

The European House-Ambrosetti in Italia: uffici e partner strategici

Milano

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
ambrosetti@ambrosetti.eu

Via degli Omenoni, 2
20121 Milano
Tel. +39 02 878416
Fax +39 02 86460876
ambrosetti@ambrosetti.eu

Roma

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951
Fax +39 06 8554858
ambrosetti@ambrosetti.eu

Ancona

Via Matteotti, 54/B
60121 Ancona
Tel. +39 071 2072462
Fax +39 071 2083142
ambrosetti@ambrosetti.eu

Bologna

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078
Fax +39 051 268392
ambrosetti@ambrosetti.eu

Napoli

Via G. Porzio, 1
Centro Direzionale di Napoli, Isola G1
80143 Napoli
Tel. +39 081 19562313
Fax +39 081 2143488
ambrosetti@ambrosetti.eu

Verona

Via Archimede, 10 Interno 1
37036 San Martino Buon Albergo
Tel. +39 045 8781870
Fax +39 045 8799366
ambrosetti@ambrosetti.eu

K FINANCE

Via Durini, 27
20122 Milano
Tel. +39 02 76394888
Fax +39 02 76310967
kfinance@kfinance.com

The European House-Ambrosetti nel mondo: uffici e partner strategici

BRASILE

The European House-Ambrosetti
Rua Antonio Segre n° 295,
1° andar Conj. 12
bairro Jardim Brazil
CEP 13201-843 Jundiaí - São Paulo
Tel. +55 11 8272 8350
saopaulo@ambrosetti.eu

CINA

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No.1130, Tower C,
Chaowai Soho Chaoyang District
100020 Beijing
Tel. +86 10 5900 4591/2/3/4/5
Fax +86 10 5900 4577
beijing@ambrosetti.eu

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
Room 1606, Yueda 889 Plaza,
N. 1111 Changshou Rd, Jingan District
200042 Shanghai
Tel. +86 21 5237 7151
Fax +86 21 5237 7152
shanghai@ambrosetti.eu

FINLANDIA

Synocus
Bulevardi 5 A5
00120 Helsinki
Tel. +358 9 622 6260
Fax +358 9 622 6262
helsinki@ambrosetti.eu

GERMANIA

GLC Glücksburg Consulting AG
Bülowsstraße 9
22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Fax +49 40 8540 0638
amburgo@ambrosetti.eu

GLC Glücksburg Consulting AG
Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Fax +49 30 8803 3299
berlino@ambrosetti.eu

GIAPPONE

The European House-Ambrosetti
Otemachi First Square,
East Tower 4F
1-5-1 Otemachi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0004
Tel. +81 3 5219 1507
Fax +81 3 5219 1201
tokyo@ambrosetti.eu

Corporate Directions, Inc. (CDI)
Toranomon Kotohira Tower 20F
1-2-8 Toranomon, Minato-ku
Tokyo 105-0001
Tel. +81 3 5510 5319
Fax +81 3 5510 5302
takubo@cdi-japan.co.jp

REGNO UNITO

Ambrosetti Group Ltd.
7 Cork Street
London, W1S 3LH
Tel. +44 20 7287 4242
Fax +44 20 7287 4241
londra@ambrosetti.eu

RUSSIA

The European House-Ambrosetti
Myasnitskaya 24/7, Office 73
Moscow 115326
Tel. +7 495 989 4120
Fax +7 495 988 3789
moscow@ambrosetti.eu

SPAGNA

Ambrosetti Consultores
Velázquez 11, 6° izq.
Madrid, 28001
Tel. +34 91 577 0989
Fax +34 91 577 1204
madrid@ambrosetti.eu

STATI UNITI

The European House-Ambrosetti
MRA
Shore Pointe, One Selleck Street
Norwalk, CT 06855
Tel. +1 203 855 7974
Fax +1 203 855 1360
norwalk@ambrosetti.eu

The European House-Ambrosetti
755 Oakleigh Bloomfield Hills
Detroit, MI 48302
Tel. +1 248 855 8159
Fax +1 248 338 2883
aldo.fozzati@ambrosetti.eu

TURCHIA

The European House-Ambrosetti
Gedikli Çikmazı Sokak
No.24, Güneş Apt. D:2, Feneryolu
34724 İstanbul
Tel. +90 216 567 9384
Fax +90 216 567 7897
istanbul@ambrosetti.eu

www.ambrosetti.eu

Ricerca
2010

Club
The European House
Ambrosetti
Ricerca 2010

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

Club The European House-Ambrosetti - Copyright The European House-Ambrosetti - Novembre 2010

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

1.

Una società è meritocratica quando successo, prestigio e riconoscimento si conseguono **esclusivamente** per doti, capacità e risultati ed esiste un **sistema di feedback** che permette di premiare i risultati ottenuti in relazione a degli obiettivi che derivano da una visione del futuro

3.

Per affermare il merito deve essere **culturalmente diffusa** la convinzione che è conveniente premiare chi ottiene i risultati migliori (rispetto agli obiettivi definiti)

5.

Il **sistema educativo** è essenziale per assicurare la coesione sociale, la funzionalità della "trasmissione" tra valori, obiettivi e risultati (merito) e formare la classe dirigente

7.

Occorrono anche grandi iniziative trainanti: il Club Ambrosetti redige il "**manifesto pro-merito**"

2.

Il merito non si afferma in presenza di fenomeni di affiliazione, automatismi, circolarità dei processi, opacità e scelte discrezionali

4.

Il sistema meritocratico va in crisi quando c'è **bassa coesione sociale, manca una visione** (o non è eticamente sostenibile) o quando il **sistema delle regole** che vincola il comportamento è **fragile** e non interiorizzato

6.

I 3 ambiti su cui agire per creare le condizioni per la meritocrazia sono la **famiglia**, la **scuola** ed il **mercato del lavoro**

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
1 GLI ATTORI DELLA RICERCA: IL COMITATO GUIDA E IL GRUPPO DI LAVORO THE EUROPEAN HOUSE-AMBROSETTI	7
2 PERCHÉ QUESTA RICERCA	8
LE RICERCHE DEL CLUB THE EUROPEAN HOUSE-AMBROSETTI SUL SISTEMA PAESE	8
ALCUNE (BREVI) CONSIDERAZIONI SULLO SCENARIO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	10
CENNI SULLA COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA: NUMERI RIVELATORI ED ANALISI	13
3 AMBITO, OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA	19
4 LA STRUTTURA DI QUESTO RAPPORTO	21
2. MERITO E MERITOCRAZIA: DEFINIZIONE E SITUAZIONE ATTUALE DELL'ITALIA	23
1 MERITO E MERITOCRAZIA: IL PERIMETRO DI RIFERIMENTO.....	27
I CONCETTI DI MERITO E MERITOCRAZIA: BREVE <i>EXCURSUS</i>	28
IL MERITO NELLA LETTERATURA: PRINCIPALI APPROCCI E TESI A CONFRONTO	31
2 ALCUNI NUMERI RILEVATORI DEL BLOCCO MERITOCRATICO DELL'ITALIA	35
MOBILITÀ SOCIALE	35
DISUGUAGLIANZE DEI REDDITI (GINI)	38
LIVELLO DI PARI OPPORTUNITÀ UOMO-DONNA	40
ATTRATTIVITÀ DEI TALENTI	43
ACCESSO ALL'ISTRUZIONE E RISULTATI.....	44
CULTURA DEL MERITO	46
3 QUALI ELEMENTI SOTTRAGGONO SPAZIO AL MERITO?	48
3. I MECCANISMI MERITOCRATICI: FUNZIONAMENTO, RELAZIONI E CAUSE DI CRISI (LA NOSTRA IPOTESI)	53
1 I MECCANISMI MERITOCRATICI: IN COSA CONSISTONO E COME FUNZIONANO.....	57
2 MODELLI SOCIALI, COMPORTAMENTI E MERITOCRAZIA: CONSIDERAZIONI DI SISTEMA.....	61
3 LE CAUSE DI CRISI DEI MECCANISMI MERITOCRATICI	65
CRISI NELLA COESIONE SOCIALE	65
CRISI NELLA VISIONE	68
CRISI NELLA CORNICE COMPORTAMENTALE	68

4. IL SISTEMA EDUCATIVO ED IL SUO RUOLO PER LA MERITOCRAZIA	71
1 IL SISTEMA EDUCATIVO: INQUADRAMENTO CONCETTUALE	75
COSA SI INTENDE PER EDUCAZIONE OGGI: CENNI	76
UNA PANORAMICA SUGLI ATTORI DEL SISTEMA EDUCATIVO	78
L'EMERGENZA EDUCATIVA IN ITALIA: CONSIDERAZIONI DI SINTESI	82
2 IL RUOLO DEL SISTEMA EDUCATIVO NELLA PROMOZIONE DEL MERITO	84
IL RUOLO DELLA FAMIGLIA	85
IL RUOLO DELLA SCUOLA	86
IL RUOLO DEL MONDO DEL LAVORO	88
5. LINEE GUIDA ED ORIENTAMENTI POSSIBILI PER PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA	91
1 LA MERITOCRAZIA E LE INIZIATIVE LANCIATE PER PROMUOVERLA IN ITALIA (ALCUNE)	95
2 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E POLITICA "MERITOFOBICHE": ALCUNE CONSIDERAZIONI	98
IL PERCORSO DI RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	99
UNA POLITICA PIÙ MERITOCRATICA IN DIVENIRE	103
3 LINEE GUIDA PER IL MERITO IN ITALIA: LE PROPOSTE DEL CLUB AMBROSETTI	104
LINEE GUIDA PER LA FAMIGLIA	105
LINEE GUIDA PER LA SCUOLA	108
LINEE GUIDA PER IL MERCATO DEL LAVORO	112

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

1. Introduzione

1



INDICE

1. GLI ATTORI DELLA RICERCA: IL COMITATO GUIDA E IL GRUPPO DI LAVORO THE EUROPEAN HOUSE-AMBROSETTI	7
2. PERCHÉ QUESTA RICERCA	8
LE RICERCHE DEL CLUB THE EUROPEAN HOUSE-AMBROSETTI SUL SISTEMA PAESE	8
ALCUNE (BREVI) CONSIDERAZIONI SULLO SCENARIO STRATEGICO DI RIFERIMENTO	10
CENNI SULLA COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA: NUMERI RIVELATORI ED ANALISI	13
3. AMBITO, OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA	19
4. LA STRUTTURA DI QUESTO RAPPORTO	21

1	Introduzione
2	Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia
3	I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)
4	Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia
5	Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

Di seguito viene sviluppato il capitolo n. 1 dei 5 capitoli di discussione/azione che raccolgono i risultati della ricerca.

Obiettivo del capitolo n. 1

Presentare in modo sintetico e puntuale:

- l'ambito di focalizzazione e gli obiettivi della ricerca;
- l'approccio metodologico adottato;
- l'indice dei capitoli ed i relativi obiettivi.

1 GLI ATTORI DELLA RICERCA: IL COMITATO GUIDA E IL GRUPPO DI LAVORO THE EUROPEAN HOUSE-AMBROSETTI

I membri del Comitato Guida della ricerca

Questa ricerca ha beneficiato degli indirizzi e dei suggerimenti di del **Comitato Guida** composto da membri del Club The European House-Ambrosetti:

Gianluigi Angelantoni	(Angelantoni Industrie)
Giovanni Bertolone	(Finmeccanica)
Niccolò Branca	(Fratelli Branca Distillerie)
Gianni Camisa	(Dedagroup)
Piero Capodiecì	(Assografici)
Lorenzo Castellini	(Bouty Healthcare)
Giuseppe Cerbone	(Ansa)
Giulio Cesareo	(Directa Plus Italia)
Alberto Craici	(Berrier Capital)
Alessandro Cremona	(Goldmann & Partners)
Maurizio de Tilla	(OUA - Organismo Unitario Avvocatura)
Domenico Favuzzi	(Exprivia)
Gregorio Fogliani	(QUI! Group)
Enrico Luciani	(Eustema)
Carlo Mammola	(Argan Capital)
Carlo Alberto Marcoaldi	(ERM Italia)
Mario Mascolo	(3M Italia)
Gian Bruno Mazzi	(SIA-SSB)
Antonio Paruzzolo	(Thetis)
Pierluigi Pierallini	(Tagetik)
Giovanni Puglisi	(Fondazione Banco di Sicilia)
Marco Ramundo	(Maxi Dolphin)
Franco M. Restelli	(Invensys Systems Italia)
Andreas Schneider	(Advanced Solutions in Motion)
Giovanni Seno	(Siav)
Federico Terraneo	(Neologista)

Lo studio è stato curato dal Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti composto da: Andrea Beretta Zanoni, Silvia Colombo e Lorenzo Tavazzi.

2 PERCHÉ QUESTA RICERCA

LE RICERCHE DEL CLUB THE EUROPEAN HOUSE-AMBROSETTI SUL SISTEMA PAESE

Il Club The European House-Ambrosetti, nato nel 1999 e riservato ai massimi responsabili di Gruppi ed Imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia (oggi ne conta oltre 300), persegue diversi scopi, tra i quali contribuire al progresso civile ed economico del Paese in un'epoca di competizione globale.

Come noto (si veda anche più sotto) dal finire degli anni '90, l'Italia sta mostrando segnali di un "malessere competitivo" che, pur con le eccellenze ed il benessere diffuso che caratterizza ancora il Paese, rappresentano alcuni campanelli d'allarme per lo sviluppo futuro.

Sulla base di queste considerazioni, da alcuni anni il Club The European House-Ambrosetti **ha avviato un percorso di riflessione sul Sistema Italia** con l'obiettivo di capire i nodi strutturali che ne rallentano la crescita e di proporre azioni e correttivi per accrescere il livello di attrattività e di sviluppo.

Con questi obiettivi sono state realizzate nel tempo diverse ricerche che hanno affrontato alcuni tra i temi chiave per l'Italia. Solo a titolo di esempio si ricordano:

- *"Suggerimenti per realizzare un concreto sviluppo del Paese, ai fini della sua competitività"* (2005)
- *"I fattori della competitività per lo sviluppo del Paese"* (2006)
- *"Il Sistema Paese e la gestione strategica in Italia"* (2007)
- *"Infrastrutture e competitività in Italia"* (2008)
- *"Come promuovere una nuova classe dirigente eccellente nel nostro Paese"* (2009)
- *"La sfida energetica in Italia: realtà e prospettive"* (2009)

Ciascuna ricerca si caratterizza per:

- **L'approccio concreto.** Di studi ed analisi, anche ben fatte sui "mali" dell'Italia, ve ne sono molteplici: questi rappresentano una base di conoscenza importante. Quando ci si sposta però sul piano operativo – il "che fare" – le proposte e le soluzioni sono meno numerose e spesso "teoriche".

Il Club Ambrosetti contribuisce al dibattito strategico per il miglioramento dell'Italia

Le ricerche del Club Ambrosetti affrontano il problema/tema specifico in un'ottica pragmatica, andando al cuore del problema e – soprattutto – proponendo soluzioni implementabili nell'ambito del contesto attuale del Paese ed obiettivi misurabili per poterne verificare i progressi effettivi.

- La **prospettiva di sistema**. Ogni realtà territoriale è un insieme complesso in cui le relazioni tra i vari elementi trascendono la dimensione dello specifico ambito di riferimento. Questo fa sì che per proporre interventi che concretamente contribuiscano al miglioramento ed all'ottimizzazione della realtà attuale (con gli effetti indotti sulla capacità competitiva delle imprese e sulla qualità della vita delle persone) la prospettiva di analisi debba essere necessariamente "olistica", di sistema appunto. Il rischio è quello di privilegiare soluzioni che considerano solo una prospettiva parziale e che per questo, in ultima analisi, sono destinate ad avere effetti marginali.
- **L'apertura sul mondo**. In un'epoca di globalizzazione e di interdipendenza sempre più spinta, la sindrome del "*not invented here*"¹ può essere uno dei più gravi ostacoli alla gestione strategica dei territori (come delle imprese). Spesso l'osservazione della realtà internazionale può essere di grande aiuto per:
 - verificare percorsi eccellenti di sviluppo già intrapresi e buone pratiche in essere;
 - definire politiche, interventi, programmi mutuabili e adattabili al contesto italiano;
 - fornire stimoli ed idee nuove al dibattito.

Tutte le ricerche del Club The European House-Ambrosetti, laddove significativo e rilevante, propongo confronti, analisi e spaccati delle esperienze estere maggiormente interessanti per il tema in esame.

Le ricerche del Club The European House-Ambrosetti intendono dare un contributo fattivo e costruttivo al dibattito per il miglioramento del Sistema Italia ed una base di conoscenza e proposte messe a disposizione per i decisori del Paese.

¹ Ci si riferisce alla tendenza a privilegiare soluzioni, politiche, strategie formulate localmente e senza considerare l'esperienza "esterna".

ALCUNE (BREVI) CONSIDERAZIONI SULLO SCENARIO STRATEGICO DI RIFERIMENTO

Lo scenario di riferimento con cui imprese e territori si confrontano è profondamente cambiato rispetto al recente passato ed è in altrettanto veloce mutamento rispetto a quello attuale.

Tra i vari elementi di discontinuità se ne possono identificare almeno 4 di grande impatto:

1. **Globalizzazione.** La caduta di barriere e distanze, l'ingresso nel sistema di scambi globali di nuove aree/Paesi significativi e la moltiplicata mobilità dei fattori produttivi ha fatto sì che il mondo sia il perimetro di riferimento con cui ci si confronta secondo logiche di competizione globale in cui ogni posizione di rendita è messa a dura prova.
2. **Accelerazione.** Oggi tutto è più veloce. L'obsolescenza dei prodotti, beni, servizi, conoscenze ed il progressivo ridursi dei "cicli di vita utili" è un tratto distintivo delle moderne economie. Da questo discende la necessità di una continua ricerca dell'innovazione e del rinnovamento a tutti i livelli personali/professionali (*lifelong learning*), aziendali, ecc. per stare al passo – o meglio davanti – ai competitori.
3. **Continui progressi tecnologici.** Dall'accelerazione tecnologica iniziata dai primi decenni del secolo scorso – e complici le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione che hanno avuto un impatto trasversale su tutti i settori dell'economia e della società – oggi viviamo nell'epoca della *knowledge economy*. La partita dello sviluppo si gioca non più (o non solo) sulla disponibilità dei tradizionali fattori produttivi, ma sulla capacità di generare nuove frontiere del sapere ed applicazioni tecnologiche in tutti i campi.
4. **Cambiamento del *mix* socio-demografico.** Anche grazie alle interrelazioni con gli elementi sopra detti, a livello globale si allunga progressivamente il "ciclo della vita" (la speranza di vita) e cambiano i *mix* etnici². Questi progressivi mutamenti (di etnie, religioni, età, ecc.) portano una rivoluzione delle dinamiche di vita e di lavoro con cui ciascuno si rapporta, con effetti sistemici su più ampia scala (si pensi ad esempio alla sempre più stringente necessità di aggiornamento dei sistemi di *welfare*).

² Nel 1900 vi era 1 Europeo ogni 4 cittadini del mondo; nel 2000, 1 Europeo ogni 8 cittadini del mondo. Nel 2050, secondo gli attuali *trend* demografici, vi sarà 1 Europeo ogni 14 cittadini del mondo (Fonte: proiezioni TEH-Ambrosetti su dati United Nations Population Division).

Gli effetti dei *driver* di cambiamento si stanno intensificando

Si noti inoltre che se tali *megatrend* sono in essere da anni, questi stanno:

- “**cambiando pelle**” (si pensi alle dinamiche della 3^a – l’attuale – fase di globalizzazione);
- **accelerando** significativamente, portando una discontinuità nelle logiche, assetti e modalità tradizionali di sviluppo economico e sociale.

Conseguentemente, la connessa complessità da governare (in termini di scelte strategiche, capacità di visione, efficacia nell’azione, ecc.) e le sfide collegate si sono intensificate.

I territori sono esposti a sfide nuove che richiedono risposte incisive

Per i territori questi elementi hanno avuto (ed hanno) alcune importanti implicazioni strategiche; tra queste:

1. I territori sono in **competizione** per attrarre le risorse scarse, umane e finanziarie, necessarie al loro sviluppo. In questo processo sarà sempre più netta la distinzione tra territori competitivi ed attrattivi e gli altri.
2. La competitività di un Sistema Paese è frutto di **interrelazioni strette** tra tutti i suoi elementi (istituzioni, imprese, ecc.) e su questi influisce, in un circolo di causa-effetto. Ogni territorio dunque sconta tutti gli elementi – vantaggi e svantaggi – del proprio sistema socio-economico-produttivo.
3. È massima la **necessità di gestione strategica** del territorio (a tutti i livelli rilevanti); questo vuol dire che chi ha responsabilità di governo deve essere in grado di definire una visione di lungo periodo, tradurla in obiettivi misurabili ed in scelte strategiche coerenti (il Piano d’azione).

Esistono delle domande fondamentali a cui occorre dare risposta (convincente)

In ultima analisi un territorio – pena il declino potenziale – deve essere in grado di dare una risposta convincente ad alcune domande fondamentali:

- *Perché un’impresa dovrebbe insediarsi qui?*
- *Perché un’impresa già presente sul territorio dovrebbe decidere di rimanervi?*
- *Perché un contribuente, una famiglia, dovrebbero decidere di risiedere e contribuire qui?*
- *Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui?*
- *Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui?*
- *Perché uno studente dovrebbe decidere di studiare qui?*

Gli effetti della competizione globale sono già molto evidenti in termini di cambiamento dei paradigmi tradizionali con cui i rapporti – economici, politici, strategici – sono decisi e di ribilanciamento dei baricentri globali.

L'Europa sta perdendo terreno nel mondo che cambia

In particolare, quest'ultimo processo sta avvenendo a **discapito dell'Europa**³ che secondo il parere quasi unanime degli osservatori è destinata – in assenza di interventi e correttivi di ampio respiro – a vedere sempre più compresso il proprio "potere" a favore di nuovi attori geopolitici emergenti, all'interno di un sistema globale multipolare.

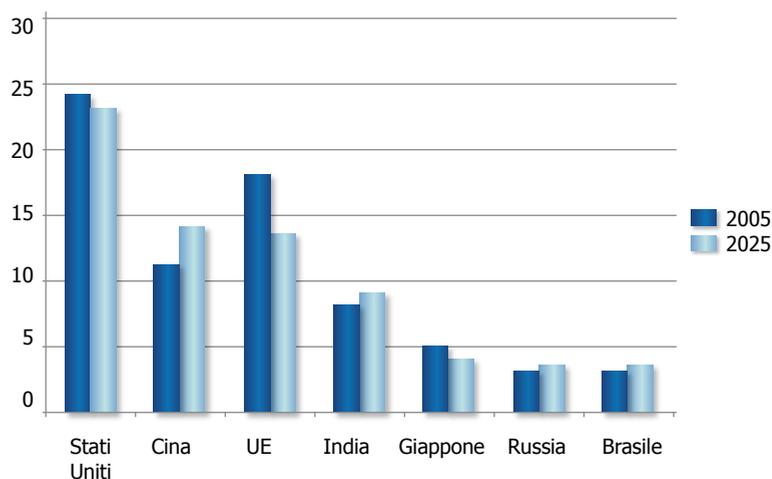


Figura 1 – "Potere" globale al 2025; quota % sul totale
(Fonte: US National Intelligence Council)

L'Italia, a causa di alcuni elementi strutturali⁴, sconta una fragilità ancor maggiore che potrebbe portare, se non governati, ad una sua **progressiva marginalizzazione**. Alcuni numeri rilevatori di questa debolezza sono presentati – senza "allarmismi", ma per analisi – nel paragrafo successivo.

³ Negli ultimi 10 anni il contributo dell'area europea al PIL mondiale è diminuito di quasi 10 punti, a favore in particolare dell'area asiatica (e a fronte di una sostanziale tenuta degli Stati Uniti).

⁴ Per un approfondimento si vedano le ricerche Club 2009 e 2008.

CENNI SULLA COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA: NUMERI RIVELATORI ED ANALISI

Le classifiche sulla competitività sono un esercizio ormai comune a livello internazionale. Numerose istituzioni – dalle più accreditate a quelle meno “blasonate” – ogni anno fotografano la situazione di Paesi e sistemi territoriali, secondo criteri più o meno efficaci.

Questo tipo di esercizio, come noto, soffre di molte limitazioni (metodologia, comparabilità, robustezza dei dati di origine, ecc.) ed i numeri devono essere sempre letti con cautela. Ciononostante la comparazione che ne emerge è comunque un’informazione interessante per avere una prima impressione (pur imperfetta e parziale) di come si “stanno muovendo le cose”.

Da anni il Sistema
Italia sta rallentando

L'Italia, a prescindere dalla specifica classifica considerata, da anni si colloca, su molte delle dimensioni oggetto di indagine, dietro a Paesi appartenenti ad aree meno sviluppate. World Economic Forum, The Economist, IMD, ecc., ogni anno mettono il Sistema Italia dietro a Cile, Tunisia, Polonia o Barbados⁵ e comunque buon ultimo tra i Paesi del G7.

Ancora una volta questi numeri, pur a “effetto”, non rappresentano una base di conoscenza sufficientemente approfondita laddove si voglia seriamente analizzare una realtà complessa come un Sistema Paese.

Emergono però almeno due indicazioni che rappresentano dei reali “campanelli d’allarme” per l’Italia:

1. Il Paese sta **perdendo posizioni** assolute (rispetto ai risultati registrati nel passato; si veda di seguito l’andamento nella classifica IMD⁶) e relative (rispetto ai principali *competitor*).
2. Esistono delle dimensioni oggettive rispetto alle quali l’Italia sta **sottoperformando**. Di seguito se ne presentano alcune.

⁵ Fonte: classifica WEF 2010.

⁶ Il World Competitiveness Scoreboard della Svizzera IMD, raccoglie e classifica ogni anno le *performance* di 58 Paesi. Le economie sono valutate sulle dimensioni: risultati economici, efficienza/efficacia della *governance*, efficienza/efficacia del *contest* del *business*, infrastrutture.

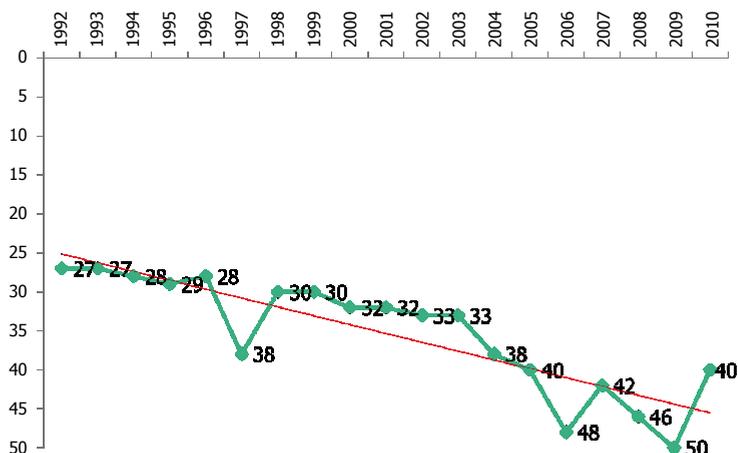


Figura 2 – Posizione dell'Italia nella classifica IMD sulla competitività (Fonte: TEH-Ambrosetti su dati IMD Competitiveness Yearbook 2010)

Performance economica. Negli ultimi dieci anni l'Italia ha registrato uno sviluppo complessivo inferiore ai Paesi più industrializzati (con l'unica eccezione del Giappone): il Prodotto Interno Lordo (PIL) è salito mediamente meno del 2% l'anno, il peggior risultato del dopoguerra. Se si considera l'andamento a partire dal 2000 – e considerati anche gli effetti della crisi⁷ – il PIL nazionale in 10 anni è cresciuto poco più di 3 punti (si veda figura sotto).



Figura 3 – Andamento del PIL in Italia; valori concatenati, dati destagionalizzati e corretti; numeri indice con 2000=base 100 (Fonte: ISTAT)

⁷ Secondo i dati Eurostat, l'Italia (insieme con la Spagna) si colloca agli ultimi posti tra le economie industrializzate per capacità di recupero dalla crisi. Secondo il World Economic Outlook 2010 (gennaio), l'Italia crescerà nel 2010 e nel 2011 rispettivamente dell'1,0 e dell'1,3% contro valori nettamente superiori di Germania (1,5 e 1,9%), Francia (1,4 e 1,7%), Inghilterra (1,3 e 2,7%), Stati Uniti (2,7 e 2,4%). Anche rispetto alle medie di gruppo/area le performance italiane sono inferiori: Area Euro (1,0 e 1,6%); economie sviluppate (2,1 e 2,4%); mondo (3,9 e 4,3%).



Figura 4 – Andamento del PIL in Italia; variazioni % tendenziali, dati destagionalizzati e corretti (Fonte: ISTAT)

Ricchezza. Collegato a quanto sopra la ricchezza degli italiani è cresciuta, ma significativamente meno di quella di altri Paesi rilevanti come Germania, Spagna o Stati Uniti. Secondo i più recenti dati Eurostat, il PIL pro capite a parità di potere d'acquisto – fatta 100 la media EU27 nell'anno di riferimento – è passato in Italia da 119 del 1997 a 99,3 nel 2008 (cioè inferiore al valore medio comunitario)⁸.

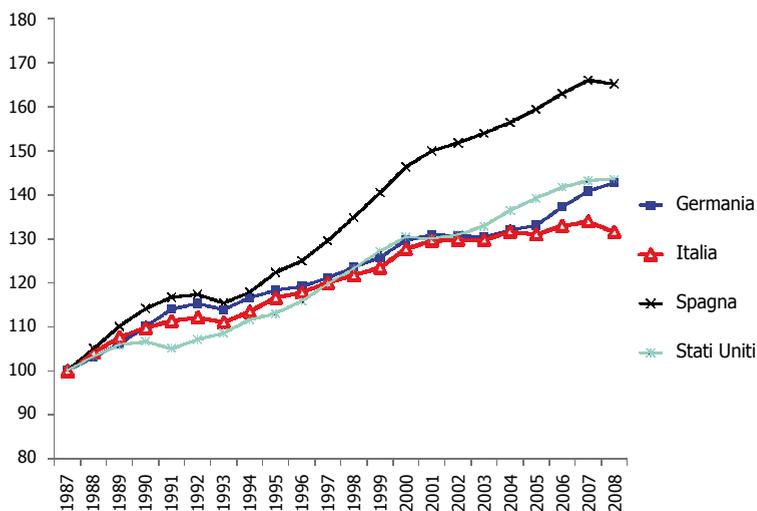


Figura 5 – Crescita del PIL pro-capite per Paese; 1987=base 100 (Fonte: TEH-Ambrosetti)

⁸ Valori giugno 2009.

Occupazione. Al di là degli effetti della crisi, l'Italia mostra tassi di occupazione che nel tempo sono stati inferiori di diversi punti sia a quelli medi UE, che a quelli dei Paesi con cui tradizionalmente si confronta – Germania, Francia, Inghilterra, Spagna – e su valori simili a quelli di Malta e Romania.

A questi dati quantitativi, devono essere aggiunti i problemi strutturali del mercato del lavoro, tra cui la limitata mobilità settoriale o le difficoltà di inserimento dei giovani (anche quelli con maggior grado di istruzione), ecc..

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU27	62,6	62,4	62,6	63,0	63,5	64,5	65,4	65,9	64,6
Francia	62,8	63,0	64,0	63,8	63,7	63,7	64,3	64,9	64,2
Germania	65,8	65,4	65,0	65,0	66,0	67,5	69,4	70,7	70,0
Spagna	57,8	58,5	59,8	61,1	63,3	64,8	65,6	64,3	59,8
Inghilterra	71,4	71,4	71,5	71,7	71,7	71,6	71,5	71,5	69,0
Italia	54,8	55,5	56,1	57,6	57,6	58,4	58,7	58,7	57,0
Stati Uniti	73,1	71,9	71,2	71,2	71,5	72,0	71,8	70,9	67,6
Giappone	68,8	68,2	68,4	68,7	69,3	70,0	70,7	70,7	70,0

Figura 6 – Tasso di occupazione; %
(Fonte: TEH-Ambrosetti su dati Eurostat)

Attrattività. La capacità di attrarre investimenti dall'estero è la "cartina di tornasole" dell'*appeal* competitivo di un territorio.

L'Italia da diversi anni è in posizioni retrostanti: in media tra il 2000 ed il 2006 ha attratto Investimenti Diretti Esteri (IDE) per l'1,2% del PIL, contro valori multipli di Germania (2,8%), Francia (3,0%), Spagna (4,1%) ed Inghilterra (4,4%). Anche gli ultimi dati del World Investment Report 2010, mettono in evidenza come il nostro Paese – pur essendo ancora nei "top 20" – registra valori fortemente ridotti rispetto a quelli degli altri competitori (figura 7).

Tali dinamiche sono rese poi ancora più accentuate dalla forte crescita delle economie emergenti, Cina in testa che è oggi il secondo Paese di destinazione degli IDE dopo gli Stati Uniti.

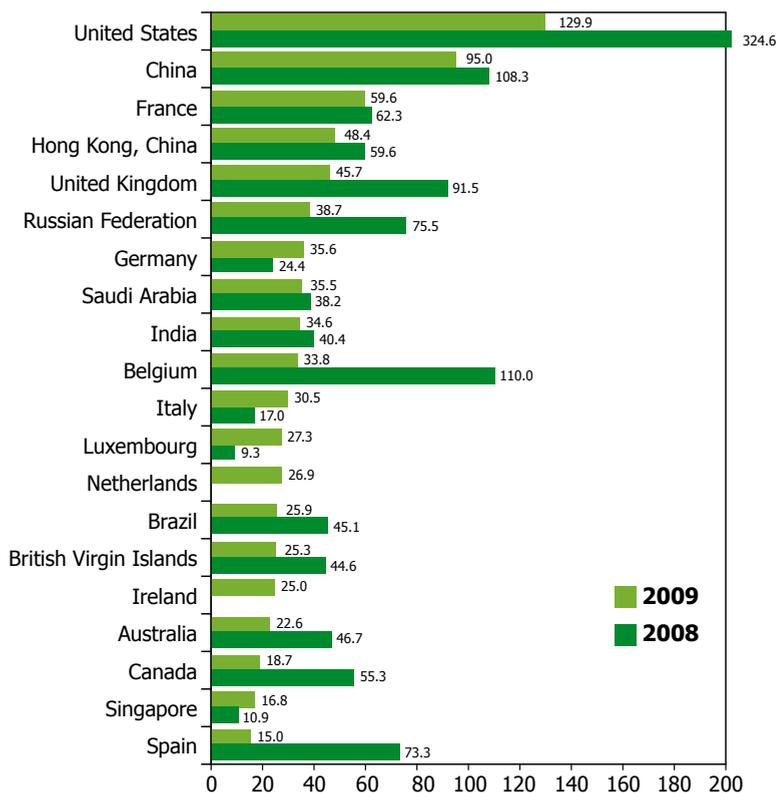


Figura 7 – Flussi di IDE, primi 20 Paesi al mondo;
(Fonte: World Investment Report 2010)

Produttività. Nel periodo 1997-2007 la produttività del lavoro in Italia è aumentata di un terzo rispetto alla media UE15 (+0,4% rispetto a +1,3%), mentre quella totale dei fattori di un quarto (+0,2% rispetto a +0,8%).

A cavallo della crisi (2007-2009), la produttività del lavoro in Italia ha fatto registrare una diminuzione del -2,7%; nel complesso, negli ultimi 30 anni (1980-2009) mediamente è cresciuta del solo 1,2% annuo. Questo è un dato di particolare criticità – come ripreso anche dal Governatore della Banca d'Italia Draghi in occasione della sua relazione annuale – in quanto, secondo analisi recenti, scomponendo la crescita del PIL pro capite emerge che, dalla metà degli anni '90, le differenze nei tassi di crescita nei Paesi industrializzati sono riconducibili ai maggiori/minori guadagni di produttività (si veda figura 8).

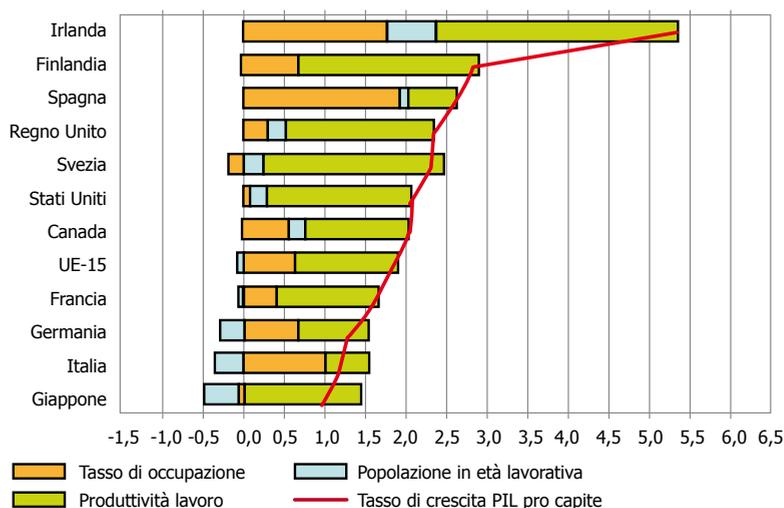


Figura 8 – Andamento del PIL: scomposizione per fattori di contribuzione
(Fonte: Confindustria)

Innovazione. La capacità innovativa del Paese, pur con eccellenze a livello di singole realtà di ricerca ed industriali, si è affievolita nel tempo, segnando il passo rispetto alle aree a maggior tasso di sviluppo. Secondo l'European Innovation Scoreboard 2009⁹, che misura in logica comparativa i progressi degli Stati membri in termini di capacità innovativa e creativa, l'Italia si colloca al 19° posto tra i 27 Stati membri, nel gruppo degli "innovatori moderati", al di sotto della media europea e con progressi marginali negli ultimi 5 anni¹⁰.

⁹ Il documento è frutto di indagini condotte nelle varie Nazioni (in Italia anche dal Consiglio Nazionale delle Ricerche) ed è uno strumento di lavoro dell'Unione Europea. Fotografa infatti la realtà, le capacità e le tendenze dei Paesi membri sulle dimensioni della capacità di innovazione all'interno del percorso segnato dalla strategia di Lisbona, facendo anche un confronto con Stati Uniti e Giappone (più Croazia, Turchia, Islanda, Norvegia e Svizzera).

L'assessment sulla performance di innovazione viene fatto considerando 29 indicatori che riguardano dai ricercatori impiegati, ai brevetti generati, agli scambi fra ricerca pubblica e privata, agli investimenti, alle società coinvolte e valutando anche, ad esempio, gli effetti economici generati e le aziende che hanno introdotto innovazioni.

¹⁰ L'European Innovation Scoreboard mette inoltre in luce performance di innovazione molto differenti in funzione delle singole realtà regionali.

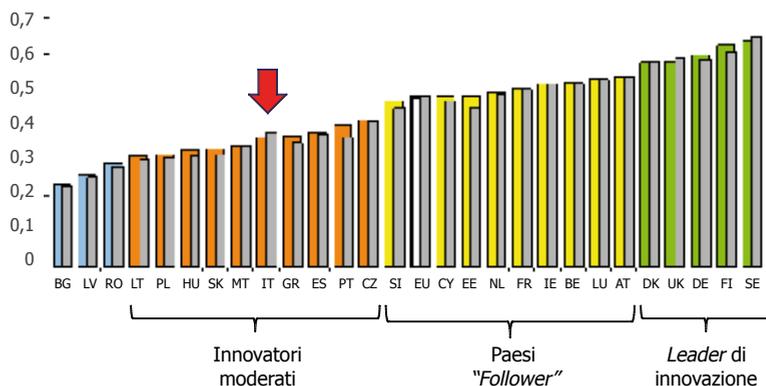


Figura 9 – Performance innovativa degli Stati membri; numeri indice, 0=minimo
(Fonte: TEH-Ambrosetti su dati European Innovation Scoreboard)

3 AMBITO, OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

La presente ricerca si inserisce nel *background* concettuale e nel patrimonio di soluzioni individuate nei lavori del Club Ambrosetti e nel patrimonio di conoscenza sviluppato nell'ambito delle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti¹¹.

La ricerca affronta il tema di **"Come promuovere il merito in Italia"**.

La meritocrazia – a tutti i livelli rilevanti pubblici e privati – è infatti uno dei "grandi temi" quando si tratta di competitività e sviluppo. A differenza però di altri argomenti, sempre di grande rilevanza per un Paese (la classe dirigente, le infrastrutture, la gestione strategica, ecc.), il merito è una materia più "sfuggente" e complessa.

Il tema della
ricerca 2010:
il merito in Italia

¹¹ Si ricorda tra queste la "Lettera Club" che periodicamente affronta temi rilevanti per le imprese ed i sistemi territoriali nell'epoca contemporanea. La "Lettera Club" è veicolata ai *leader* del Paese e raccoglie diagnosi, ipotesi e terapie.

I motivi sono molteplici e se ne tratterà più diffusamente negli altri capitoli del rapporto. Solo per citarne alcuni:

- la definizione stessa di merito e di meritocrazia – cioè il “punto di partenza” – non è univoca e quelle che si trovano in letteratura tendono a privilegiare questo o quell’altro aspetto senza una prospettiva di sistema e soprattutto con riferimenti parziali alla competitività (nel capitolo 2 si proporrà una definizione del Club The European House-Ambrosetti che tenta di superare questi problemi);
- il merito è difficilmente misurabile; questo porta al problema di come definire le dimensioni rispetto alle quali si innestano i meccanismi di premio/promozione;
- merito e meritocrazia implicano, forse ancor più di altri temi, scelte trasversali e di sistema a livello pedagogico/educativo, sociale, economico/produttivo;
- la meritocrazia può essere sviluppata e promossa in modelli sociali anche diametralmente opposti e che perseguono macro-obiettivi diversi; non c’è dunque una “ricetta” globale per la meritocrazia (di questo si parlerà nel capitolo 3).

Il merito (e la sua promozione) è un tema fortemente sentito in generale ed in Italia in particolare. Anzi, proprio nel contesto nazionale è uno dei pochi temi su cui il consenso è *bipartisan*.

È altrettanto assodato il fatto che in Italia il meccanismo meritocratico sia (almeno parzialmente) **bloccato**: questo emerge da alcuni numeri “rilevatori”¹², oltre che dal sentire comune.

È necessario dunque – considerato l’attuale contesto di cui si è più sopra detto – intervenire su questi aspetti per migliorare/ottimizzare la situazione attuale e “sbloccare” il Paese su uno dei nodi che ne frenano la capacità competitiva e di sviluppo.

Linee guida e proposte di sistema per il merito in Italia

Nella presente ricerca è stata utilizzata una **prospettiva ampia**: le linee guida individuate per promuovere il merito in Italia – illustrate nel capitolo 5 – sono **trasversali** perché riguardano gli elementi base di un sistema meritocratico.

Non si è voluto privilegiare un approccio “settoriale” ed indicare soluzioni per ambiti specifici (promuovere il merito nella PA, nel privato, ecc.), bensì proporre orientamenti/interventi per risolvere a monte il blocco meritocratico che caratterizza il Paese.

¹² Cisi riferisce alla mobilità sociale, al livello di pari opportunità uomo-donna, alle disuguaglianze dei redditi (Indice di Gini), all’attrattività dei cervelli, all’accesso all’istruzione e ai risultati, alla cultura Paese del merito. Questi aspetti sono trattati nel capitolo 2.

Per questo ci si è focalizzati sui grandi ambiti in cui si creano i presupposti per la promozione ed il buon funzionamento dei meccanismi meritocratici: famiglia, scuola e mercato del lavoro.

Accanto a tali linee guida, con l'obiettivo della massima concretezza dell'approccio di cui si è detto, è stato individuato un possibile **grande progetto Paese** per "accendere la scintilla" della meritocrazia in Italia. Questa è una proposta operativa, immediatamente e facilmente implementabile ed in grado di sensibilizzare a livello di massa critica in relazione ai temi in oggetto.

4 obiettivi concreti
per la ricerca

Alla luce di queste considerazioni, la ricerca Club 2010 ha avuto i seguenti **obiettivi**:

1. fotografare la realtà attuale dell'Italia in relazione al tema in oggetto, evidenziando in particolare i principali nodi di sistema;
2. individuare alcune ipotesi di soluzione concrete per ambito tematico;
3. analizzare, in riferimento a specifici aspetti, le esperienze di successo – laddove esistano – attuate in altri Paesi significativi;
4. coinvolgere nel processo i rappresentanti delle imprese, delle istituzioni e della società civile.

4 LA STRUTTURA DI QUESTO RAPPORTO

Il presente rapporto è costituito da cinque capitoli, di seguito brevemente illustrati.

1. Capitolo introduttivo



Presentare in modo sintetico e puntuale:

- L'ambito di focalizzazione e gli obiettivi della ricerca.
- L'approccio metodologico adottato.
- L'indice dei capitoli ed i relativi obiettivi.

2. Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia



Definire e presentare in modo sintetico e puntuale:

- Cosa si intende per merito e meritocrazia.

- Le interrelazioni di questi concetti con il Sistema Paese e la competitività.
- Alcune considerazioni sulla situazione dell'Italia in riferimento a questi temi.

3. I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)

OBIETTIVO

- Presentare un quadro d'insieme, corredato da analisi e considerazioni, degli elementi funzionali che compongono i meccanismi meritocratici.
- Illustrare le equazioni teoriche e le relazioni fondamentali che danno "robustezza" ad un sistema che promuove il merito.
- Proporre delle valutazioni sulle cause di crisi che possono minare/bloccare il sistema del merito.
- Presentare, laddove rilevante, alcuni approfondimenti e comparazioni con alcuni Paesi esteri significativi.

4. Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia

OBIETTIVO

- Presentare un quadro d'insieme, corredato da analisi e considerazioni, del ruolo per la promozione del merito del sistema educativo.
- Declinare, in logica della meritocrazia, i contributi specifici degli attori del sistema educativo: famiglia, scuola e mondo del lavoro.

5. Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

OBIETTIVO

- Illustrare le proposte di ottimizzazione messe a punto nel corso del lavoro relative ai temi individuati come rilevanti.
- Presentare una sintetica illustrazione delle condizioni di contesto che giustificano le singole proposte.
- Presentare i lineamenti di un possibile progetto "volano" per promuovere il merito in Italia.

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

2. Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia



INDICE

1. MERITO E MERITOCRAZIA: IL PERIMETRO DI RIFERIMENTO.....	27
I CONCETTI DI MERITO E MERITOCRAZIA: BREVE <i>EXCURSUS</i>	28
IL MERITO NELLA LETTERATURA: PRINCIPALI APPROCCI E TESI	
A CONFRONTO	31
2. ALCUNI NUMERI RILEVATORI DEL BLOCCO MERITOCRATICO	
DELL'ITALIA	35
MOBILITÀ SOCIALE	35
DISUGUAGLIANZE DEI REDDITI (GINI)	38
LIVELLO DI PARI OPPORTUNITÀ UOMO-DONNA	40
ATTRATTIVITÀ DEI TALENTI	43
ACCESSO ALL'ISTRUZIONE E RISULTATI.....	44
CULTURA DEL MERITO	46
3. QUALI ELEMENTI SOTTRAGGONO SPAZIO AL MERITO?	48

1	Introduzione
2	Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia
3	I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)
4	Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia
5	Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

Di seguito viene sviluppato il capitolo n. 2 dei 5 capitoli di discussione/azione che raccolgono i risultati della ricerca.

Obiettivo del capitolo n. 2

Presentare in modo sintetico e puntuale:

- Cosa si intende per merito e meritocrazia.
- Le interrelazioni di questi concetti con il Sistema Paese e la competitività.
- Alcune considerazioni sulla situazione dell'Italia in riferimento a questi temi.

Merito e meritocrazia hanno implicazioni profonde che pervadono tutta la società

1 MERITO E MERITOCRAZIA: IL PERIMETRO DI RIFERIMENTO

Merito e meritocrazia sono due parole di uso comune che sottendono due concetti altrettanto diffusi. Questa apparente familiarità lascia spazio ad un terreno assai meno chiaro e più complesso.

Come si dirà nelle pagine seguenti, laddove ci si sposta dalle enunciazioni di principio – “*occorre premiare il merito*” o “*è necessario dare spazio alla meritocrazia*” – ci si scontra con una serie di **importanti implicazioni concettuali e pratiche** che trascendono gli specifici ambiti di applicazione e coinvolgono temi primari dell'organizzazione sociale.

Domande come:

- *Cos'è il merito? Come lo misuro?*
- *Quale modello di merito/meritocrazia promuovere?*
- *Quali scelte/azioni/meccanismi per riconoscere e promuovere il merito e come renderli socialmente accettabili?*
- *Una società meritocratica è necessariamente migliore/più giusta di una organizzata secondo criteri diversi?*

richiedono risposte sulle quali da decenni studiosi e specialisti si confrontano.

Merito e meritocrazia sono dunque **temi particolarmente complessi e delicati**, con profonde implicazioni educative, economiche e sociali.

Per questo, se si vuole comprendere la realtà attuale del Paese rispetto a questi temi e proporre azioni per migliorarla, occorre chiarire il perimetro all'interno del quale ci si muove.

Cos'è il merito

I CONCETTI DI MERITO E MERITOCRAZIA: BREVE *EXCURSUS*

"**Merito**" deriva dal latino *mĕritum* che significa compenso, remunerazione, ricompensa, premio. *Mĕrĕo* è invece l'origine del verbo "meritare" che vuol dire acquisire, guadagnare, essere degno di qualcosa, ricevere in pagamento.

Il dizionario della lingua italiana Sabatini-Coletti dà due definizioni principali di "merito":

1. *"Diritto alla stima, alla riconoscenza, alla giusta ricompensa acquisito in virtù delle proprie capacità, impegno, opere, prestazioni, qualità, valore".*
2. *"Azione opera, qualità degna di stima, di riconoscimento".*

Il concetto di merito è basato sul principio che il successo (scolastico, professionale, ecc.) è attribuibile alle capacità ed ai risultati¹³ di una persona e solo **in minima parte** ad altre caratteristiche (genere, età, ceto, ecc.) che non dipendono dall'interessato.

Da ciò derivano due implicazioni chiave:

1. Il successo è accessibile a chiunque abbia i **requisiti** di merito (posto che vengano ottenuti determinati risultati considerati valevoli dal sistema sociale di riferimento).
2. Ciascun individuo è artefice del proprio destino (autoresponsabilizzazione massima).

Condizione necessaria per il merito è che vi sia equità nelle opportunità

Vi è però una **condizione necessaria** di partenza: che sia data (o meglio garantita) a tutti la possibilità di una competizione "*fair*"¹⁴. Solo in questo modo è possibile che i "migliori" vengano selezionati, con i conseguenti meccanismi premiali (riconoscimenti sociali, avanzamenti di carriera, ecc.).

¹³ Nel capitolo 3 si ritornerà sul tema dei risultati e della loro misurazione in una logica di società che promuove la meritocrazia.

¹⁴ *"There is no meritocracy prior to establishment of equal opportunity. This should act as a precondition to any discussion of meritocracy. As long as the family and class background have an influence on a person's outcome, the distribution of social goods are not distributed entirely on merit. In its ideal, it is only after these factors are eliminated that the distribution of goods and positions can be based on merit."* (R.T. Longoria 2008, p. 4).

Il merito, in questa accezione, si caratterizza dunque come un **cri-terio allocativo**: è infatti un principio – non l'unico, ma uno dei possibili¹⁵ – in funzione del quale possono essere organizzati i rapporti sociali, economici, lavorativi, ecc..

Cos'è la meritocrazia

Strettamente collegato al concetto di merito vi è quello di **merito-crazia**. La parola è entrata solo di recente nel vocabolario comune. Essa deriva dall'inglese "meritocracy", forma composta del latino *mēritum* ("merito") e *-cracy* ("-crazia") ed è stata coniata negli Stati Uniti ed introdotta in Italia negli anni Settanta.

In questo caso l'accento si sposta dal principio (il merito) al **mo-dello**, con i relativi meccanismi, con cui si promuove tale principio. Quando si parla di sistema meritocratico o di società meritocratica ci si riferisce infatti ad una struttura/organismo fondato essenzialmente sul merito.

Molte definizioni (parziali) per il termine "meritocrazia"

Il tema della meritocrazia, come detto, è complesso, come emerge già dalle diverse definizioni che ne vengono date; di seguito alcune:

"Concezione per cui debbano essere conferiti riconoscimenti di ordine morale o materiale (successo negli studi, responsabilità direttive, cariche pubbliche, ecc.) soltanto in rapporto ai meriti individuali" (Dizionario della lingua italiana Sabatini-Coletti)

"Concezione della società in base alla quale le responsabilità direttive, e specialmente le cariche pubbliche, dovrebbero essere affidate ai più meritevoli, ossia a coloro che mostrano di possedere in maggior misura intelligenza e capacità naturali, oltreché di impegnarsi nello studio e nel lavoro" (Enciclopedia Treccani)

"Concezione che fonda ogni forma di promozione sociale esclusivamente sul merito e sulle capacità individuali" (Dizionario Hoepli)

"Concezione in ordine alla quale si ritiene legittimo che il successo, il prestigio, il potere, si debbano conseguire esclusivamente in virtù delle doti, delle capacità e dei meriti personali" (Tullio De Mauro, glottologo e già Ministro della Pubblica Istruzione)

"Sistema di valori che promuove l'eccellenza delle persone indipendentemente dalla loro provenienza sociale, etnica, politica ed economica" (Roger Abravanel, autore di "Meritocrazia")

¹⁵ Basti pensare ad esempio al fatto che il mercato è stato tradizionalmente da molti guardato come forza capace di rimuovere i tradizionali meccanismi legati all'ereditarietà delle posizioni sociali.

Da quanto sopra, è evidente che se vi è condivisione sul fatto che la meritocrazia sia l'applicazione del principio del merito e quindi un modo per organizzare un sistema sociale, meno chiarezza vi sia sul *come* applicarlo.

Le definizioni sopra riportate, anche se all'apparenza simili, mettono l'accento su elementi sostanzialmente diversi che, all'atto pratico – cioè all'implementazione operativa dei meccanismi premiali basati sul merito – aprono una serie di questioni tutte particolarmente rilevanti.

Analizzandole si vede che in alcuni casi la dimensione di riferimento sono le doti, in altri i comportamenti, in altri ancora l'eccellenza legata ai valori. Le implicazioni concrete, solo per citarne alcune, sono:

- *Devono essere premiati i talenti (indipendenti dalla volontà dell'individuo e che possono anche essere inespressi) o le azioni (che non necessariamente hanno le conseguenze volute)?*
- *Quali sono i valori di riferimento del merito? Come si definiscono?*
- *Quali sistemi di valutazione occorre mettere in essere per garantire che il sistema sia giusto, equilibrato (anche per i meno meritevoli) e riconosciuto come tale?*

La definizione
di meritocrazia del
Club Ambrosetti

Ai fini di questa ricerca, ed a seguito del dibattito in seno al Comitato Guida, è stata proposta ed adottata nel lavoro la seguente definizione di meritocrazia:

“Concezione sociale per la quale si ritiene legittimo che successo, prestigio, riconoscimento, si conseguano per doti, competenze e risultati (misurabili)”.

In questa definizione vengono considerati, in una interpretazione “olistica”, i 3 elementi fondamentali che danno robustezza al principio del merito e superano eventuali ambivalenze semantiche:

- *Doti*, cioè il “patrimonio” di partenza che l'individuo ha indipendentemente dalla sua volontà o lavoro (i “talenti”).
- *Competenze*, cioè quello che la persona costruisce sulla base del proprio impegno/sforzo/comportamento (naturalmente le competenze devono essere rilevanti e positive dal punto di vista della società).
- *Risultati*, cioè quello che si ottiene ed è considerato valevole di premio in funzione del **sistema di valori** in essere, a sua volta collegato ad una **visione** complessiva di sistema.

L'accento sui risultati è rilevante per tre motivi:

- senza i risultati si premierebbe solo lo sforzo/impegno che, pur importante, non può essere collegato automaticamente ad un effettivo progresso;
- i risultati, a differenza di altre dimensioni (doti, comportamenti, ecc.) sono misurabili e quindi danno una base concreta (e socialmente più giusta) per giustificare i premi;
- permette di introdurre, in un quadro coerente, il concetto di obiettivi – legati al sistema di valori – che eliminano l'indeterminatezza del concetto di merito¹⁶.

Questi temi verranno ripresi ed approfonditi nel capitolo 3 che tratta dei meccanismi meritocratici, delle loro relazioni fondamentali e delle modalità di funzionamento.

Di seguito alcune considerazioni sui principali filoni di studio in tema di merito.

IL MERITO NELLA LETTERATURA: PRINCIPALI APPROCCI E TESI A CONFRONTO

Il concetto di merito è molto "esigente". Preso alla lettera può comportare un rovesciamento di molti istituti che reggono le società, a partire dalla trasmissione patrimoniale intergenerazionale; viceversa non "estremizzandolo", esso può essere un efficiente criterio di allocazione (a patto che siano realmente garantite le pari opportunità).

I 3 approcci al problema del merito: economico, sociale, pedagogico

In letteratura il tema del merito (e della meritocrazia) viene analizzato tipicamente secondo **3 approcci**: economico, sociologico, pedagogico.

Il dibattito è in divenire e, come si cercherà di sintetizzare, alcuni temi rimangono ancora aperti. In particolare i punti chiave su cui si stanno confrontando gli studiosi sono:

- la ricomposizione delle ambivalenze che il concetto di merito possiede;
- la compatibilità delle condizioni della società meritocratica nel contesto delle attuali istituzioni che reggono le società liberali;

¹⁶ "Meritocracy, and more generally the practice of rewarding merit, is essentially underdefined, and we cannot be sure about its content – and thus about the claims regarding its 'justice' – until some further specifications are made, concerning, in particular, the objectives to be pursued, in term of which merit is to be, ultimately, judged. The merit of actions – and (derivatively) that of persons performing actions – cannot be judged independent of the way we understand the nature of a good (or an acceptable) society." (A. Sen 2000, pp. 5-6).

- la compatibilità dei criteri allocativi e del modello di organizzazione sociale richiesti dal merito e dalla meritocrazia rispetto a quelli del mercato.

Come ha sottolineato provocatoriamente Amartya Sen *“the idea of meritocracy may have many virtues, but clarity is not one of them”*.

Si propongono di seguito, senza pretesa di completezza, i filoni di approfondimento e gli orientamenti più recenti sui temi in esame.

Il merito secondo la prospettiva economica

Nell’approccio economico il problema principale riguarda la **misurabilità** del merito.

Nel classico scritto *“The rise of meritocracy”*¹⁷ il sociologo inglese Michael Young immagina una società organizzata secondo meccanismi che promuovono il merito (M) in cui questo è:

- la risultante di I (Intelligenza) + Q (Sforzo);
- certificato dal titolo di studio.

La concezione di Young è basata sul **principio dell’“achievement”** secondo cui la posizione nella società ed i risultati nella scuola sono strettamente legati alle doti naturali possedute ed allo sforzo per svilupparle.

Successivi osservatori hanno notato come le componenti I e Q, anche se misurabili, si muovono in parallelo. Non è perciò possibile determinare con esattezza quanto del merito sia dovuto alle doti innate (indipendenti dalla volontà/azione dell’individuo) e quanto ai suoi comportamenti. In tal modo il principio del merito è di difficile applicazione laddove questo vuole essere un criterio di allocazione socialmente “giusto”.

A fronte di queste considerazioni, nel tempo, molteplici studi hanno approfondito le dimensioni misurabili delle componenti I e Q, aprendo nel frattempo nuovi filoni di ricerca. Tra questi:

- il tema dell’influenza del contesto socio-familiare¹⁸;
- i meccanismi di comportamento individuale influenzati dal principio del merito e dei risultati in relazione al benessere collettivo;

¹⁷ M. Young, *“The Rise of the Meritocracy”*, 1958.

¹⁸ Tali studi sono arrivati alla conclusione che il peso del quoziente intellettivo nel successo delle persone conti per il 10% circa; il restante 90% è funzione delle carriere scolastiche e dell’ambiente familiare di provenienza.

- le *proxy* di misurazione del livello di meritocrazia di una società (alcune di queste sono proposte nel successivo paragrafo 2 riguardo alla situazione dell'Italia).

Nel complesso, anche se rimangono ancora aperti diversi punti di ulteriore approfondimento, molti passi in avanti sono stati fatti dall'intuizione di Young ed oggi i meccanismi meritocratici hanno robustezza sostanziale – teorica ed empirica – anche nella teoria economica.

Il merito secondo
la prospettiva sociale

L'approccio sociologico si focalizza invece sul cercare di comprendere le **implicazioni per la società** dell'applicazione del principio del merito, secondo una prospettiva ampia.

La preoccupazione principale, come i critici della meritocrazia avevano fatto notare già ai tempi di Young, è il rischio di una progressiva marginalizzazione dei "non meritevoli" (si veda anche la nota 14).

Tra i vari filoni di studio, Daniel Bell¹⁹ propose negli anni della Guerra Fredda quello della "*Education Based Meritocracy*", che in tempi più recenti è ritornato in auge in particolare negli Stati Uniti ed in Europa.

Se si riuscisse a creare una maggiore uguaglianza nelle opportunità (soprattutto dal punto di vista scolastico) e la selezione sociale fosse basata principalmente sulla scuola, si otterrebbe una situazione desiderabile dal punto di vista dell'equilibrio collettivo.

Infatti a queste condizioni:

- le disuguaglianze (carriere, riconoscimento, ecc.), sarebbero legittime, in quanto riflesso di differenze di premi "meritati";
- la collocazione/allocazione degli individui sarebbe ottimale ed efficace;
- il benessere collettivo verrebbe massimizzato.

Secondo Bell questo processo non solo sarebbe positivo, ma anche **inevitabile**, in quanto naturale evoluzione delle società moderne post-industriali.

Queste tesi sono state negli anni oggetto di ulteriori approfondimenti. Anche in questo caso la realtà è ancora da indagare e comprendere pienamente.

¹⁹ D. Bell, "*On Meritocracy and Equality*", 1972; "*The Coming of Post-Industrial Society*", 1973.

Il merito secondo
la prospettiva
pedagogica

Ad esempio, secondo i critici non vi sono evidenze empiriche in grado di provarne la validità, anzi, secondo alcuni²⁰ la meritocrazia non sarebbe compatibile con una società liberale basata sul mercato, come anche successivi studi sulle società dell'ex blocco sovietico sembrerebbero dimostrare. Per contro, recenti analisi sulle società scandinave²¹ sembrano portare a conclusioni opposte che confermerebbero come il merito scolastico sia un criterio di effettiva affermazione sociale con differenze tra i ceti sociali, in assenza di politiche pianificatorie, minime.

Secondo i più recenti orientamenti la meritocrazia non è incompatibile con le economie di mercato, a patto che vengano abbattute le disuguaglianze sociali, in un progressivo livellamento verso l'alto (e non verso il basso come accadeva nelle società sovietiche).

Il terzo filone di indagine sul merito adotta una prospettiva pedagogica che si concentra sullo **studio dei modelli educativi e scolastici** e su come sia possibile identificare e promuovere la componente del merito rappresentata dal talento.

Alcuni studi classici²² hanno cercato di rispondere a questi quesiti in maniera indiretta, interrogandosi su cosa faccia dell'uomo un essere in grado di apprendere.

Le posizioni emerse sono due:

- Razionalista e cognitivista: l'uomo impara perché possiede risorse innate che non ricava dall'esperienza, come la ragione; in questo caso il talento è una dote congenita che spiega la differenze e che va "scoperta".
- Empirista e comportamentista: l'individuo si forma e si riempie attraverso le esperienze esterne offerte dall'ambiente; il talento è considerato come qualcosa che si forma e, quindi, quasi completamente imputabile all'educazione ricevuta.

Sono evidenti le implicazioni radicalmente differenti rispetto al tema del merito e al ruolo del sistema educativo/formativo per la sua promozione.

Anche in questo caso i temi sono al centro del dibattito tra gli studiosi e le posizioni non sono univoche.

²⁰ Si veda ad esempio F. A. Hayek, che è considerato il principale critico della meritocrazia. "The Constitution of Liberty", 1960; "Law, Legislation and Liberty: A New Statement of the Liberal Principles of Justice and Political Economy, Vol. II: The Mirage of Social Justice", 1976.

²¹ Si veda ad esempio J.H. Goldthrope.

²² Si veda ad esempio O. Reboul.

L'orientamento attuale consiste nel ricomporre i punti di vista verso una posizione di compromesso. Le ricerche del filone della "competenza" hanno infatti spostato l'attenzione dal "saper fare" al "saper agire"²³. In questa prospettiva esisterebbero dimensioni dell'apprendimento che non sarebbero più imputabili solo a condizioni esteriori, bensì anche ad elementi originari: la dote di partenza di un individuo.

In ogni caso, è opinione comunemente accettata che la valorizzazione dei talenti non può essere affidata solo alla scuola che rischia, almeno parzialmente, di riproporre la stratificazione sociale. Diventa essenziale il ruolo delle politiche volte a garantire le pari opportunità (come l'esempio scandinavo sopra citato sembra confermare). Poste queste condizioni il ruolo della scuola dovrebbe consistere nel promuovere azioni educative coerenti con un modello pedagogico che valorizza le differenti doti naturali e, contemporaneamente, l'impegno messo in campo.

2 ALCUNI NUMERI RILEVATORI DEL BLOCCO MERITOCRATICO DELL'ITALIA

In Italia il tema del merito è al centro del dibattito pubblico e rispetto alla necessità di una sua sostanziale promozione il consenso è *bipartisan*.

L'Italia sconta un gap di meritocrazia

Al di là del sentire comune, esistono infatti alcuni dati rilevatori che mostrano che nel Paese il meccanismo meritocratico è (almeno parzialmente) **bloccato**. Le ragioni sono molteplici ed in parte note; su queste si ritornerà nei successivi capitoli del rapporto.

Nelle pagine che seguono sono presentati alcuni indicatori *proxy*²⁴ che danno la misura del *gap* meritocratico dell'Italia rispetto ad altri Paesi significativi.

MOBILITÀ SOCIALE

Con mobilità sociale si intende la possibilità di un individuo di spostarsi, verso l'alto o il basso, tra le classi. In realtà l'accezione più comunemente utilizzata e misurata è quella della mobilità intergenerazionale che misura la probabilità che la classe di destinazione dei figli sia diversa da quella dei genitori.

²³ Si veda ad esempio G. Le Boterf, "De la compétence. Essai sur un attracteur étrange", 1994.

²⁴ In letteratura non esiste una misura univoca del livello di meritocrazia in una società. Esistono però una serie di indicatori quantitativi che sono ritenuti una buona approssimazione di aspetti specifici del merito.

L'Italia ha una bassa
mobilità sociale

Indipendente dai tecnicismi, è evidente che tanto più la mobilità è elevata, tanto più una società è dinamica ed aperta e offre opportunità al di là del ceto di origine²⁵. La mobilità è dunque uno dei presupposti chiave per la crescita e lo sviluppo complessivo.

Per questa ragione la sua promozione è al centro delle politiche di molti Paesi. Significativo è ad esempio il caso dell'Inghilterra in cui nel 2009 il Governo ha presentato il libro bianco "New Opportunities. Fair Chances for the Future", una strategia organica per promuovere e rilanciare la mobilità nella società britannica²⁶.

L'Italia è invece tra i Paesi in cui la **mobilità sociale è bassa**.

Secondo un rapporto della Banca d'Italia²⁷, negli ultimi 10 anni nel Paese:

- la mobilità ha interessato meno del 25% delle famiglie;
- il 44% delle famiglie sono rimaste intrappolate nel segmento più povero;
- ci si è spostati tra livelli contigui (5% di probabilità di spostarsi in modo permanente verso classi di reddito nettamente diverse).

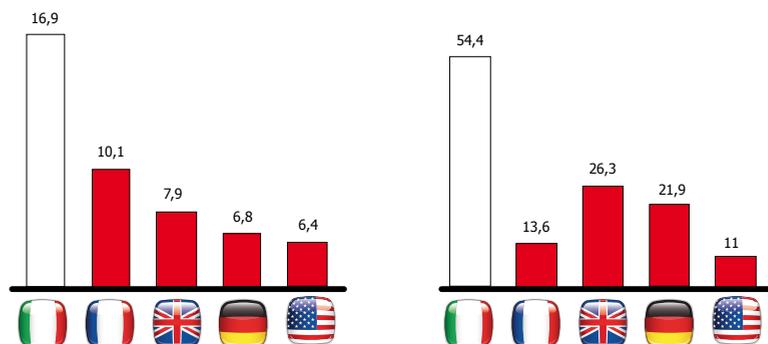


Figura 1 – Probabilità % per i figli della categoria occupazionale più elevata (rispetto ad altri soggetti) di rimanere nella stessa categoria (grafico sinistra); Probabilità % per i figli della categoria occupazionale più bassa (rispetto ad altri soggetti) di rimanere nella stessa categoria (grafico destra) (Fonte: Glocus, 2006)

²⁵ Ci sono naturalmente delle cautele da considerare. Ad esempio il passaggio da classe sociale o occupazionale migliore, nel contesto di società dinamiche ed in profondo mutamento come quelle attuali, non corrisponde automaticamente ad un miglioramento di vita. Inoltre l'appartenenza ad una stessa classe sociale può nascondere forti disparità (e questo fenomeno è più accentuato oggi che nel recente passato). Per questo gli studiosi stanno mettendo a punto indicatori più sofisticati in grado di cogliere anche questi aspetti.

²⁶ Nel documento si individuano 4 ambiti strategici di investimento: servizi all'infanzia per una loro diffusione capillare sul territorio; istruzione (qualità e quantità) scolastica; percorsi di accesso al mondo del lavoro all'uscita della scuola/università; supporto alle famiglie (politiche sociali in genere).

²⁷ Fonte: A. Neri, "Measuring wealth mobility", Banca d'Italia, 2009.

Nel Paese vi è un diffuso pessimismo circa la reali possibilità di migliorare la propria condizione

Dal punto di vista del *trend*, come anche rilevato in recenti rapporti²⁸, la mobilità intergenerazionale in Italia non è rallentata più che in altri Paesi: rispetto alla fortissima mobilità registrata nella prima metà del '900²⁹, a partire dagli anni '70 questa è rallentata in praticamente tutte le economie industrializzate.

L'Italia si distingue però, oltre che per i bassi livelli assoluti, anche per la **percezione diffusa di un peggioramento nelle opportunità** dei giovani, rispetto ai genitori. Ad esempio, in un recente sondaggio³⁰, a fronte del 41% di ultra cinquantenni che ha dichiarato di avere uno stato sociale migliore di quello della famiglia di origine, i ventenni:

- hanno la stessa percezione per il 6%;
- sostengono di trovarsi in uno stato sociale inferiore a quello della famiglia di origine per il 20%.

Risultati analoghi emergono da un sondaggio Manners Ardi condotto su 2.000 italiani³¹: alla domanda "Secondo lei per un giovane di 20-30 anni c'è oggi una effettiva opportunità di crescita lavorativa e di affermazione professionale nel nostro Paese?", per il 53% degli intervistati la risposta è "sicuramente o probabilmente no"; la percentuale sale al 58% tra la popolazione compresa tra i 18 ed i 34 anni.

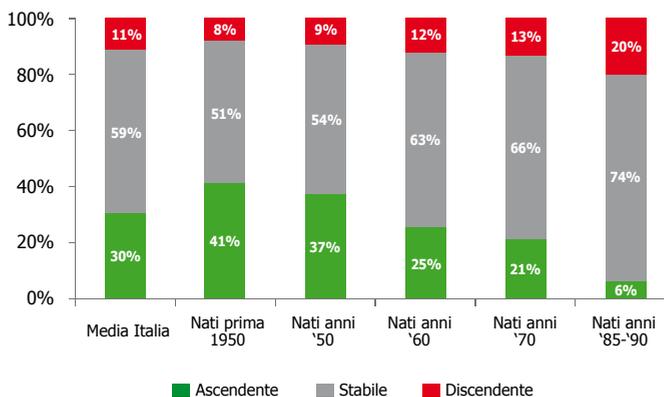


Figura 2 – Stato sociale famiglia di origine ed attuale: confronto delle posizioni nella percezione degli intervistati (Fonte: sondaggio SWG, 2008)

²⁸ "L'Italia è un paese bloccato. Muoviamoci!", Italia Futura, 2009.

²⁹ Tale fenomeno è ascrivibile al dispiegarsi dell'era industriale e al diffondersi dell'istruzione di massa, anche presso i ceti più popolari.

³⁰ Fonte: sondaggio SWG, 2008.

³¹ Fonte: Sondaggio Manners Ardi (Renato Mannheim) per Libertà Eguale.

Un altro elemento che caratterizza negativamente il nostro Paese è **l'alta persistenza dei redditi tra padri e figli** che dimostra come la ricchezza (o il disagio) tendono a perpetuarsi tra le generazioni (figura sotto): di fatto quasi il 50% del differenziale dei redditi dei genitori, si trasmette ai figli.

A differenza di altri Paesi come Stati Uniti o Inghilterra, che pur hanno alta persistenza intergenerazionale, l'Italia ha anche una bassa mobilità sociale: questa è una situazione peculiare.

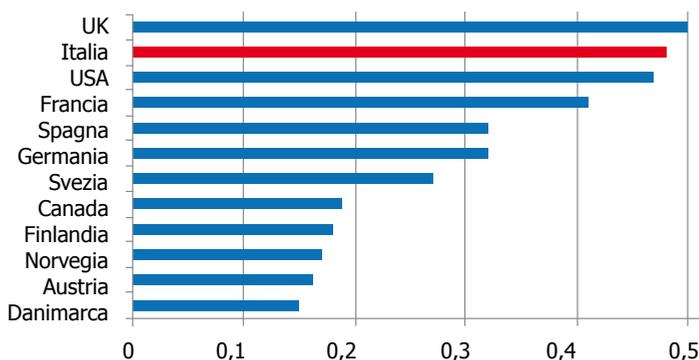


Figura 3 – Elasticità dei redditi intergenerazionali; 1=massimo, 0=minimo
(Fonte: OCSE)

DISUGUAGLIANZE DEI REDDITI (GINI)

In Italia la ricchezza ha una distribuzione fortemente ineguale (in peggioramento)

Anche per quanto riguarda la **distribuzione della ricchezza** il nostro Paese ha dei primati negativi. Secondo un recente documento OCSE *“in Italia disuguaglianza e povertà sono cresciute rapidamente durante i primi anni Novanta. Da livelli simili alla media OCSE si è passati a livelli vicini a quelli degli altri Paesi dell’Europa del Sud. Da allora la disuguaglianza è rimasta ad un livello comparativamente elevato. Tra i 30 Paesi OCSE oggi l’Italia ha il sesto più grande gap tra ricchi e poveri”*³².

³² Fonte: OCSE, *“Growing Unequal?: Income Distribution and Poverty in OECD Countries”*, 2008.

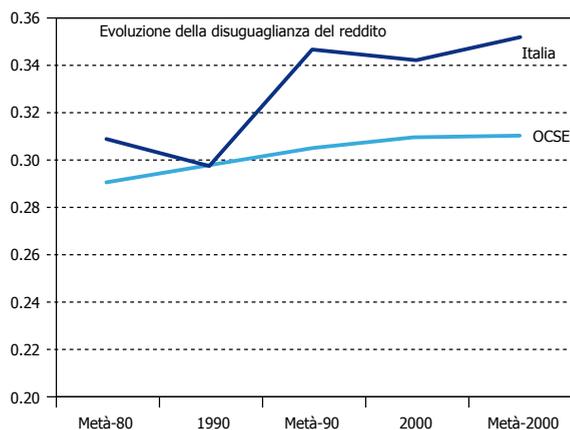


Figura 4 – Coefficiente di Gini della disuguaglianza del reddito in Italia; 1=massimo, 0=minimo (Fonte: OCSE, 2008)

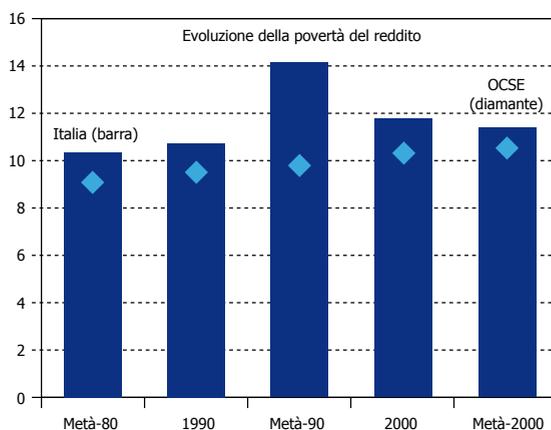


Figura 5 – % di persone in Italia con meno del 50% del reddito mediano (Fonte: OCSE, 2008)

Redditi da lavoro, capitale e risparmi sono diventati in Italia il 33% più diseguali a partire dalla metà degli anni Ottanta; si tratta del più elevato aumento nei Paesi OCSE, dove l'aumento medio è stato del 12%³³.

³³ Per completezza d'analisi si ricorda che il rapporto OCSE rileva che "l'Italia ha in parte colmato il crescente gap tra ricchi e poveri aumentando la tassazione sulle famiglie e spendendo di più in prestazioni sociali per le persone povere. Sorprendentemente, l'Italia è uno dei tre soli Paesi OCSE che ha aumentato la spesa in prestazioni rivolte ai poveri negli ultimi dieci anni".

Oltre ai *trend*, sono significativi anche i valori assoluti:

- Il reddito medio del 10% degli italiani più poveri é circa 5.000 Dollari (a parità di potere d'acquisto), inferiore alla media OCSE (7.000 Dollari).
- Il reddito medio del 10% più ricco é circa 55.000 Dollari, sopra la media OCSE.
- I "ricchi" hanno beneficiato di più della crescita economica rispetto ai "poveri" ed alla classe media.
- Il 20% delle famiglie più ricche detiene quasi il 40% del reddito totale; il 20% delle famiglie più povere l'8%³⁴.

L'ineguaglianza dalla distribuzione dei redditi è evidente dal confronto internazionale riportato nella figura sotto³⁵.

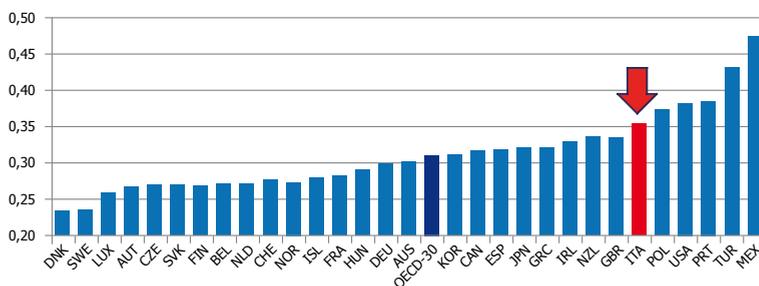


Figura 6 – Coefficiente di GINI della disuguaglianza del reddito: confronto internazionale; 1=massimo, 0=minimo (Fonte: OCSE)

LIVELLO DI PARI OPPORTUNITÀ UOMO-DONNA

Un ulteriore indicatore considerato significativo del grado di meritocrazia in una società è il livello di pari opportunità uomo-donna. È evidente che più tale valore è basso, maggiori sono le discriminazioni in funzione del sesso, in chiara contrapposizione con il principio del merito.

³⁴ Secondo il rapporto "L'Italia è un Paese bloccato. Muoviamoci!", la povertà in Italia ha tratti insidiosi perché "mentre in molti Paesi la povertà colpisce soprattutto anziani e disoccupati, in Italia colpisce in modo particolare le famiglie con figli, anche quelle in cui vi sia almeno un componente che lavora. Il 76% della povertà infantile italiana riguarda bambini in famiglie con un genitore occupato (contro una media OCSE del 47%)".

³⁵ Anche in questo caso, a parziale compensazione della situazione complessiva, il rapporto OCSE rileva che "sanità, educazione ed alloggi forniti dal settore pubblico riducono la disuguaglianza nella distribuzione del reddito più che nella maggior parte dei Paesi OCSE".

Il livello di pari opportunità uomo-donna in Italia è basso

Anche su questa dimensione l'Italia ha **performance molto basse**.

Secondo lo Human Development Report dell'UNDP, in un confronto con Paesi comparabili, il nostro si pone all'ultimo posto sull'indice di pari opportunità uomo-donna³⁶ (figura 7).

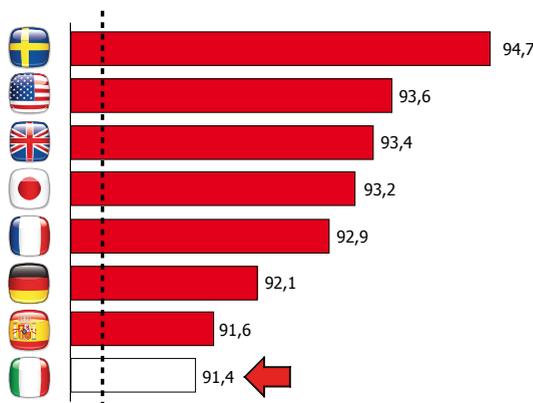


Figura 7 – Indice di pari opportunità tra uomini e donne: confronto internazionale; 100=massimo, 0=minimo (Fonte: UNDP, 2008)

Anche per quanto riguarda l'affermazione della donna nel mercato del lavoro, l'Italia è tra i Paesi a più alta disparità. Ad esempio, il tasso di **occupazione femminile** è tra i più bassi dei Paesi sviluppati (ed il *gap* con l'occupazione maschile è tra i più alti – figura 8).

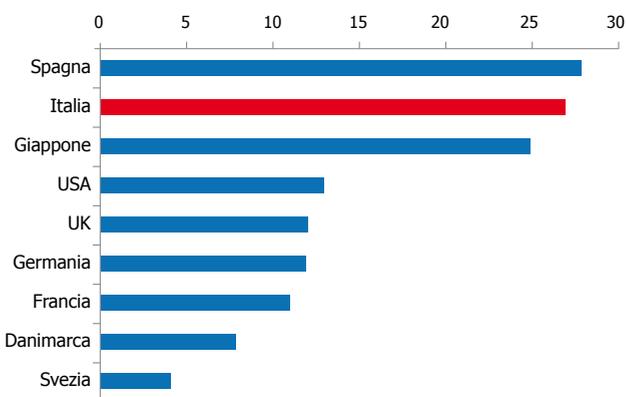


Figura 8 – Tasso di occupazione: differenza tra uomini e donne; punti % (Fonte: Goldman Sachs)

³⁶ L'indice è calcolato in base alle differenze tra donne e uomini per: livello di istruzione, tasso di partecipazione scolastica, livello medio di reddito.

Risultati analoghi si hanno considerando il **reddito**. Anche in questo caso la disparità uomo-donna è elevata.

In particolare l'Italia si distingue nettamente dagli altri Paesi OCSE per avere la più alta differenza di reddito tra donne laureate e uomini in possesso dello stesso titolo di studio (figura 9).

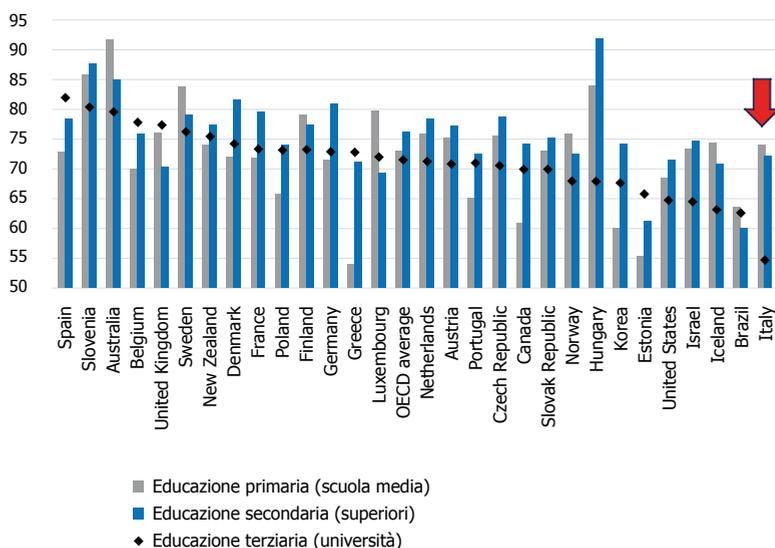


Figura 9 – Retribuzione annua media femminile in % di quella maschile per livello di educazione; riferimento popolazione 25-64 anni (Fonte: OCSE)

Un ultimo dato di interesse è la presenza di **donne nelle posizioni di vertice nelle aziende**.

In una recente indagine internazionale l'Italia è risultata essere 28^a su 32 Paesi oggetto di rilevazione con il 3% di donne nei Consigli di Amministrazione delle aziende quotate, contro il 32% della Norvegia, il 12% dell'Inghilterra e l'11% della Germania³⁷.

³⁷ Fonte: indagine PWA.

ATTRATTIVITÀ DEI TALENTI

Un classico dato che viene preso in considerazione quando si parla di meritocrazia è il livello di attrattività di un Sistema Paese rispetto ai talenti.

L'Italia è un
esportatore netto
di "cervelli"

In realtà l'elemento di interesse è il **saldo netto** tra quanti vanno all'estero a studiare o lavorare e quanti invece entrano nel Paese. Secondo i dati proposti da un recente Forum³⁸, il 19% dei ricercatori italiani espatria, mentre arriva nel nostro Paese solo lo 0,7% dei ricercatori provenienti dai Paesi dell'OCSE.

Altri dati confermano il basso *appeal* del nostro Paese (per una serie di motivi noti):

- Solo lo 0,7% dei 20 milioni di laureati dell'area OCSE ha scelto l'Italia per trasferirsi (meno della Turchia).
- Gli stranieri che si laureano in Italia sono il 2,3% del totale dei laureati, contro una media OCSE del 10,5%.
- La % degli studenti di dottorato che sceglie l'Italia è una frazione di quella degli altri Paesi con cui ci confrontiamo (si veda grafico sotto).

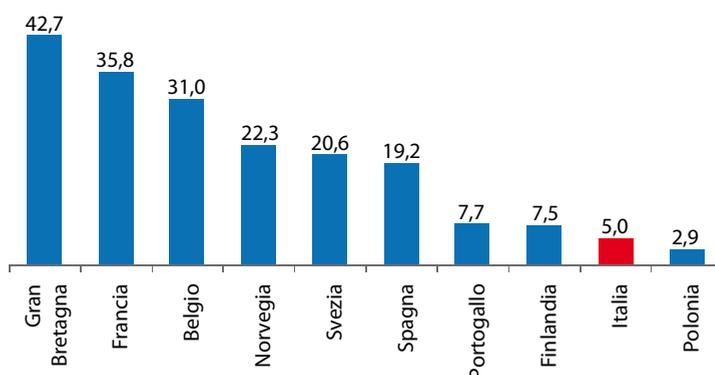


Figura 10 – Studenti di PhD stranieri per Paese; % sul totale
(Fonte: TEH-Ambrosetti su dati OCSE, Confindustria, 2008)

³⁸ Fonte: Forum "Economia e Società aperta", organizzato dall'Università Bocconi e dal Corriere della Sera, 2010.

ACCESSO ALL'ISTRUZIONE E RISULTATI

L'istruzione è considerato uno dei **motori sociali per eccellenza**. Di questo si è in parte detto anche in precedenza.

L'importanza centrale dell'istruzione è sancita dalla Costituzione stessa: *"I capaci e i meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso."* (Art. 34 della Costituzione)

L'ascensore sociale dell'istruzione in Italia è in parte bloccato

Ciononostante l'Italia è attualmente uno dei Paesi in cui l'accesso all'istruzione (ed in particolare ai livelli più elevati) è maggiormente legato al ceto di appartenenza. Infatti:

- Il 67% dei ragazzi italiani con cattivi risultati nei test OCSE provengono da famiglie di basso *status* sociale.
- L'80% dei laureati in Italia ha almeno un genitore laureato.
- Il 10% dei giovani italiani con il padre non diplomato riesce a laurearsi, contro il 40% in Inghilterra ed il 35% in Francia.

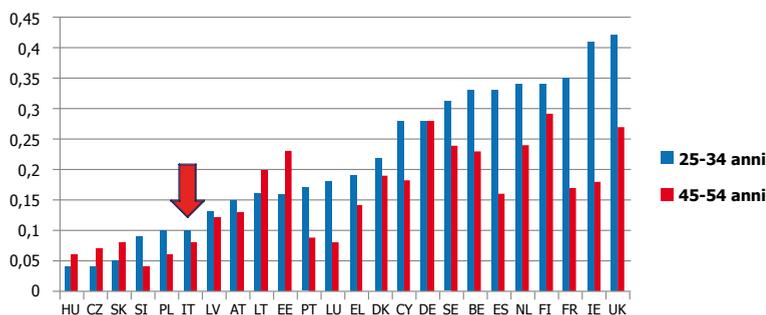


Figura 11 – Probabilità di laurea (nelle fasce d'età 45-54 e 25-34) quando il padre non è diplomato; % (Fonte: OCSE)

Secondo alcuni osservatori, in Italia il problematico accesso all'istruzione – specie ai suoi gradi più alti – è dovuto ai meccanismi del mercato del lavoro, più che a reali barriere all'entrata dell'università (come ad esempio gli alti costi o la selezione elitaria nei Paesi anglosassoni).

Inoltre l'istruzione non sarebbe più un ascensore sociale significativo: l'investimento negli studi non sembrerebbe essere infatti ripagato da vantaggi tangibili in termini di carriera (si veda figura 12), a meno che non si provenga da ceti già avvantaggiati.

Secondo il 12° rapporto sulla condizione occupazionale di Alma-Laurea³⁹, il guadagno mensile netto:

- Ad un anno dalla laurea è di 1.109 Euro per le lauree di primo livello, di 1.057 per le specialistiche e di 1.110 per le specialistiche a ciclo unico. Rispetto alla precedente rilevazione, le retribuzioni nominali risultano in calo rispettivamente del 2, del 5 e del 3%.
- Dopo 5 anni dalla laurea lo stipendio medio è di circa 1.328 Euro⁴⁰.

Di fatto non esiste un sostanziale divario con i redditi dei diplomati.

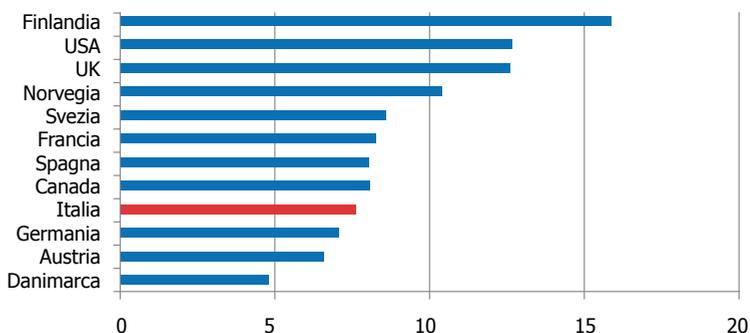


Figura 12 – Ritorni privati sugli investimenti in istruzione (Fonte: OCSE)

Ancora i dati AlmaLaurea mettono in luce come il tasso di disoccupazione dei laureati sia:

- simile a quello dei diplomati; questo è fotografato anche dai dati OCSE che riportano valori del 4,1% per i diplomati e del 4,2% dei laureati (nella media UE il tasso di disoccupazione dei laureati è circa la metà di quello dei diplomati)⁴¹;

³⁹ Banca dati alla quale aderiscono 60 atenei italiani.

⁴⁰ Esistono naturalmente differenze importanti in funzione delle professioni; ad esempio: per un medico lo stipendio è superiore ai 2.000 Euro; per un ingegnere circa 1.620 Euro; per gli insegnanti 1.099 Euro; per gli psicologi 1.038 Euro.

⁴¹ Fonte: rapporto Commissione Europea, "Progress towards the Lisbon objectives in education and training", 2008; dati da fonte EUROSTAT, estrazione 1° gennaio 2008.

- in aumento rispetto ai valori del 2007:
 - per le lauree di 1° livello, è passato dal 16,5 al 21,9%;
 - per le specialistiche (3 anni + 2) sale dal 13,9 al 20,8%;
 - per le specialistiche a ciclo unico (medici, architetti, veterinari) dall'8,9 al 15%.

Questa situazione è confermata dal calo delle richieste di profili di laureati da parte del mondo del lavoro: nei primi due mesi del 2010, rispetto allo stesso periodo del 2009, la diminuzione delle domande è stata del 31% ed ha riguardato tutti i percorsi, ad esempio: -37% nel gruppo Economico-statistico, -9% in Ingegneria⁴².

CULTURA DEL MERITO

Gli indicatori sopra presentati riguardano componenti "hard" del merito. Altrettanto importanti sono quelle "soft" che attengono alla **dimensione culturale**.

La cultura della meritocrazia è poco diffusa in Italia

In questo caso naturalmente le valutazioni devono essere più caute, ma alcuni dati interessanti che danno il "polso della situazione" emergono comunque. Ad esempio:

- Da una recente indagine Censis è emerso che il 61% degli italiani ritiene che risorse economiche e relazioni personali contino più del merito e del talento per farsi largo nella vita.
- Secondo il World Value Survey 2008⁴³, in America il 90% della popolazione ritiene che "le persone con maggiori abilità dovrebbero guadagnare di più"; il 60% degli italiani crede che "tutti dovrebbero guadagnare allo stesso modo".
- Alla domanda "Secondo lei un eventuale aumento di stipendio dovrebbe andare a tutti i dipendenti in modo uguale o a quelli che hanno lavorato meglio?", quasi il 40% degli italiani intervistati ha risposto "a tutti i dipendenti in modo uguale"⁴⁴.

⁴² Riferimento alle domande pervenute alla banca dati AlmaLaurea.

⁴³ È un osservatorio sui valori del mondo. Di fatto si tratta di un progetto internazionale di ricerca permanente per lo studio dello stato socioculturale, morale, religioso e delle tendenze politiche di diverse culture.

⁴⁴ Fonte: sondaggio Manners Ardi (Renato Mannheimer) per Libertà Eguale; campione di 2.000 individui.

In una ricerca internazionale condotta da The European House-Ambrosetti per conto di Siemens⁴⁵, nel campione di Paesi analizzati, l'Italia è risultata ultima per livello di cultura del merito diffusa nella popolazione.

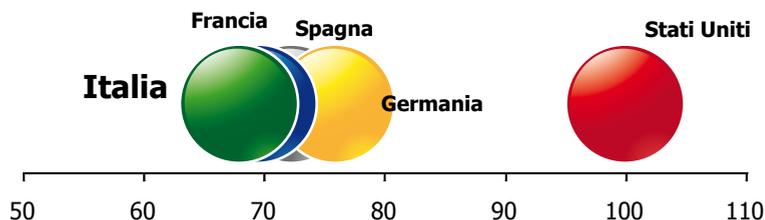


Figura 13 – % di risposte "importante" e "molto importante" alla domanda "Per gli abitanti del suo Paese, quanto è importante usare le proprie capacità al fine di raggiungere un risultato (facendo leva sul proprio merito)?"
(Fonte: ricerca Siemens – TEH-Ambrosetti, 2005)

Nella società italiana tra i fattori che culturalmente si contrappongono al merito ci sono certamente il **fatalismo** e la **ricerca di scorciatoie**.

Per quanto riguarda l'atteggiamento "fatalista", la ricerca Siemens – The European House-Ambrosetti sopra citata, ha fotografato una situazione fortemente sbilanciata a sfavore del nostro Paese, come rappresentato nella figura successiva.

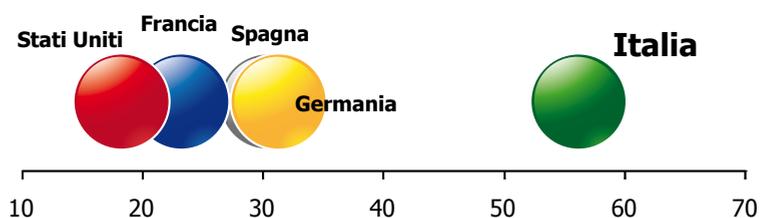


Figura 14 – % di risposte "importante" e "molto importante" alla domanda "Quanto è importante aspettare semplicemente che si presentino le opportunità al fine di raggiungere un risultato?"
(Fonte: ricerca Siemens – TEH-Ambrosetti, 2005)

⁴⁵ Ricerca Siemens – The European House-Ambrosetti "Misurare la cultura pro-business dell'Italia per migliorarne attrattività e competitività", 2005. La ricerca è consultabile in versione integrale sul sito www.ambrosetti.eu.

Un altro elemento peculiare che caratterizza (negativamente) l'Italia – e collegato a quanto sopra – è il grande ricorso alla **magia** ed all'astrologia; in Italia:

- ogni giorno circa 30.000 persone consultano maghi/astrologi⁴⁶;
- vi sono circa 22.000 maghi (da 3 a 4 volte la media UE) per un giro d'affari pari a 6 miliardi di Euro all'anno;
- il Centro Italiano di Astrologia ha oltre 6.400 associati, il quadruplo della Astrological Association of Great Britain.

Un discorso analogo può essere fatto per i **giochi**, tipica "scorciatoia" che in Italia sta assumendo dimensioni preoccupanti per gli effetti sociali ed economici connessi. Secondo i dati dei Monopoli di Stato nel 2009 hanno giocato a vario titolo oltre 35 milioni di italiani, per un fatturato complessivo di oltre 55 miliardi di Euro, in crescita dal 2004 ad un tasso annuo medio del 20%.

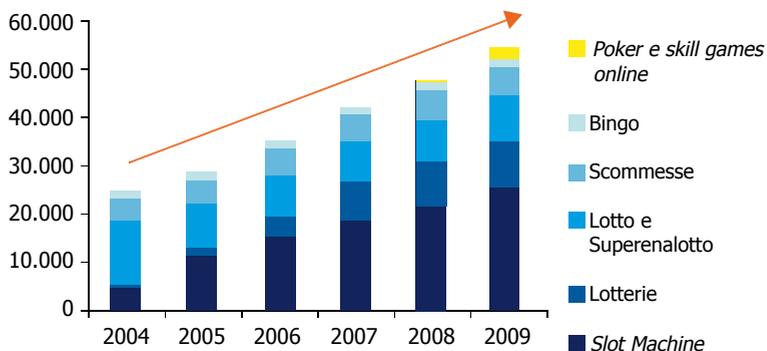


Figura 15 – Il mercato dei giochi in Italia; valori in milioni di Euro
(Fonte: TEH-Ambrosetti su dati Monopoli di Stato)

3 QUALI ELEMENTI sottraggono spazio al merito?

Il merito è una modalità per organizzare e far funzionare la società.

Se però c'è meno merito, cosa viene utilizzato? In altre parole, quali elementi/meccanismi riempiono (o sottraggono) lo spazio della meritocrazia, surrogando questa nel funzionamento di organizzazioni, istituzioni, ecc.?

⁴⁶ Il 42% dei clienti di maghi e astrologhi è concentrato nel nord Italia. In Lombardia sono attivi 2.500 maghi con 180mila clienti ed un fatturato di 90 milioni di Euro all'anno.

Esistono (almeno)
4 elementi che tolgono
lo spazio al merito

Dalle discussioni in sede di Comitato Guida sono stati individuati almeno quattro fattori principali:

- **Affiliazione**, con i fenomeni connessi del nepotismo e della raccomandazione.
- **Automatismi**.
- **Circolarità**.
- **Opacità**.

Questi “comprimono” lo spazio della meritocrazia perché rappresentano meccanismi di funzionamento sociale alternativi al merito.

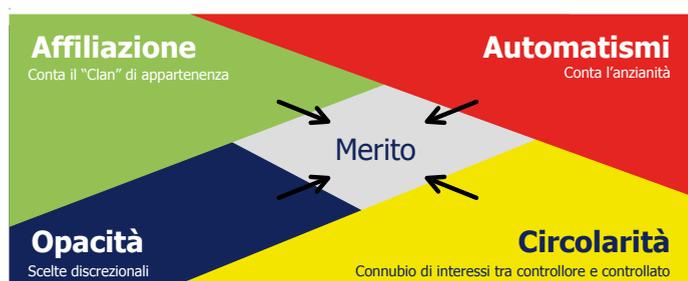


Figura 16 – I fattori che tolgono spazio al merito

Si noti che per loro natura tali elementi sono fisiologicamente presenti in qualsiasi sistema sociale/organizzazione. Il problema è però la loro **dimensione relativa**. In Italia questa tende ad essere significativamente rilevante, andando ad assumere carattere di generale **patologia** (pur con i necessari distinguo del caso).

Alcuni numeri possono confermare questa affermazione.

Il nepotismo

Ad esempio, sulla dimensione “affiliazione”, nella specifica declinazione del “**nepotismo**”:

- La probabilità di lavorare nel settore pubblico allargato è del 35% se il padre è dipendente pubblico, contro il 24% della media generale; tale probabilità aumenta ulteriormente se anche la madre lavora nel settore pubblico (anche se l’effetto è meno forte). Nel complesso il “vantaggio” goduto in qualità di figlio di dipendente pubblico corrisponde a circa **3 anni di istruzione**: un diplomato il cui padre lavora nel settore pubblico ha le stesse probabilità di ottenere un posto pubblico di un giovane in possesso della laurea triennale, ma il cui padre lavora nel settore privato⁴⁷.

⁴⁷ Fonte: V. Scoppa “*Il posto pubblico? Si eredita*”, in lavoce.info, giugno 2009.

- La probabilità di entrare nella Pubblica Amministrazione aumenta del 44% per gli individui il cui padre lavora nel settore pubblico, a parità di altre condizioni (istruzione, età, stato civile, ecc.)⁴⁸; inoltre se l'influenza del padre risulta poco significativa per i soggetti che si diplomano o si laureano con i migliori voti, il vantaggio risulta molto elevato per gli individui che ottengono voti bassi.
- In Italia il 44% degli architetti italiani ha il padre architetto, il 42% degli avvocati è figlio d'avvocati, il 41% dei farmacisti ha il padre con la stessa laurea, il 39% degli ingegneri genera figli ingegneri e la stessa percentuale vale per i medici⁴⁹.

Il nepotismo rappresenta un fallimento della meritocrazia: oltre ad essere fonte di iniquità, produce rilevanti costi per le organizzazioni – pubbliche e private – costrette ad impiegare lavoratori meno competenti, ma "connessi", e disincentiva i migliori ad investire risorse per l'accesso a tali occupazioni.

La raccomandazione

Analoghe considerazioni possono essere fatte in tema di "**raccomandazioni**". Anche in questo caso il fenomeno in Italia è rilevante; ad esempio:

- 1 italiano su 2 dichiara di avere trovato lavoro grazie alle amicizie/raccomandazioni; solo il 5% lo ha fatto attraverso agenzie o cacciatori di teste⁵⁰.
- 1 italiano su 4 si rivolge ad un politico per ottenere la soluzione di un problema⁵¹.

Similmente al nepotismo anche la raccomandazione livella ogni esperienza, competenza ed impegno, mettendo sullo stesso piano merito e demerito, diritto e prevaricazione, talento ed incompetenza, responsabilità ed inedia.

Questi fenomeni hanno assunto una dimensione tale da rappresentare un problema anche per l'immagine internazionale del Paese. Ad esempio l'International Herald Tribune osservava poco tempo fa come "*in Italia la cultura del favoritismo si sia gradualmente trasformata in una epidemia che, dopo aver colpito la Nazione ad ogni livello, sta lentamente trasformando il suo DNA*".

⁴⁸ Fonte: V. Scoppa "Il posto pubblico? Si eredita", in *lavoce.info*, giugno 2009.

⁴⁹ Fonte: AlmaLaurea.

⁵⁰ Fonte: indagine Isfol.

⁵¹ Fonte: indagine sulla Pubblica Amministrazione condotta dal Censis in collaborazione con Trentino School of Management e presentata al Festival dell'Economia di Trento.

Gli automatismi

Per quanto riguarda gli **“automatismi”**, il fenomeno è forse potenzialmente meno pericoloso, anche se gli eccessi non mancano laddove ad esempio il criterio per un avanzamento poggia esclusivamente sull’anzianità di servizio.

Un esempio interessante è il caso della carriera nella magistratura. L’ordinamento giudiziario del 1941 prevedeva che si potesse accedere alle funzioni superiori (Appello e Cassazione) solo attraverso concorsi e scrutini.

Con una serie di leggi successive (l. 25 luglio 1966, n. 570, sulla nomina a magistrato di corte di appello; l. 20 dicembre 1973, n. 831, sulla nomina a magistrato di cassazione) è stata abolita la progressione in carriera per concorsi e scrutini ed introdotta una progressione automatica, per anzianità, salvo demerito⁵².

Su questi temi è da notare che molti contratti collettivi relativi ai dirigenti hanno soppresso l’istituto degli scatti di anzianità⁵³, anche se permangono ancora molti automatismi⁵⁴.

La circolarità

La **“circolarità”** è viceversa un fenomeno assai più subdolo e deleterio. Con questo termine si intende il connubio di interessi tra controllore e controllato.

Si consideri ad esempio che in Italia⁵⁵:

- I segretari comunali, tutori della legalità degli atti firmati dal Sindaco, sono – dopo la legge Bassanini che ha introdotto lo *spoil system* (n. 127 del 1997) – nominati e revocati dal Sindaco medesimo.

⁵² Fonte: Consiglio Superiore della Magistratura, *“La carriera dei magistrati ordinari”*.

⁵³ Alberghi: gli scatti non spettano ai dirigenti assunti o nominati a partire dal 31 dicembre 1999; catene alberghiere: gli scatti di anzianità non spettano ai dirigenti assunti o nominati dopo il 1° novembre 1999; autotrasporti: l’istituto degli scatti di anzianità è stato abrogato a partire dal 1° gennaio 2000; agenzie marittime ed aeree: gli scatti di anzianità competono solamente ai dirigenti assunti o nominati prima del 1° ottobre 1999; cooperative: gli scatti sono stati abrogati a partire dalla data del 22 luglio 2008; PMI: con decorrenza dal 21 dicembre 2004 viene abrogato l’aumento periodico di anzianità; terziario, distribuzione e servizi: l’istituto degli scatti di anzianità è stato abolito a partire dal 1° luglio 2004; aziende produttrici di beni e servizi: l’istituto è stato abrogato a far data dal 24 novembre 2004.

⁵⁴ Agricoltura: per i dirigenti dell’agricoltura matura uno scatto di anzianità per ogni biennio di servizio. Gli aumenti periodici di anzianità sono stabiliti nel numero di 12. Consorzi agrari: gli scatti di anzianità competono al compimento di ogni biennio di servizio nella qualifica dirigenziale e fino ad un massimo di 10. Consorzi di bonifica: il numero complessivo di aumenti periodici non può superare gli 8. I primi quattro aumenti hanno periodicità annuale ed i successivi quattro biennale. Zootecnia: il dirigente ha diritto ad uno scatto per ogni biennio di effettivo servizio fino ad un massimo di 10 aumenti periodici. Centri di elaborazione dati: gli scatti maturano al compimento di ciascun biennio d’anzianità nella qualifica, con un massimo di 12 scatti. Fonte: Manageronline, settembre 2010.

⁵⁵ Fonte: M. Ainis, *“Scandalosi controllori controllati”*.

- Un quarto dei membri del Consiglio di Stato è di nomina governativa (legge 27 aprile 1982, n. 186), benché questa magistratura costituisca il più alto grado di giudizio contro gli abusi del Governo.
- 39 membri della Corte dei Conti (d.P.R. 8 luglio 1977, n. 385) sono di nomina governativa, benché la Corte debba vigilare sulle spese del Governo.

Questi sono solo alcuni casi dei tanti possibili. La potenziale pericolosità è evidente.

L'opacità

Infine un breve cenno all'“**opacità**”. È appena il caso di sottolineare che laddove manca la trasparenza il merito non si afferma. Viceversa laddove è garantita la trasparenza, scelte anche discrezionali – apparentemente in contrasto con criteri meritocratici – possono essere argomentate e motivate.

I casi di opacità nel Paese sono molteplici a partire dal mondo del lavoro i cui meccanismi – sia nell'accesso che nelle modalità di avanzamento – non di rado sfuggono ai criteri di chiarezza, con i risultati ed i problemi anche più sopra ricordati.

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

3. I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)



INDICE

1. I MECCANISMI MERITOCRATICI: IN COSA CONSISTONO E COME FUNZIONANO.....	57
2. MODELLI SOCIALI, COMPORTAMENTI E MERITOCRAZIA: CONSIDERAZIONI DI SISTEMA.....	61
3. LE CAUSE DI CRISI DEI MECCANISMI MERITOCRATICI	65
CRISI NELLA COESIONE SOCIALE	65
CRISI NELLA VISIONE	68
CRISI NELLA CORNICE COMPORTAMENTALE	68

1	Introduzione
2	Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia
3	I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)
4	Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia
5	Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

Di seguito viene sviluppato il capitolo n. 3 dei 5 capitoli di discussione/azione che raccolgono i risultati della ricerca.

Obiettivo del capitolo n. 3

- Presentare un quadro d'insieme, corredato da analisi e considerazioni, degli elementi funzionali che compongono i meccanismi meritocratici.
- Illustrare le equazioni teoriche e le relazioni fondamentali che danno "robustezza" ad un sistema che promuove il merito.
- Proporre delle valutazioni sulle cause di crisi che possono minare/bloccare il sistema del merito.
- Presentare, laddove rilevante, alcuni approfondimenti e comparazioni con alcuni Paesi esteri significativi.

1 I MECCANISMI MERITOCRATICI: IN COSA CONSISTONO E COME FUNZIONANO

Quando si parla di meritocrazia ci si sposta dal livello individuale a quello sociale. Si tratta infatti di *come* (relazioni, modalità, ecc.) una collettività è organizzata avendo come riferimento il criterio del merito.

Le 2 condizioni delle società meritocratiche

A livello generale è possibile individuare **due condizioni** che – se in essere – definiscono una società meritocratica:

- **Equità nelle opportunità**; queste:
 - neutralizzano l'influenza del *background* familiare;
 - generano mobilità sociale;
 - accrescono la tolleranza alle disuguaglianze, riducendole nel lungo periodo (grazie alla maggiore mobilità).
- **Responsabilità individuale**, che genera fiducia nel sistema: "*il sistema è giusto, quindi ne accetto regole e conseguenze*".

Se queste sono le condizioni, quali sono le **relazioni** che "reggono" le società basate sul merito?

La relazione fondamentale dei meccanismi meritocratici

La discussione in sede di Comitato Guida e gli approfondimenti sviluppati nel corso della ricerca ne hanno individuato una fondamentale, è cioè quella che lega:

- Visione.
- Obiettivi.
- Risultati.
- Premi.

In sintesi **un sistema è meritocratico quando esiste un sistema di *feedback* che permette di premiare i risultati ottenuti in relazione a degli obiettivi che derivano da una visione del futuro.**

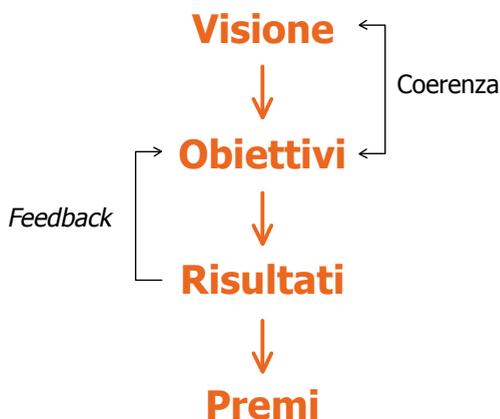


Figura 1 – La relazione fondamentale dei meccanismi meritocratici

Due puntualizzazioni sono necessarie per esplicitare meglio questi concetti:

- Per visione si intende la prefigurazione di una condizione futura desiderata e condivisa a cui tendere. La visione quindi è la “molla interna” che stimola e guida l’azione. Questa idea nasce in ambito aziendale⁵⁶, ma trova validità anche quando si tratta di un sistema territoriale. Naturalmente, in questo caso, la visione è un tema più ampio e la sua esplicitazione è frutto di una serie di processi significativamente più complessi. Cionondimeno, nell’attuale contesto di competizione globale a tutto campo, una visione – **valida** – è un elemento imprescindibile per una efficace gestione strategica del territorio.

⁵⁶ Tipicamente il concetto di visione poggia su 3 elementi costitutivi: il “sogno”, cioè la componente di “grande progetto” in grado di attivare/mobilizzare i componenti di una organizzazione verso un obiettivo comune; la dimensione operativa, cioè gli obiettivi associati alla visione che ne traducono il portato in “numeri” di riferimento per la verifica dell’azione; l’orizzonte temporale, cioè l’arco di tempo di riferimento all’interno del quale la visione trova validità e concretezza. Si noti che il concetto di visione è sostanzialmente differente da quello di missione, che rappresenta invece la “ragion d’essere” di una organizzazione/gruppo.

Non a caso, diversi Paesi dichiarano la propria idea (visione) di sviluppo – anche formalizzandola in puntuali piani strategici – sia a livello complessivo che in ambiti specifici (tipici esempi sono l’istruzione, la ricerca, i settori trainanti del sistema manifatturiero, ecc.)⁵⁷; altri Paesi, seppur non esplicitamente, si muovono lungo binari comunque tracciati da un’idea forte e condivisa.

- Gli obiettivi sono fortemente collegati alla visione e da questa discendono. Ci si riferisce in questo caso a macro-obiettivi di sistema – i grandi obiettivi Paese – che connotano e misurano il progresso lungo la direzione definita. Gli obiettivi, che devono avere una **componente quantitativa**, sono il metro di riferimento per valutare il raggiungimento dei risultati che, a loro volta, sono la base per il principio del merito: il riconoscimento (premio), sociale o materiale, è funzione delle doti e dei risultati ottenuti da un individuo (si veda quanto detto nel capitolo 2).

La cornice etica
nei meccanismi
meritocratici

Nell’analisi del sistema meritocratico non è rilevante solo il conseguimento dei risultati, ma anche le *modalità* con cui questi sono conseguiti. È quindi essenziale anche la **cornice etica**, cioè il sistema di regole, comportamenti e relazioni che delimitano il perimetro all’interno del quale all’iniziativa del singolo viene corrisposto il meccanismo premiale (posto che vengano raggiunti i risultati).

Al di fuori di questa cornice, vi sono i **meccanismi sanzionatori** che intervengono laddove i comportamenti siano in contrasto con quello che è comunemente riconosciuto come “giusto” (anche se i risultati sono raggiunti).

Si noti che la dimensione della sanzione non è all’interno della relazione “visione-obiettivi-risultati-premi”. Se lo fosse, il meccanismo di *feedback* funzionerebbe prevedendo delle punizioni laddove i risultati non fossero raggiunti; questo porterebbe naturalmente a scoraggiare/bloccare l’iniziativa con effetti negativi sul sistema facilmente immaginabili.

Dunque la sanzione scatta quando si infrangono le regole, non quando non si conseguono – in modo parziale o totale – i risultati.

⁵⁷ Si citano, solo a titolo di esempio: Finlandia, con il proprio modello di sviluppo economico-sociale basato sull’innovazione; Irlanda, che si è focalizzata sull’attrazione internazionale di *headquarter* di aziende globali e sui servizi avanzati; Cina, che nel campo universitario (tra gli altri) punta a creare 10 poli di eccellenza globale per irradiare intelligenza in tutto il Paese.

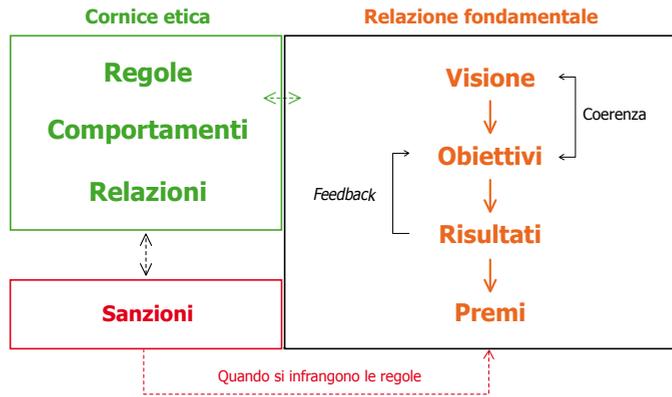


Figura 2 – Il meccanismo meritocratico: relazioni e cornice etica

I valori di una società come elemento permeante del meccanismo meritocratico

Un ultimo elemento rilevante nel funzionamento dei meccanismi meritocratici sono i **valori**. Come per gli obiettivi, anche in questo caso ci si riferisce ai grandi valori che una società/comunità riconosce e promuove. Tali valori vanno ad influire sui meccanismi meritocratici a 2 livelli:

- sulla cornice etica (e sulle sanzioni), definendone il perimetro;
- sulla relazione fondamentale "visione-obiettivi-risultati-premi", influenzando direttamente la visione; sono infatti i valori, cioè la base di principi riconosciuti e tutelati al di sopra delle parti, il punto di partenza per definire il traguardo comune a cui tendere.

Il concetto di merito è quindi **strettamente connesso** al sistema di valori che si intende promuovere. Il meccanismo meritocratico nella sua forma completa è rappresentato nella figura successiva.



Figura 3 – Influenza dei valori nel meccanismo meritocratico

2 MODELLI SOCIALI, COMPORAMENTI E MERITOCRAZIA: CONSIDERAZIONI DI SISTEMA

Se il funzionamento dei meccanismi meritocratici è quello sopra illustrato, una domanda naturale è *“esistono modelli di organizzazione sociale più portati al merito?”*.

Questo è un tema su cui la comunità scientifica dibatte da tempo, senza avere al momento trovato una posizione unanime.

Non esiste il modello sociale meritocratico per eccellenza

Il punto di vista proposto in questa ricerca – emerso dalle discussioni in sede di Comitato Guida e dalle interviste effettuate ad esperti in materia – è che **non sembra esserci** un modello sociale necessariamente più portato al merito di un altro.

In un ragionamento teorico si possono distinguere, agli estremi, società cooperative/familistiche e società individualistiche. Queste sono portatrici di visioni differenti e, almeno in parte, di obiettivi diversi. Però entrambi i modelli, quando “funzionano”, promuovono il merito, sono cioè organizzati sulla meritocrazia.

Esemplificando, si pensi alla società nord americana ed a quella cinese. Hanno profonde differenze, ma entrambe, pur nelle diversità, sono riconosciute come sistemi che applicano il criterio del merito⁵⁸.

Sono conseguenti due considerazioni:

- L’individualismo **non è condizione né sufficiente, né necessaria** per l’affermazione della cultura del merito.
- Il corporativismo **non è incompatibile** con la cultura meritocratica.

⁵⁸ È da segnalare, per completezza d’analisi, che secondo alcuni studiosi la società nord americana non rappresenta un esempio di meritocrazia compiuta.

Tale posizione si basa sulla rilevazione dell’alto livello di persistenza dei redditi intergenerazionale, pari a circa il 50% (cioè il 50% del reddito dei figli è spiegato/dovuto a quello dei padri; cfr. capitolo 2), contro il 20% dei Paesi scandinavi. In realtà questa posizione critica è minoritaria, anche a causa dei limiti tecnici che caratterizzano questo tipo di rilevazione; tra questi: l’effettiva disponibilità di un campione longitudinale che segua i figli e poi i figli dei figli per osservare esattamente l’andamento dei redditi in una generazione ed in quelle precedenti; la distorsione introdotta dal momento della rilevazione (più le persone sono oggetto di rilevazione in età avanzata, più i redditi tendono ad essere alti e diseguali); i fattori “esterni” che possono incidere sul livello del reddito, quali ad esempio la quota di risorse che i genitori decidono di trasferire ai figli, quanto il mercato premia queste risorse, il grado di altruismo, ecc..

A livello generale è possibile dunque affermare che **il meccanismo meritocratico** (come sopra rappresentato) **funziona quando è culturalmente diffusa la convinzione che è conveniente premiare chi ottiene i risultati migliori (rispetto agli obiettivi definiti).**

Questo avviene quando si verifica una precisa condizione e cioè quando la funzione di benessere collettivo è **inclusa** in quella di benessere individuale. Volendo utilizzare una funzione matematica, l'equazione risulta essere:

La relazione
 $BI=BP+BCo$

$$BI \text{ (bene individuale) } = BP \text{ (bene particolare) } + BCo \text{ (bene collettivo)}$$

Sulla base di questa equazione, in funzione del livello delle componenti BP e BCo, è possibile declinare:

- l'atteggiamento personale;
- l'orientamento della società (collegato al punto precedente);

rispetto al merito e alla sua applicazione/promozione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, sono possibili 4 situazioni, che corrispondono ad altrettante attitudini individuali in relazione al merito, come nella matrice sotto:



Figura 4 – L'atteggiamento personale: possibili situazioni e caratteristiche

Riguardo al secondo aspetto, il modello sociale, esistono due situazioni agli estremi:

- se **BCo è basso**, quindi con un comportamento individuale passivo o opportunistico/elusivo, la società si caratterizzerà per:
 - Ricerca di premi esclusivamente individuali.
 - Valutazione considerata come un potenziale ostacolo.
 - Valutazione come elemento da aggirare (collegato al punto sopra).
 - Totale sfiducia nella valutazione.
 - Deresponsabilizzazione.

È evidente che in tale situazione i meccanismi meritocratici, e l'equilibrio nelle loro relazioni, difficilmente trovano spazio.

- Se **BCo è alto** (comportamenti individuali di tipo solidale/sacrificale o impegnato/equilibrato/responsabile), i tratti distintivi del modello sociale saranno:
 - Premiare i risultati per il bene di tutti.
 - Centralità della valutazione.
 - Valutazione come processo avanzato e sofisticato.
 - Fiducia nella valutazione.
 - Autovalutazione ed autoreponsabilizzazione.

Queste situazioni sono schematizzate nella figura sotto.



Figura 5 – Caratteristiche del modello sociale in funzione del livello diffuso di bene collettivo

Approfondimento – Il merito nella società cinese

La società cinese è riconosciuta, al di là delle considerazioni etiche e politiche, come una struttura fortemente meritocratica.

Secondo recenti studi, proprio l'applicazione diffusa dei meccanismi meritocratici è una delle determinanti dello sviluppo economico e sociale cinese.

Il merito, come principio e criterio di selezione/allocazione, è applicato diffusamente ed in maniera trasversale: scuola, lavoro, organizzazioni/imprese pubbliche e private, ecc.. La classe politica del Paese, ad esempio, è selezionata su criteri di "*alta responsabilità civica e professionale e meriti dimostrati*", mentre i funzionari pubblici sono promossi in base ai risultati – misurabili e misurati – ottenuti.

Il sistema di valutazione della didattica e della ricerca applica il merito per l'allocazione dei fondi:

- Per le università è stato implementato un sistema di accesso competitivo alle ingenti risorse (circa 10 miliardi di Euro in 5 anni) con l'obiettivo dichiarato di costituire dei poli di eccellenza internazionale.
- Per la ricerca di base è stato varato un piano nazionale, per rafforzare la competitività delle aziende cinesi, che prevede un fondo di 3 miliardi di Euro in 5 anni allocati su basi strettamente meritocratiche.

Anche nella formazione scolastica i meccanismi di selezione in base al merito sono applicati diffusamente. La scuola cinese è infatti dura e fortemente selettiva:

- I percorsi di studio sono vincolati alle possibilità previste dalla preparazione dell'allievo (e non decisi autonomamente).
- Per ogni scuola è in essere un sistema di rilevazione e selezione degli studenti più meritevoli per profitto scolastico; il Partito Comunista Cinese seleziona tra questi i futuri candidati per i posti nell'Amministrazione dello Stato e lo stesso fanno le Forze Armate. Per gli studenti selezionati, se di famiglia senza adeguate possibilità economiche*, sono previsti programmi annuali di sovvenzione agli studi fino alla laurea (vitto, alloggio, vestiario, rette scolastiche, libri di testo e materiali di studio, *pocket-money*).

(*) Secondo recenti rilevazioni, gli studi in Cina hanno una incidenza alta o altissima per circa il 70-80% delle famiglie.

3 LE CAUSE DI CRISI DEI MECCANISMI MERITOCRATICI

Nei paragrafi precedenti si è parlato dei meccanismi meritocratici e delle relazioni che li qualificano.

Si è trattato poi dei modelli sociali e dei comportamenti individuali e collettivi in relazione al merito.

In questo paragrafo si illustreranno le possibili **cause** del blocco del sistema del merito. Questo passaggio è importante per capire dove il meccanismo in Italia si è inceppato (si vedano i numeri "rilevatori" presentati nel capitolo 2).

Se è vero infatti, come sopra argomentato, che non esiste un modello sociale meritocratico per eccellenza, allora le peculiarità culturali del nostro Paese (ad esempio il ruolo delle famiglie, anche nelle aziende) non sono una spiegazione adeguata della attuale crisi meritocratica.

La domanda dunque è *"Quando il meccanismo del merito va in crisi?"*.

3 possibili cause di crisi dei meccanismi meritocratici

Le ipotesi di risposta avanzate dal Comitato Guida sono tre e corrispondono ad altrettante tipologie di crisi:

1. Quando vi è crisi nella coesione sociale.
2. Quando vi è crisi nella visione.
3. Quanto vi è crisi nella cornice etica/comportamentale.

L'Italia **denuncia carenze** in ciascuno di questi aspetti. Di seguito una descrizione di queste situazioni.

CRISI NELLA COESIONE SOCIALE

Il basso livello di coesione sociale intacca le relazioni fondamentali del merito

Una possibile fonte di crisi della meritocrazia è legata al livello di coesione di una società: quando questo è **basso**, l'equazione $BI=BP+B_{Co}$ viene intaccata, indipendentemente dalla visione a monte. Quando la coesione sociale scende al di sotto di una soglia minima viene a mancare il "collante" che regola i rapporti tra le persone, tendendo ad azzerare la componente di benessere collettivo (B_{Co}) e rendendo di fatto inefficace il meccanismo del merito.

In una ricerca del Club Ambrosetti di qualche anno fa⁵⁹, era stata proposta la seguente definizione di società coesa:

"Una società che condivide i valori/obiettivi comuni, con una capacità di dialettica costruttiva, non invidiosa (accettazione delle differenze se giustificate ed eticamente sostenibili) in cui il singolo è cittadino e non suddito".

⁵⁹ Ricerca, "I fattori della competitività per lo sviluppo del Paese", 2006.

L'Italia ha un basso livello di coesione sociale

In quella sede era stato anche rilevato come il livello di coesione sociale in Italia fosse basso e che questo si sostanziasse in molteplici aspetti della realtà attuale; tra questi:

- il rapporto Stato-cittadino fondato sulla sfiducia;
- la carenza diffusa/culturale di concreto senso del Paese;
- il limite dell'attuale livello reale di democrazia;
- l'eccessiva inclinazione individualistica⁶⁰.

A distanza di qualche anno, la situazione **non è cambiata**. Alcuni recenti dati OCSE, sotto riportati, fotografano infatti la situazione di un Paese con forti disuguaglianze interne per distribuzione di ricchezza, accesso alle opportunità dell'istruzione ed ai servizi, livello di educazione ed occupazione, ecc..

Si tratta naturalmente di *proxy* di un fenomeno complesso – la coesione sociale – di difficile misurazione, ma quantunque significativi di una situazione che mal si concilia con l'implementazione del principio del merito.

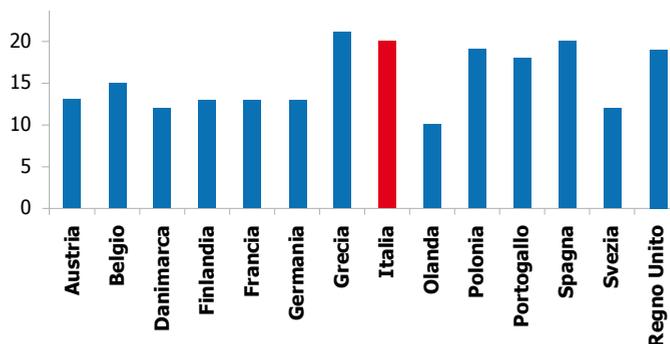


Figura 6 – Popolazione a rischio di povertà; % sul totale
(Fonte: TEH-Ambrosetti su dati OCSE)

⁶⁰ Non ci si riferisce all'individualismo anglosassone, ma ad una quasi patologica incapacità di fare gioco di squadra.

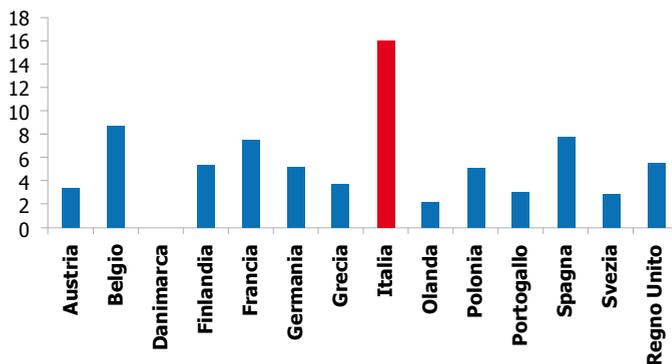


Figura 7 – Disparità regionale nel tasso di occupazione;
% (coefficiente di variazione del tasso di occupazione tra le regioni europee classificate al 2° livello NUTS) (Fonte: TEH-Ambrosetti su dati OCSE)

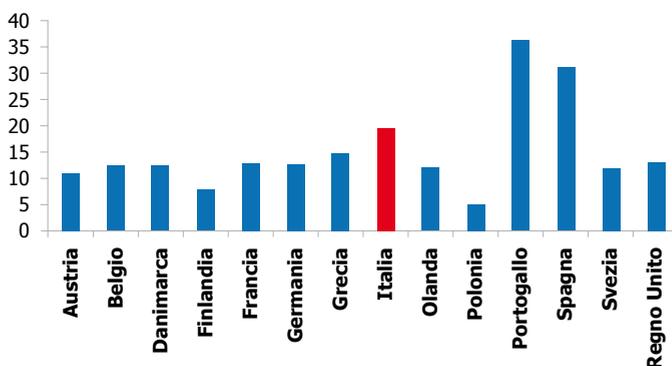


Figura 8 – Popolazione di età 18-24 anni che al massimo ha conseguito l'educazione secondaria inferiore; % sul totale (Fonte: TEH-Ambrosetti su dati OCSE)

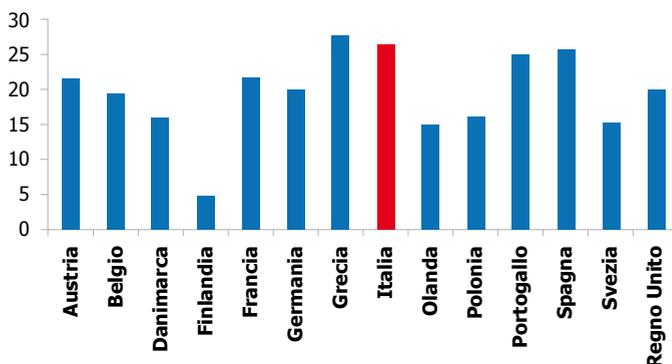


Figura 9 – Studenti di 15 anni con bassi risultati nell'alfabetizzazione (studenti valutati a livello 1 su 6 dall'indagine PISA); % sul totale (Fonte: TEH-Ambrosetti su dati OCSE)

Senza visione la relazione "visione-obiettivi-risultati-premi" viene a cadere

La visione per il futuro dell'Italia è poco chiara

Il "come" si raggiungono gli obiettivi conta ai fini del corretto funzionamento della meritocrazia e della società

CRISI NELLA VISIONE

La seconda tipologia di inceppamento dei meccanismi del merito è quella che riguarda la visione.

In questo caso le possibili cause sono due:

- assenza di visione;
- visione eticamente non sostenibile a causa di valori non condivisibili.

In entrambi i casi il meccanismo del merito funziona ma il problema sono gli **obiettivi** che si vogliono raggiungere: o non ci sono, o non sono chiari, o non sono condivisibili sul piano dei valori.

L'Italia, come noto, **fatica ad esprimere una visione** chiara, da perseguire nel lungo periodo e condivisa dalla maggioranza della popolazione.

Questo ha come diretta conseguenza la difficoltà di:

- individuare dei grandi obiettivi da raggiungere indipendentemente dall'alternanza dei Governi/Amministrazioni e di chi ricopre posizioni di responsabilità decisionale;
- (conseguentemente) fissare i parametri rispetto ai quali viene valutato il conseguimento dei risultati e quindi i premi/riconoscimenti.

CRISI NELLA CORNICE COMPORTAMENTALE

L'ultima possibile modalità con cui il meccanismo meritocratico può entrare in stallo è quella che riguarda la cornice etico-comportamentale. Si tratta dunque delle **"modalità"**.

In questo caso infatti il sistema delle regole che vincola il comportamento per il raggiungimento degli obiettivi è fragile, non interiorizzato e scarsamente protetto.

L'effetto è che i risultati possono anche essere raggiunti nel breve periodo (ed essere eticamente sostenibili), ma il disordine delle regole deteriora le relazioni sociali e mina (o rischia di minare) la coesione sociale.

Anche sotto questo aspetto, come molti casi della vita recente del Paese – a tutti i livelli – rimandano, la situazione dell'Italia è piuttosto preoccupante.

Di seguito una matrice esemplificativa delle cause di crisi della meritocrazia e degli effetti conseguenti (in rosso sono evidenziati gli aspetti/elementi critici).

	Crisi di coesione sociale	Crisi di visione	Crisi del sistema di regole
VISIONE	Nave da porto X a Y per consegnare cibo	Nave da porto X a Y per consegnare droga	Nave da porto X a Y per consegnare cibo
SISTEMA DI REGOLE	Comandante stabilisce sistema di regole efficaci e "collaudate"	Comandante stabilisce sistema di regole efficaci e "collaudate"	Comandante senza regole collaudate che si abbandona all'improvvisazione
COESIONE SOCIALE	Equipaggio molto disomogeneo per cultura ed orientamenti	Equipaggio "rodato" e coeso	Equipaggio "rodato" e coeso
RISULTATO	Viaggio difficoltoso per l'incapacità dei marinai di collaborare	Viaggio con successo, ma eticamente deplorabile	Viaggio difficoltoso con distruzione della coesione dell'equipaggio

Figura 10 – Le cause della crisi dei meccanismi meritocratici: una esemplificazione

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

4. Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia



INDICE

1. IL SISTEMA EDUCATIVO: INQUADRAMENTO CONCETTUALE	75
COSA SI INTENDE PER EDUCAZIONE OGGI: CENNI	76
UNA PANORAMICA SUGLI ATTORI DEL SISTEMA EDUCATIVO	78
L'EMERGENZA EDUCATIVA IN ITALIA: CONSIDERAZIONI DI SINTESI	82
2. IL RUOLO DEL SISTEMA EDUCATIVO NELLA PROMOZIONE DEL MERITO ..	84
IL RUOLO DELLA FAMIGLIA	85
IL RUOLO DELLA SCUOLA	86
IL RUOLO DEL MONDO DEL LAVORO	88

1	Introduzione
2	Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia
3	I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)
4	Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia
5	Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

Di seguito viene sviluppato il capitolo n. 4 dei 5 capitoli di discussione/azione che raccolgono i risultati della ricerca.

Obiettivo del capitolo n. 4

- Presentare un quadro d'insieme, corredato da analisi e considerazioni, del ruolo del sistema educativo per la promozione del merito.
- Declinare, in logica della meritocrazia, i contributi specifici degli attori del sistema educativo: famiglia, scuola e mondo del lavoro.

1 IL SISTEMA EDUCATIVO: INQUADRAMENTO CONCETTUALE

Questo capitolo tratta del sistema educativo e del suo ruolo nella promozione del merito.

È indubbio infatti che la meritocrazia, intesa come modalità di organizzazione di una società basata sul principio del merito, implica aspetti culturali e di approccio che trovano radicamento nel modo con cui un individuo si forma, sin dai primi anni di vita.

Se l'importanza e la centralità del sistema educativo rispetto al merito appaiono dunque logicamente evidenti, meno immediata è la comprensione delle dinamiche e dei processi sottostanti.

Il sistema educativo è infatti un meccanismo complesso che coinvolge diversi attori – tutti rilevanti – con relazioni ed interrelazioni tra questi fortemente marcate.

Per capire il ruolo del sistema educativo per la meritocrazia, occorre quindi prima capire *cos'è* e *come funziona* il sistema educativo stesso.

Questi temi sono stati affrontati ed approfonditi in diversi lavori del Club Ambrosetti⁶¹ e più in generale nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti⁶². A questi si rimanda per una analisi puntuale.

In questa sede, è però opportuno richiamare alcuni concetti per chiarire il perimetro di riferimento e per meglio comprenderne le implicazioni rispetto al tema del merito.

⁶¹ Tra questi si ricordano, ad esempio, le Lettere Club (n. 3 e 4) dedicate all'emergenza educativa in Italia.

⁶² Si veda ad esempio la ricerca Siemens – The European House-Ambrosetti "Il sistema educativo in Italia: 6 proposte per contrastare l'emergenza" (2008). Altri lavori sono liberamente scaricabili e consultabili dal sito www.ambrosetti.eu.

COSA SI INTENDE PER EDUCAZIONE OGGI: CENNI

Il concetto di educazione ha origini antiche e nel tempo si è **evoluto** per tenere conto dei cambiamenti della società e della realtà di riferimento.

Educazione, nella sua accezione a noi più familiare, deriva dal latino *edūcere*, composto dalla preposizione *ē* che indica provenienza dall'esterno e dal verbo *dūcere*, cioè condurre. Il significato è dunque "trarre fuori", "condurre fuori".

Educare è quindi l'atto di creazione e formazione, il condurre un bimbo all'età adulta, che richiede un punto di arrivo verso il quale dirigere le energie dell'educatore così come dell'educando.

Educare = dal latino tirar fuori/far crescere,
cioè introdurre una persona alla realtà

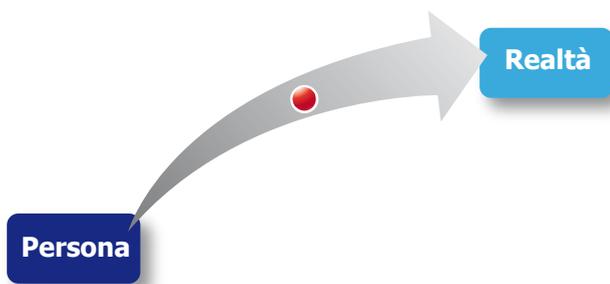


Figura 1 – Il concetto di educazione

Rispetto a questa concezione classica, nel pensiero della società moderna è stato introdotto il concetto di "realtà totale", rispetto al quale l'atto educativo e le sue finalità sono stati riconsiderati: l'educazione, in questa visione, deve tendere a sviluppare tutte le caratteristiche dell'individuo nel rapporto con la realtà di riferimento nella sua *interezza*, conferendo quindi all'uomo la consapevolezza del mondo che lo circonda.

Lo scorso anno, il Club The European House-Ambrosetti, trattando del tema della promozione di una classe dirigente eccellente del Paese⁶³, si è interrogato su quale dovrebbe essere il ruolo dell'educazione rispetto alla sfide imposte dall'epoca attuale.

⁶³ Si veda la ricerca Club "Come promuovere una nuova classe dirigente eccellente nel nostro Paese" (2009) per ulteriori approfondimenti in merito.

L'idea sottostante è che, se da un lato il fine ultimo dell'educazione può essere considerato – pur con diverse sfaccettature – una costante, le modalità, gli strumenti ed i percorsi del processo educativo devono adeguarsi in funzione delle sfide della realtà contemporanea.

Come più volte affermato, i "pilastri" del contesto attuale sono due: la *globalizzazione* e l'*accelerazione*. Le principali implicazioni rispetto al tema educativo sono:

- La globalizzazione richiede un'educazione alla prospettiva internazionale o, meglio, globale.
- L'accelerazione⁶⁴ richiede una moltiplicata autoresponsabilizzazione individuale⁶⁵: oggi nessuno può illudere altri con garanzie sul futuro; ciascuno è più che mai artefice del proprio destino.

In accordo con questi due "pilastri", l'educazione deve quindi assicurare, accentuando l'autoresponsabilizzazione individuale, la capacità di mantenere un riferimento in un panorama in continuo mutamento e la possibilità/capacità di ridefinire il punto d'approdo (l'obiettivo) sulla base di valori solidi e fondamentali, che rappresentino le fondamenta del vivere comune.

L'educazione è quindi un diritto, ma anche un dovere/responsabilità di ciascuno.

La definizione di educazione adottata in questa ricerca si fonda sul concetto di "introdurre l'individuo alla realtà di riferimento"

Alla luce delle considerazioni e delle discussioni fatte in sede di Comitato Guida della ricerca Club 2009 è stata proposta la seguente definizione:

"Educazione significa definizione, assimilazione e traduzione in comportamenti pratici di una scala di valori, che guida la vita, permettendo all'individuo di individuare le priorità"⁶⁶.

⁶⁴ Si intende la riduzione dei cicli di vita delle competenze, dei prodotti, dei servizi, ecc..

⁶⁵ Con il termine autoresponsabilizzazione si intende il processo con cui ogni persona assume consapevolmente coscienza dell'esistenza di alcuni doveri fondamentali nei confronti di diversi soggetti, quali la propria persona, la famiglia, l'umanità, il Paese, l'ambiente. Esistono due aspetti chiave e diversi del processo di autoresponsabilizzazione. Il primo ha natura generale ed è relativo allo sviluppo della capacità di formulare giudizi di valore circa le possibili conseguenze nei confronti degli altri soggetti. Il secondo prende in considerazione la propria persona come primo soggetto verso cui si esplica la responsabilità dell'individuo. In questo senso l'autoresponsabilizzazione è relativa alla presa di coscienza da parte dell'individuo di essere l'artefice delle proprie scelte e della propria vita e che sta alla propria responsabilità il dotarsi delle competenze e conoscenze necessarie per l'auto-realizzazione di sé.

⁶⁶ Si veda in proposito la Lettera Club n. 3 "L'emergenza educativa (prima parte)".

Educazione ed istruzione sono due concetti diversi, ma complementari

Ai fini della presente ricerca sul merito, questa definizione viene riproposta e adottata.

Una puntualizzazione per sgombrare il campo da dubbi interpretativi: il concetto di educazione è **diverso** e **distinto** da quello di istruzione.

L'*edūcere* (educare) è il processo formativo, che porta alla definizione di una scala di valori che guidano l'individuo nella vita; l'*instruere* (istruire) è il conferire le conoscenze affinché tale processo possa giungere efficacemente a compimento.

L'istruzione fornisce dunque i **mezzi** per praticare ciò che l'educazione insegna, ma non può sostituire l'educazione. Di converso, l'educazione non accompagnata dall'opportuna istruzione risulterebbe inefficace, impedendo all'individuo di realizzare le proprie aspirazioni.



Figura 2 – Differenza tra educazione ed istruzione

UNA PANORAMICA SUGLI ATTORI DEL SISTEMA EDUCATIVO

Scuola e famiglia sono i pilastri del sistema educativo

Il processo educativo si sviluppa fundamentalmente a **scuola** (e università⁶⁷) ed in **famiglia**: questi sono i due attori centrali, le colonne portanti del processo educativo.

La funzione educativa della famiglia ha origine antichissima ed è tutt'oggi **centrale**, nonostante i cambiamenti occorsi negli ultimi decenni⁶⁸.

⁶⁷ Nel prosieguo del capitolo, l'accento è maggiormente posto sulla scuola, in quanto attore primario nella formazione/educazione dell'individuo nella parte iniziale del suo percorso di crescita. Anche l'università ha però naturalmente un ruolo rilevante, anche se successivo alla scuola e per alcuni aspetti più limitato.

⁶⁸ Le modifiche occorse al concetto tradizionale di famiglia (nucleo fondato sul matrimonio in cui sono presenti un padre e una madre) hanno inciso sui modelli di riferimento dei bambini e dei ragazzi e la pluralità di esperienze familiari può aver modificato i contenuti e le forme di questa funzione educativa.

Naturalmente questo ruolo, a seconda delle società, può essere o meno accentuato. Rimane però il fatto che:

- la famiglia è il **luogo deputato** alla formazione della coscienza dell'individuo, circa l'esistenza di regole e di doveri, ed a far comprendere che si tratta di limiti alla libertà individuale necessari alla convivenza civile;
- la funzione educativa della famiglia, se manca, può essere supplita **solo in maniera parziale** da altri soggetti/istituzioni.

Accanto alla famiglia, il compito educativo è coadiuvato dalla società. La scuola è l'**istituzione sociale**, che viene incontro a tale esigenza in modo sistematico e professionale.

Tipicamente alla scuola si richiede un impegno sul versante istruttivo-culturale, che si caratterizza quindi sul piano della didattica basata fondamentalmente sulla comunicazione educativo-formativa.

È appena il caso di sottolineare come nelle società moderne – complici i cambiamenti sociali in atto – accanto a questo ruolo tradizionale, alla scuola sia sempre più richiesto di ampliare i "servizi" formativi che offre, occupandosi anche di quelle responsabilità educative che sono compito privilegiato dell'istituzione familiare, quale l'orientamento ai valori ed alla relazione con gli altri.

Emerge dunque, sempre più forte, l'esigenza di una capacità di dialogo e relazione costruttiva scuola-famiglia per un **lavoro comune** (e non configgente come spesso accade) per migliorare il servizio educativo reso.

Anche i *Media* ed i coetanei hanno un ruolo importante nel processo educativo

Oltre a scuola e famiglia esistono altri due soggetti la cui influenza gioca un ruolo determinante all'interno del sistema educativo:

- i **coetanei** (e le mode di riferimento);
- i **Mass Media**.

Per quanto riguarda i primi, le relazioni tra individui della stessa generazione sono:

- fisiologiche, perché parte di un sano sviluppo, ma difficili da controllare;
- con impatti tanto più rilevanti quanto più l'individuo non è formato compiutamente.

Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, diventa importante valutare il *contesto* in cui l'influenza dei coetanei si manifesta, distinguendo tra quelli che vedono la presenza di una qualche forma di controllo e di indirizzamento delle relazioni tra i pari e quelli che invece non ce l'hanno (si pensi ad esempio ai *social network*).

Questi ultimi sono quelli potenzialmente più pericolosi in quanto è più facile l'assimilazione di modelli di comportamento diversi (anche sostanzialmente) da quelli forniti dalla famiglia o dalla scuola, con le possibili derive collegate.

Dei *Mass Media* si è detto molte volte nei lavori del Club Ambrosetti; qui non si vuole ritornare sul tema.

Solo una considerazione: il ruolo e l'influenza dei mezzi di comunicazione possono essere sintetizzati nell'affermazione: "lo sviluppo di una società, non può essere dissociato dalla qualità morale e professionale dei propri Media".

Ognuno dei quattro attori del sistema educativo sopra citati ha un proprio ruolo che si differenzia per:

- tipologia di apporto e rilevanza dell'impatto (si veda figura 3);
- modalità di interazione con gli altri attori;
- grado di strutturazione del contributo.

ATTORI	INTENSITÀ DELL'IMPATTO SU CIASCUN APPORTO		
Scuola	☆	★★★★	★★★★
Famiglia	★★★★	☆	★★★★
Mass Media	★★★	☆	
Coetanei	★★★		★★★★
APPORTI	VALORI	STRUMENTI INTELLETTUALI	ADDESTRAMENTO (all'uso degli strumenti intellettuali)
INDIVIDUO			

Figura 3 – Apporti degli attori del sistema educativo

L'interazione degli attori è fondamentale

Quello che è rilevante – anche ai fini della promozione del merito di cui si dirà – è che **la qualità di un sistema educativo dipende dal modo in cui diversi attori interagiscono e dalla qualità dei loro contributi.**

Gli attori sono infatti interdipendenti: laddove questi operino in modo scollegato (a "silos") o peggio in maniera configgente e/o con contributi inadeguati o carenti su specifici aspetti, il rischio è il potenziale blocco del sistema.

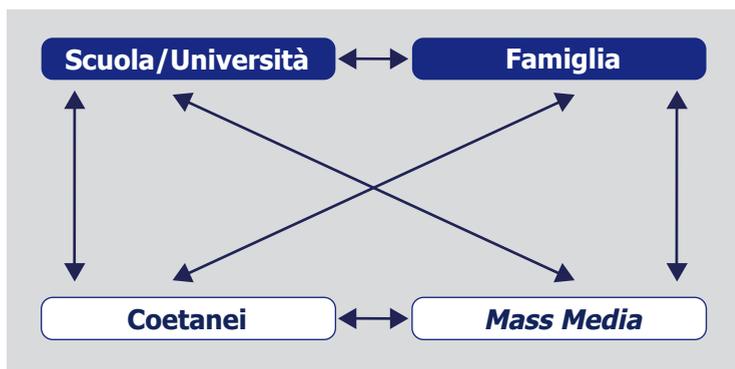


Figura 4 – Gli attori del sistema educativo

Il contesto socio-organizzativo influenza l'individuo ed il sistema educativo nel suo complesso

Oltre agli attori "protagonisti" del sistema educativo, vi sono dei " comprimari", la cui influenza – pur non diretta – è comunque rilevante.

Si tratta di quello che può essere indicato come il **contesto socio-organizzativo**, rappresentato dalle imprese, associazioni, istituzioni, ecc.. Queste, con i loro meccanismi di funzionamento e le modalità di relazione che ne regolano la vita, rappresentano ulteriori ambiti di:

- stimolo all'individuo nel suo processo educativo (è evidente che in questo caso ci si riferisce ad un orizzonte temporale di *lifelong*);
- influenza al sistema educativo nel suo complesso, contribuendo a plasmarne logiche e processi.

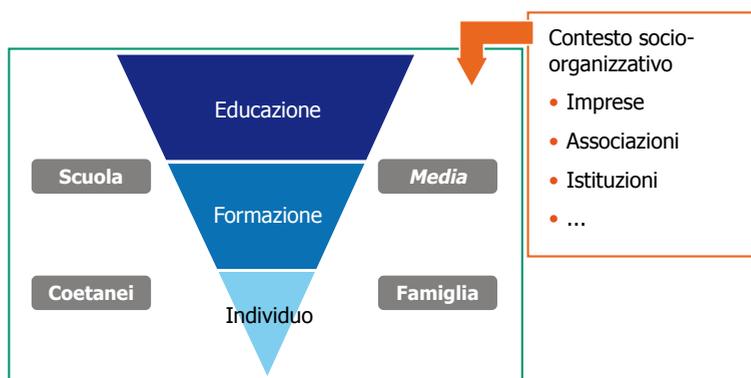


Figura 5 – Gli attori del sistema educativo e le relazioni esterne

La scuola italiana ha molti "mali" noti e che vengono da lontano

L'EMERGENZA EDUCATIVA IN ITALIA: CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Oggi il Paese, come anche in altri ambiti, mostra **problemi diffusi** all'interno di ciascuno dei 4 pilastri del sistema educativo.

Alcuni numeri e dati possono bene fotografare la situazione.

Per quanto riguarda la scuola i problemi sono noti:

- programmi inadeguati alle esigenze contemporanee;
- percorsi formativi ed assetto del sistema da riorganizzare;
- disomogeneità qualitative molto marcate a livello territoriale⁶⁹;
- qualità, preparazione e motivazione dei docenti non sempre adeguate (anche in parte legate alle remunerazioni basse ed alla mancanza di una adeguata progettualità nel sentiero di carriera);
- strutture ed infrastrutture insufficienti e/o obsolete.

Le difficoltà emergono anche nella percezione comune. Da un recente sondaggio internazionale, alla domanda:

- "A suo parere il sistema scolastico del suo Paese è in grado di preparare i giovani alla vita di tutti i giorni?", il 43% degli italiani intervistati ha risposto "No" o "Assolutamente no".

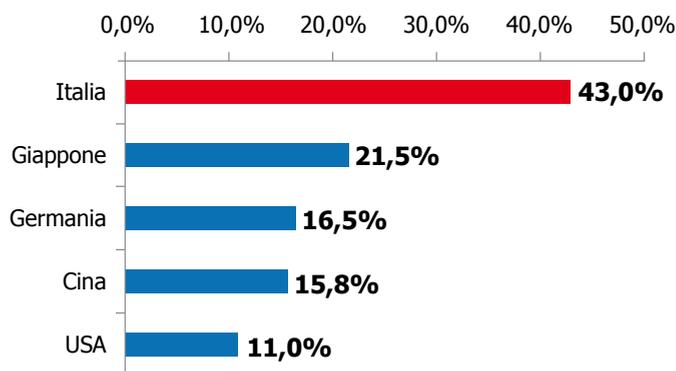


Figura 6 – % di risposte "No" e "Assolutamente no" alla domanda "A suo parere il sistema scolastico del suo Paese è in grado di preparare i giovani alla vita di tutti i giorni?" (Fonte: ricerca Siemens – TEH-Ambrosetti "Il sistema educativo in Italia: 6 proposte per contrastare l'emergenza")

⁶⁹ Si ricordano i risultati dell'indagine PISA (Programma per la Valutazione Internazionale degli Studenti promosso dall'OCSE) che hanno evidenziato risultati fortemente negativi per gli studenti del sud Italia a fronte di punteggi da 2 a 3 volte migliori per quelli del nord est.

- “Negli ultimi 10 anni a suo parere il livello complessivo dell’educazione scolastica nel suo Paese è migliorato?” il 64% degli italiani intervistati ha risposto “No” o “Assolutamente no”.

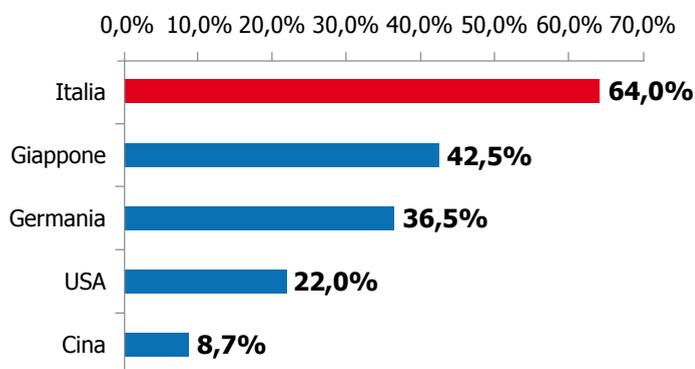


Figura 7 – % di risposte “No” e “Assolutamente no” alla domanda “Negli ultimi 10 anni a suo parere il livello complessivo dell’educazione scolastica nel suo Paese è migliorato?” (Fonte: ricerca Siemens – TEH-Ambrosetti “Il sistema educativo in Italia: 6 proposte per contrastare l’emergenza”)

La famiglia tradizionale è in trasformazione ed il suo ruolo si sta indebolendo

I problemi della scuola sono amplificati e resi ancor più cogenti dai sempre più frequenti fenomeni di “abdicazione” da parte dei genitori del proprio ruolo educativo che viene delegato ad altri soggetti (come la scuola appunto) che si trovano a dover supplire alla mancanza di riferimenti che dovrebbero provenire dal mondo familiare.

La famiglia infatti, specie quella tradizionale, è in una fase di difficile transizione in cui si legano complesse dinamiche sociali, lavorative ed economiche.

Non è però tanto una questione di tempo, ma soprattutto di *capacità* di fare i genitori.

Quest’ultimo aspetto è spesso sottovalutato, ma è uno dei problemi principali che, inoltre, tendono ad autoalimentarsi in un circolo vizioso. Alcuni osservatori si spingono addirittura ad identificare una vera e propria sindrome di “**incompetenza culturale**” nelle generazioni adulte moderne.

Per i *Media* ed i coetanei non si entra nel merito e si rimanda alla ricerca Club 2009 “*Come promuovere una nuova classe dirigente eccellente nel nostro Paese*” o agli altri lavori sul tema sviluppati dal Club Ambrosetti.

Si vuole solo ricordare che:

- i *Media* italiani – poste le debite eccezioni – scontano gravi e diffuse carenze che ne limitano, almeno in parte, l'insostituibile funzione di veicolatori di informazioni, valori, messaggi all'interno del Paese;
- i rapporti con i coetanei, complici le difficoltà degli altri attori del sistema educativo, rischiano di essere sempre più il modello di riferimento, ma un modello "senza guida".

Alla luce delle considerazioni di cui sopra, l'Italia (anche se questi problemi sono comuni ad altri Paesi occidentali) sembra essere dunque affetta da una "**emergenza educativa**".

Gli effetti a livello "macro" sono molteplici e visibili:

- scarso rigore etico e civico (insufficiente rispetto delle leggi e delle istituzioni, diffusi privilegi, clientelismi, complicità, ecc.);
- squilibrio tra diritti (spesso tanti) e doveri (spesso pochi);
- limitata diffusione del "senso del Paese", cioè valori comuni condivisi, e scarsa coesione sociale (si veda anche quanto detto al capitolo 3);
- accento sulle chiacchiere/intenzioni piuttosto che sui fatti/risultati (come evidenziano i contenuti dei *Media*);
- accento sulle responsabilità altrui e non sulle proprie.

Tutto questo disegna un ambiente che, tra le altre cose, è particolarmente sfavorevole alla promozione della meritocrazia, a tutti i livelli.

2 IL RUOLO DEL SISTEMA EDUCATIVO NELLA PROMOZIONE DEL MERITO

Il sistema educativo ha 3 compiti fondamentali dal punto di vista della meritocrazia:

1. **Assicurare la coesione sociale**, agendo sugli individui già nei primi anni di vita.
2. **Assicurare la funzionalità della "trasmissione" tra valori, obiettivi e risultati (merito)**, con un sistema di regole efficaci e trasparenti.
3. **Formare la classe dirigente**, che esprime le visioni, cioè le "mete" di lungo periodo per gruppi/imprese/organizzazioni e sistemi territoriali.

I 3 compiti fondamentali del sistema educativo per la promozione del merito

Se questi sono gli obiettivi, gli attori del sistema educativo che sono primariamente investiti di questi compiti sono:

- la scuola;
- la famiglia;
- il lavoro, intendendo con questo termine una parte del contesto socio-organizzativo che influisce sul sistema educativo.

Ciascun attore, coerentemente con il suo ruolo, porta contributi specifici e differenziati – ancorché non esclusivi – ai fini della creazione delle condizioni per lo sviluppo del merito.

IL RUOLO DELLA FAMIGLIA

La coesione sociale è un valore che la famiglia trasmette per prima

Per quanto riguarda la famiglia, intesa come luogo primario dell'educazione, l'elemento principale di azione è la **coesione sociale**. In questo caso si tratta della trasmissione all'interno del nucleo familiare dei valori civili e sociali che caratterizzano una particolare collettività.

In una società aperta, multiculturale e multietnica non esiste il "pensiero unico". Quando ci si riferisce ai valori da trasmettere in famiglia, ci si riferisce ad alcuni grandi valori chiave che vengono identificati e giustificano lo stare insieme e che assicurano un adeguato livello di coesione sociale. In questo modo il bene collettivo entra nella funzione di utilità individuale. Conseguentemente il merito diventa prassi consolidata.

Il livello d'azione è dunque l'**interiorizzazione della funzione di benessere collettivo all'interno di quella individuale** (si veda capitolo 3⁷⁰): *"il bene della collettività è anche il bene individuale"*. Questo messaggio fondamentale non può che iniziare ad essere trasmesso sin dai primi anni di crescita della personalità.

È infatti nella famiglia che, in un adeguato contesto e con valori forti condivisi ed in linea con quelli comunemente riconosciuti e promossi, vengono "costruiti" individui con caratteristiche ed atteggiamenti in grado di recepire il portato del principio del merito e di applicarlo/accettarlo.

⁷⁰ Si ricorda che il meccanismo meritocratico funziona quando, nell'equazione fondamentale BI (bene individuale) = BP (bene particolare) + BCo (bene collettivo), quest'ultimo termine tende al valore massimo, o comunque superiore ad un valore di massa critica al di sotto del quale ci si sposta in atteggiamenti personali – e conseguentemente, a livello aggregato, sociali – in cui culturalmente non è diffusa la convinzione che conviene, a tutti, premiare i migliori.

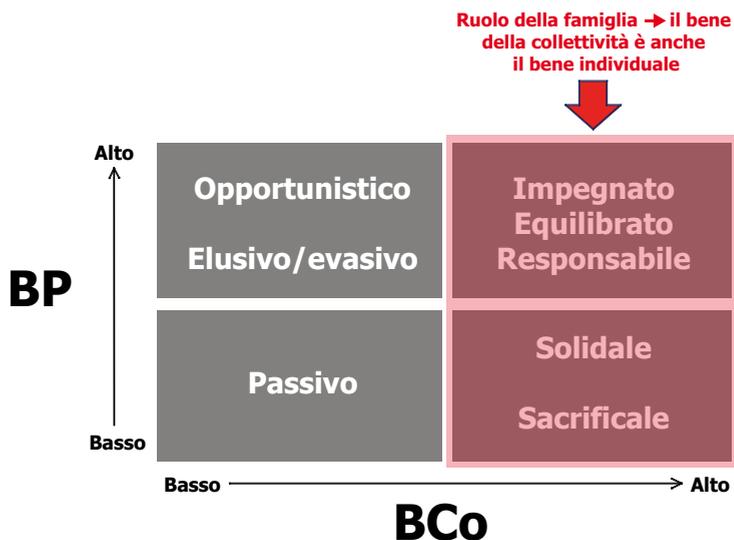


Figura 8 – L'atteggiamento personale ed il ruolo della famiglia

Il rispetto delle regole è anche una questione di educazione

Strettamente collegato a quanto sopra, l'altro pilastro dell'azione educativa in famiglia è il rispetto del sistema di regole. Anche in questo caso ci si riferisce alle prassi condivise ed accettate dalla collettività (coerentemente con i suoi valori), al cui rispetto si è educati per primi proprio in famiglia. Rispettare regole, leggi, norme di convivenza, è infatti una *forma mentis* ed un approccio personale le cui basi vengono "costruite" *in primis* all'interno dell'istituto familiare.

Il terzo aspetto, quello della capacità di visione (e di *leadership*), trova probabilmente uno spazio più ridotto, ma non marginale. Il contesto contemporaneo impone infatti che i ragazzi vengano stimolati al massimo per costruire una mentalità aperta, curiosa, intraprendente in grado di capire il mondo ed accettarlo come propria dimensione di appartenenza. Questa mentalità si inizia ancora una volta a costruire in famiglia, per poi essere arricchita e completata nella scuola.

IL RUOLO DELLA SCUOLA

La scuola come luogo del merito

La scuola, come anche molti studiosi hanno affermato (cfr. cap. 2) dovrebbe essere la **"palestra" del merito**.

È infatti in quest'ambito che i valori (e le regole) trasmessi in famiglia, devono essere tradotti in obiettivi e deve essere premiata al meglio la capacità di raggiungerli.

In questa logica la scuola, nel suo progetto pedagogico-formativo, dovrebbe dunque:

- valorizzare la capacità di visione⁷¹ e conseguentemente la capacità di autoresponsabilizzazione e di *leadership*⁷²;
- (contemporaneamente) rafforzare il sistema delle regole, in accordo con quelle trasmesse nel nucleo familiare (laddove valide), non limitando lo spazio di iniziativa individuale, bensì massimizzandolo ed arricchendolo negli ambiti di valore per la collettività;
- fornire valutazioni e *feedback* per consentire il miglioramento e l'apprendimento.

In questo processo anche sulla dimensione della coesione sociale – ancorché non prevalente – la scuola dovrebbe avere un impatto significativo. Si tratta infatti di consolidare gli insegnamenti ed i valori trasmessi per primi in famiglia, estendendoli ad una comunità man mano più vasta.

Naturalmente la scuola ha – e deve continuare ad avere – altri obiettivi prioritari tra i quali:

- la centralità della persona e la personalizzazione degli apprendimenti;
- la piena valorizzazione delle capacità, anche di chi è meno dotato;
- l'apprezzamento dell'impegno⁷³, anche come valore in sé.

Questi obiettivi non sono però contrapposti con quelli prima detti e tantomeno con l'affermazione di una cultura meritocratica.

Su quest'ultimo punto valgono però tre condizioni:

- che la scuola si dia un orientamento al merito **coerente** con il modello educativo perseguito;

⁷¹ Si ricorda che con questo termine si intende la capacità di leggere la realtà circostante, definire degli obiettivi (validi e non confliggenti con la società) e delle azioni efficaci e coerenti per raggiungerli.

⁷² Si veda per un approfondimento sul tema la ricerca Club "Come promuovere una nuova classe eccellente del Paese" (2009) e le Lettere Club dedicate alla *leadership*.

⁷³ Ci si riferisce alla serietà, al metodo, all'approccio con cui si affronta il processo che dovrebbe condurre al risultato.

- che siano **culturalmente e realmente accettate** alcune implicazioni “scomode”, come ad esempio le differenze, la competizione, la valutazione, ecc.;
- che sia garantita a tutti una **reale equità nelle opportunità**⁷⁴;

IL RUOLO DEL MONDO DEL LAVORO

La cultura del merito si sviluppa per l’azione congiunta di scuola e famiglia, pilastri del sistema educativo.

Ai fini dei temi trattati in questa ricerca, anche l’ambiente “esterno” – ed in particolare il mondo del lavoro – ha un ruolo determinante.

È riconosciuto infatti che un fattore ostativo allo sviluppo della meritocrazia in Italia (al di là degli obiettivi e dei valori) è l’opacità del mercato del lavoro⁷⁵ (accesso e modalità di avanzamento).

L’opacità deve lasciare spazio alla trasparenza nei premi dei risultati

Viceversa, all’interno di una società che promuove il merito in maniera sostanziale, nell’ambito lavorativo **i risultati**⁷⁶ **dovrebbero essere premiati nel modo più efficiente, corretto e trasparente possibile.**

In questa sede non si ripropongo le molteplici analisi sui “mali” del mercato del lavoro in Italia, che ovviamente esulano dagli scopi della ricerca.

Con grande sinteticità e fermezza si vuole però ribadire che, ai fini di una reale diffusione del merito, sulle 3 dimensioni fondamentali – visione, coesione sociale, sistema delle regole – proprio queste ultime dovrebbero essere valorizzate al massimo, secondo processi chiari ed aperti.

Questa è una forma di regolamentazione, ma anche di educazione. Non si tratta infatti solo di una questione di leggi, ma anche di **comportamenti individuali** (e quindi di cultura/educazione): *“non scelgo l’amico, ma la persona più adatta/meritevole”.*

⁷⁴ Se ciò non avviene il rischio è quello di una potenziale discriminazione sociale in cui, all’opposto della meritocrazia, il criterio allocativo e di selezione è il “privilegio” del ceto di appartenenza. Si veda anche quanto detto nel capitolo 2.

⁷⁵ Si veda anche il capitolo 2 per i fattori che tolgono spazio al merito.

⁷⁶ Si ricorda che i risultati devono essere coerenti con la visione e gli obiettivi della realtà di riferimento (gruppo, impresa, istituzione, ecc.).

Oltre alle regole, il mercato del lavoro dovrebbe avere meccanismi in grado di permettere alla persona di poter esprimere la propria capacità di visione: fissare delle mete (sostenibili ed accettabili), lavorare per raggiungerle (con uguali opportunità) e, se raggiunte, ottenere i conseguenti premi.

In questo modo il criterio allocativo meritocratico può funzionare facendo emergere i migliori/*leader* e contribuendo al contempo al benessere collettivo.

Però, in circolo, per poter raggiungere i traguardi personali – contribuendo a quelli della società – il meccanismo delle regole è essenziale.

Nella figura 9 sono rappresentati i contributi degli attori del sistema educativo in relazione alle dimensioni rilevanti per la meritocrazia: visione, coesione sociale e sistema di regole.

L'intensità dell'impatto di ciascun attore, come sopra descritto, è schematizzato in una scala da 1=minimo a 3=massimo.

Le frecce tra i vari attori indicano le interdipendenze dei contributi (si veda anche il paragrafo sotto).

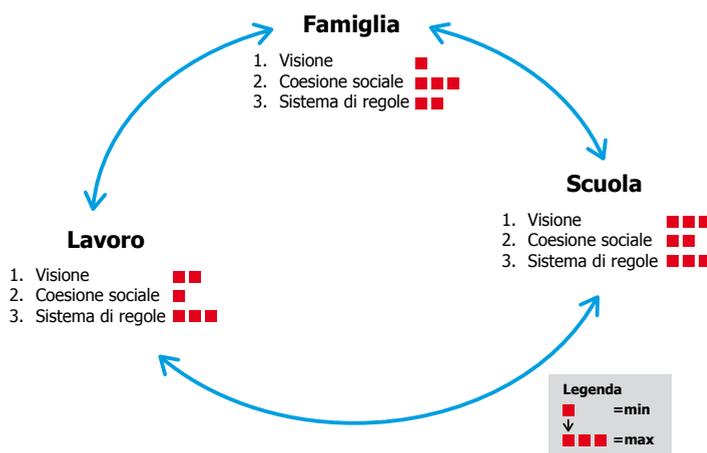


Figura 9 – Attori del sistema educativo e loro contributi rilevanti ai fini del merito e della meritocrazia

Si è detto che il sistema educativo è, appunto, un *sistema*: questo aspetto è chiave perché, come si dirà anche al capitolo 5 in tema di proposte e linee guida per l'azione, ciascun attore ha un ruolo che è al contempo:

- unico, per la sua parte di contributo;
- interrelato (fortemente) agli altri.

In altre parole, per la reale promozione del merito e della meritocrazia occorre ottimizzare:

- i meccanismi *interni* a ciascun attore affinché questo svolga al meglio il proprio ruolo;
- (ma anche) i meccanismi *tra i vari attori*, perché se viene meno il contributo anche di uno solo di questi, il sistema si blocca.

In altre parole occorre che tutti gli attori **vadano nella stessa direzione in maniera coordinata ed efficace.**

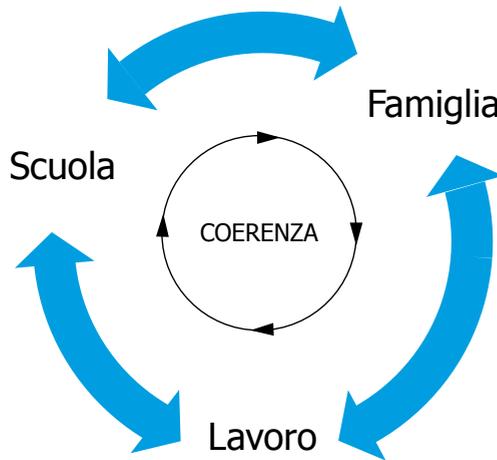


Figura 10 – Allineamento dei contributi degli attori del sistema educativo rilevanti per la meritocrazia

COME PROMUOVERE IL MERITO IN ITALIA

5. Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

INDICE

1. LA MERITOCRAZIA E LE INIZIATIVE LANCIATE PER PROMUOVERLA IN ITALIA (ALCUNE)	95
2. PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E POLITICA "MERITOFOBICHE"?: ALCUNE CONSIDERAZIONI	98
IL PERCORSO DI RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	99
UNA POLITICA PIÙ MERITOCRATICA IN DIVENIRE	103
3. LINEE GUIDA PER IL MERITO IN ITALIA: LE PROPOSTE DEL CLUB AMBROSETTI	104
LINEE GUIDA PER LA FAMIGLIA	105
LINEE GUIDA PER LA SCUOLA	108
LINEE GUIDA PER IL MERCATO DEL LAVORO	112

1	Introduzione
2	Merito e meritocrazia: definizione e situazione attuale dell'Italia
3	I meccanismi meritocratici: funzionamento, relazioni e cause di crisi (la nostra ipotesi)
4	Il sistema educativo ed il suo ruolo per la meritocrazia
5	Linee guida ed orientamenti possibili per promuovere il merito in Italia

Di seguito viene sviluppato il capitolo n. 5 dei 5 capitoli di discussione/azione che raccolgono i risultati della ricerca.

Obiettivo del capitolo n. 5

- Illustrare le linee guida e le proposte di ottimizzazione messe a punto nel corso del lavoro relative ai temi individuati come rilevanti.
- Presentare una sintetica illustrazione delle condizioni di contesto che giustificano le singole proposte.
- Presentare i lineamenti di possibili progetto "volano" per promuovere il merito in Italia.

1 LA MERITOCRAZIA E LE INIZIATIVE LANCIATE PER PROMUOVERLA IN ITALIA (ALCUNE)

Il merito e la meritocrazia sono un grande tema dibattuto e fortemente sentito nel Paese.

Promuovere il merito è una priorità condivisa a livello *bipartisan*

Tra i vari "mali" dell'Italia, la mancanza di merito è uno di quelli su cui le varie posizioni trovano **terreno comune**: "*uno dei più importanti fattori di freno (ancorché non l'unico) della competitività del Paese è la mancanza di meritocrazia*". Su questo il **consenso è bipartisan**.

Alcuni studi si sono spinti a quantificare i costi del cosiddetto "non merito", che sarebbero compresi tra il 3 ed il 7,5% del PIL⁷⁷, solo considerando le inefficienze presenti nell'istruzione secondaria/universitaria e nella ricerca.

Al di là dei numeri, che possono essere più o meno "solidi", quello che è certo è che la meritocrazia in Italia è una **grande questione nazionale**: riguarda tutti e riguarda ogni settore di attività economica e sociale, a qualsiasi livello.

Oggi:

- 8 italiani su 10 riconoscono che è opportuno sfruttare la applicazione diffusa del merito nella formazione e nel lavoro per far fronte alla crisi ed alla recessione, poiché se si è effettivamente più bravi si recupera meglio come singoli e come Paese⁷⁸ ;

⁷⁷ Fonte: rapporto "*Generare classe dirigente*", realizzato dall'Università Luiss Guido Carli e da Fondirigenti, febbraio 2009.

⁷⁸ Fonte: Il Sole 24 ORE.

- 3 italiani su 10, alla domanda “Quali sono le priorità per risolle-vare l’Italia?”, rispondono “Più meritocrazia!”⁷⁹.

Anche dai *leader* politici e dai massimi rappresentanti delle istituzioni e del mondo produttivo, gli appelli ad una nuova centralità del merito nei rapporti sociali e professionali sono molteplici e sempre più frequenti.

Tutto questo si scontra con un blocco (almeno parziale) del meccanismo meritocratico nel Paese, come descritto nei capitoli precedenti.

In Italia, negli ultimi anni, sono state lanciate diverse iniziative

Per porre rimedio a tale situazione, negli anni recenti sono state messe in campo, da più parti, azioni – anche significative – per la promozione del merito.

A titolo esemplificativo e non esaustivo – e senza alcuna volontà di parte – si ricordano le grandi iniziative di sistema in corso come:

- La riforma della Pubblica Amministrazione, per migliorarne le prestazioni, valutare i risultati, premiare il merito individuale e favorire la crescita professionale; si veda il paragrafo successivo.
- La riforma della scuola e dell’università, incentrata sulla promozione dell’autonomia, della concorrenza e, non ultima, della meritocrazia; anche su questa si ritornerà nel prosieguo del capitolo.

Oltre a questi, altri esempi di azioni pro-merito a vario titolo sono:

- la “*Rivoluzione del merito*” lanciata dal Ministero della Gioventù proprio con l’obiettivo di stimolare, in particolare i giovani, su percorsi meritocratici, prevedendo anche coerenti politiche e strumenti di supporto⁸⁰;
- l’iniziativa “*Io merito - valorizzazione delle eccellenze*” promossa dal Dipartimento per l’Istruzione, che definisce – per la prima volta in modo formale – criteri e risorse per valorizzare gli studenti delle secondarie superiori, statali e paritarie, con risultati di eccellenza creando anche l’Albo Nazionale delle Eccellenze;
- il “*Manifesto del merito*”, proposto dal Sindaco di Milano all’Assemblea ANCI⁸¹ del 24 ottobre 2008 e firmato da decine di Sindaci (si veda anche *box* di approfondimento seguente).

⁷⁹ Le altre risposte, in ordine di priorità: politica più “seria” (23%); meno sprechi (21,9%); giuste riforme (5,9%); rivoluzione culturale (7%); più spazio ai giovani (5,3%); altro (7,4%). Sondaggio su 1.000 italiani.

⁸⁰ Tra questi: prestiti d’onore, “Diamogli Credito” (accordo con l’ABI-Associazione Bancaria Italiana), “Pacchetto Impresa” (stimolo dell’imprenditoria giovanile). Fonte: Ministero della Gioventù

⁸¹ Associazione Nazionale dei Comuni Italiani.

Tutte queste iniziative (e le altre qui non citate) rappresentano un **importante stimolo verso il cambiamento**: ogni azione – laddove valida e legittima – che abbia come fine la costruzione di un ambiente più equo, più giusto, più solidale, in cui i risultati e l’impegno contino più che i privilegi e le raccomandazioni, è più che auspicata. Occorre dunque accompagnare questi processi – anche discutendoli per migliorarli – e non bloccarli per interessi di parte o convenienze particolari.

La promozione del merito è una questione di metodi, organizzazione e (soprattutto) cultura

Una considerazione. Queste iniziative ed i processi di riforma in corso sono un punto intermedio – ancorché importante – ma non di arrivo. Il blocco meritocratico in Italia è di proporzioni così rilevanti che occorre una profonda rivoluzione di metodi ed organizzazione nel Paese, ma anche – e soprattutto – **culturale**.

Le linee guida proposte dal Club The European House-Ambrosetti più sotto presentate tengono in particolare considerazione quest’ultimo aspetto e vogliono essere un contributo fattivo nel processo di affermazione del merito in Italia.

Approfondimento – Il manifesto del merito

“Siamo cittadini che amano il proprio Paese, la propria terra, la propria Città e sentono la responsabilità di migliorarli. Nel nostro lavoro ci impegniamo perché tutti, soprattutto i giovani, guardino al futuro con speranza e fiducia.

Crediamo che per la rinascita del nostro Paese dobbiamo affermare il primato del merito.

Affermare e premiare il merito significa legare l’impegno individuale, la responsabilità personale, la competenza che ognuno porta con sé ad obiettivi concreti, a risultati misurabili e verificabili da parte di tutti i cittadini. Solo così si accendono motivazioni e desideri, si realizza il bene individuale, l’integrazione, il bene comune.

Vogliamo batterci per:

- 1. dare alle città le risorse sulla base della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed in base alla capacità di gestirle efficacemente, premiando le amministrazioni virtuose;*
- 2. premiare chi lavora di più e meglio al servizio dei cittadini nella Pubblica Amministrazione;*
- 3. valorizzare nella scuola chi studia con maggior impegno e costanza e chi insegna con passione e rigore;*

4. *destinare investimenti e risorse a ricercatori e professori che sanno migliorare il sistema universitario e portano risultati;*
5. *offrire agevolazioni e vantaggi, anche sul piano fiscale, alle imprese ed ai commerci che producono innovazione, ricchezza e posti di lavoro e che investono sul futuro;*
6. *garantire avanzamenti di carriera ai magistrati più efficienti nell'amministrare la giustizia;*
7. *rafforzare l'azione di chi tutela il benessere della persona con professionalità ed umanità nella salute, nell'ambiente e nella sicurezza;*
8. *sostenere chi, nel lavoro, incoraggia i talenti e, offrendo pari condizioni di partenza, seleziona i più meritevoli;*
9. *riconoscere la pubblica utilità di volontari, associazioni e gruppi del Terzo Settore che testimoniano concretamente i valori della legalità, dell'accoglienza, del rispetto con risultati verificabili che migliorano la qualità di vita dei cittadini;*
10. *offrire più opportunità a quanti nell'arte, nello spettacolo e nella cultura esprimono bellezza, creatività ed innovazione sapendo farsi apprezzare dal pubblico e dal mercato.*

Unitevi a noi, perché il merito tocca la vita di ciascuno. Riconoscere il merito vuol dire più libertà per tutti, partendo da una base che offra le più ampie garanzie di pari opportunità.

Premiare il merito migliora la società e la qualità della vita, soprattutto dei più giovani, il patrimonio più importante di un Paese che deve tornare ad essere protagonista nello scenario mondiale."

2 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E POLITICA "MERITOFOBICHE"?: ALCUNE CONSIDERAZIONI

Nel percepito comune il merito si applica con difficoltà nella PA e nella politica

Nel sentire comune esistono delle **punte di "meritofobia"** nel Paese. Tra queste la Pubblica Amministrazione e la politica sono tipicamente indicate tra le principali.

In realtà, quando si tratta di affermazioni "assolute" di questo tipo, la verità sta probabilmente nel mezzo.

Senza eccessi, è indubbio infatti che in questi ambiti – per ragioni varie e note – il processo di affermazione del merito è iniziato da poco (posto che problemi sono comuni anche a molti altri Paesi sviluppati).

Cionondimeno, processi - anche importanti e profondi - che vanno verso una nuova centralità del merito come principio di fondo e criterio di avanzamento/selezione **sono in essere**. Di seguito alcune considerazioni di sintesi su questi temi.

IL PERCORSO DI RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La Pubblica Amministrazione, complice le nuove istanze di una società sempre più in rapido divenire e l'evoluzione delle tecnologie informatiche e di comunicazione, è in **profonda trasformazione**.

Cambiano le richieste della clientela, cambiano le modalità di rapporto, cambiano le necessità di risposta della macchina burocratica. Questo in Italia come nel resto del mondo.

Le esigenze di fondo sono comuni: più efficienza, più velocità, meno costi. Per questo **importanti riforme strutturali** della PA sono state varate in molti principali Paesi nel mondo. Merito, *leadership* e valutazione sono i principi cardine che le hanno animate.

Anche l'OCSE, nel suo rapporto "*Public Sector Leadership for the 21st Century*", ribadisce la necessità che le PA moderne mettano questi elementi al centro dell'attenzione della propria azione "*the growing need for people to think and act global and local requires leaders to pay more attention to policy coherence. In particular the shift of powers between citizens and government has increased the importance of leadership and meritocracy in the public service (...) not just among senior managers, but amongst all public officials, elected and appointed*".

In questa logica, importanti riforme sono state varate in molti Paesi anche apparentemente "insospettabili". Ad esempio, in Cina fin dal 1987 l'efficienza dell'amministrazione pubblica è stata annoverata tra i fattori indispensabili per orientare i cambiamenti dell'economia, affrontare le difficoltà derivate dalla realizzazione del socialismo di mercato e, indirettamente, garantire la coerenza delle scelte del Governo⁸².

⁸² Tra l'altro si ricorda che il 29 ottobre 2009 è stata siglata, fra il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione italiano e la Scuola nazionale di pubblica amministrazione del Partito Comunista Cinese, una collaborazione ad ampio raggio proprio per lo scambio di buone pratiche in campo amministrativo. Si ricorda anche che il Governo cinese ha da poco inaugurato un sito internet per permettere alla popolazione di comunicare con la Pubblica Amministrazione in maniera critica o propositiva. Il servizio è una bacheca *online* in grado di archiviare e classificare tutti i pareri o i suggerimenti lasciati dagli utenti ed indirizzati ai vari dipartimenti di stato.

In molti Paesi del mondo la PA è oggetto di riforme strutturali

Esempi più "vicini" sono invece quelli di **Spagna e Francia**, che rappresentano – pur con filosofie e modalità di fondo diverse – due esempi di processi di intervento organico dell'apparato pubblico per raggiungere gli obiettivi sopra descritti.

La riforma della PA spagnola si è incentrata sulla valutazione

La Spagna ha incentrato il programma di riforma sulla **valutazione**. Nel Paese la Pubblica Amministrazione conta oggi circa 2,4 milioni di addetti, il 54% dei quali nelle amministrazioni delle Comunità Autonome (con un aumento dell'11% in 20 anni per il processo di decentramento).

Nel 1999 le autorità spagnole hanno varato il "*Piano della Qualità nella Pubblica Amministrazione Centrale*" imperniato su:

- l'elaborazione della "*Carta del cittadino*", per formalizzare i diritti nei confronti della macchina pubblica;
- l'auto-valutazione delle unità amministrative, per promuovere meccanismi di misurazione delle *performance*;
- l'istituzione del "*Premio Qualità*" e "*Best Practice*", per attivare iniziative ad alta visibilità e portato comunicazionale.

Nel 2005 il Piano della Qualità è stato oggetto di revisione per lo sviluppo di un approccio sistematico alla qualità a tutti i livelli di governo.

Successivamente, nel 2006, è stato ridefinito il ruolo del dipendente pubblico tramite il nuovo statuto dei funzionari pubblici, applicabile:

- sull'intero territorio nazionale (in precedenza le regioni potevano dettare proprie regole);
- a tutti i lavoratori del settore pubblico (*civil servant* e *non-civil servant*).

Dal 2007 è stato poi creato un ente valutativo "*ad hoc*": l'Agenzia di valutazione delle Politiche Pubbliche e della Qualità dei Servizi, con un organico di 80 dipendenti.

La riforma della PA in Francia si è focalizzata sui processi

La Francia è invece partita dalla riforma dei processi di bilancio e di programmazione e controllo e, a corollario di questa, è intervenuta sul merito. Nella Repubblica transalpina, anche sulla scia della grande tradizione burocratica, la Pubblica Amministrazione occupa oltre 5,4 milioni di persone – il 20% popolazione attiva – di cui 25mila *senior civil servant*.

A fronte delle esigenze di modernizzazione, è stata varata la “*Loi organique relative aux lois de finances*” ispirata a:

- logiche di *performance* (orientamento ai risultati anziché alle risorse);
- trasparenza dell’informazione budgetaria.

Nel 2007 è stato avviato nel Paese un grande dibattito nazionale sui valori e sulla missione della Pubblica Amministrazione francese: sono state aperte consultazioni per 5 mesi, con 100 audizioni di esperti e 350mila visitatori sul sito dedicato. Tutto questo ha portato ad un “Libro Bianco” contenente 40 azioni per modernizzare la PA.

Questo documento, base per il disegno di legge di riforma, conteneva un obiettivo chiaro e condiviso: **fare della Pubblica Amministrazione uno dei punti di forza del Paese.**

Sulla scorta di ciò, sono state varate una serie di misure/azioni, tra cui:

- la creazione della Direzione Generale della Modernizzazione dello Stato (organico di 130 dipendenti);
- la ridefinizione dei ruoli e dei percorsi professionali del funzionario pubblico, prevedendo anche un sistema di valutazione annuale della *performance* per i *senior civil servant*;
- la creazione del portale della *performance* pubblica.

Anche l’Italia sta profondamente riformando la PA

In Italia, come noto, la Pubblica Amministrazione non è stata tradizionalmente organizzata/progettata per **far emergere la leadership ed il merito**, ma – al meglio – buone competenze tecniche. Anche in Italia però la PA è oggi oggetto di una profonda revisione.

Senza entrare nel merito del tema, è da sottolineare che questo processo non solo è auspicabile, ma profondamente necessario. Al di là dei costi delle inefficienze della macchina pubblica (gli studi in merito, anche eccellenti, sono numerosi) è evidente che in un contesto come quello attuale – globalizzato, veloce, fortemente competitivo – ogni territorio/Paese sconta *tutti* gli elementi di vantaggio e svantaggio che lo caratterizzano: la Pubblica Amministrazione è certamente tra i principali.

La sua efficienza e qualità sono dunque **obiettivi comuni da perseguire prioritariamente.**

Approfondimento – La riforma della Pubblica Amministrazione in Italia: i temi chiave

I temi principali della riforma sono contenuti nel decreto legislativo 150/2009 di attuazione della legge 15/2009.

La loro presentazione completa è consultabile anche sul sito dedicato del Ministero della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Senza volontà di esaustività, si ricordano tra i temi chiave della riforma:

- Il ciclo di gestione della *performance* per supportare la valutazione (di amministrazioni e dipendenti) per il miglioramento ed il riconoscimento del merito; sono previsti anche il Piano triennale di *performance* (che elenca gli obiettivi strategici ed operativi e le azioni specifiche di miglioramento), la Commissione per la valutazione, trasparenza ed integrità delle amministrazioni pubbliche, l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (interno ad ogni amministrazione).
- La selettività nell'attribuzione dei premi (economici e di carriera), superando il tradizionale approccio dei premi a "pioggia" e premiando i capaci ed i meritevoli.
- Il rafforzamento delle responsabilità dei dirigenti.
- Una maggiore trasparenza, con ad esempio l'obbligo di pubblicare nel proprio sito retribuzioni, CV, riferimenti, tassi di assenza e presenza e l'obbligo di assegnare incarichi secondo principi di merito dando conto dei requisiti di professionalità e compenso.
- La riforma della contrattazione collettiva, per chiarire gli ambiti di competenza dell'amministrazione e della contrattazione.
- L'introduzione di una procedura semplificata per le sanzioni disciplinari (con la definizione delle infrazioni assoggettate al licenziamento).

UNA POLITICA PIÙ MERITOCRATICA IN DIVENIRE

L'altra area critica di applicazione del merito è, nella percezione diffusa, quella della politica.

Al di là del "luogo comune" vi sono degli elementi oggettivi che vanno considerati; tra questi:

- negli attuali meccanismi della politica (sistema elettorale, formazione delle liste, ecc.) il merito occupa un ruolo che rischia di diventare marginale;
- la tradizionale funzione dei partiti politici come "luogo" di selezione della *leadership*, anche attraverso proprie scuole di formazione⁸³ è oggi in profondo divenire.

La situazione attuale e le cause della stessa sono state analizzate in lavori del Club Ambrosetti, non ultima la ricerca del 2009 sulla classe dirigente del Paese; a questa si rimanda per una trattazione più puntuale.

Senza ritornare su questi temi, si vogliono però qui richiamare le **3 proposte** a suo tempo fatte in quanto la loro validità è ancora attuale⁸⁴, anche ai fini della promozione del merito nella politica:

1. *"Rendere obbligatoria la pubblicizzazione dei curricula vitae di chi si presenta candidato alla competizione elettorale (a qualsiasi livello istituzionale) e di chi occupa posizioni di Governo".*
2. *"Prevedere formati standard dei CV pubblicati, in modo da favorire i confronti ed i dibattiti".*
3. *"Sviluppare, insieme con i principali Media (televisione, giornali, radio) e l'ordine dei giornalisti, un programma di seminari rivolto ai giornalisti, con l'obiettivo di orientare l'attenzione dei Media sui contenuti curriculari dei candidati".*

La *ratio* delle proposte 1 e 2 è che, nella piena libertà e nel rispetto delle regole del gioco democratico, la possibilità di confrontare in piena trasparenza le caratteristiche dei candidati a ricoprire posizioni di responsabilità dovrebbe poter permettere – verosimilmente – di **vedere selezionati quelli migliori e più meritevoli**.

⁸³ Si ricordano ad esempio le scuole "storiche" della Camilluccia (per la Democrazia Cristiana) e le Frattocchie (per il Partito Comunista).

⁸⁴ Alle proposte erano associati anche dei possibili obiettivi di risultato (misurabili): 1) predisporre entro il prossimo quinquennio il formato standard del CV e varare la norma/regolamento che ne rende obbligatoria la sua pubblicizzazione per le prime elezioni politiche e per le cariche di Governo; 2) sempre nello stesso arco temporale, definire un piano concordato con i *Media* e l'ordine dei giornalisti per lo sviluppo del programma di seminari di sensibilizzazione sui contenuti curriculari.

3 proposte del Club Ambrosetti per più merito nella politica

Questo dovrebbe indurre i partiti politici – secondo modalità, liberamente scelte – a sviluppare efficaci strategie di formazione dei propri candidati, per renderli il più possibile “competitivi”, generando tra l’altro un positivo effetto di innalzamento della qualità media dei profili a livello complessivo.

Affinché questo processo funzioni ed ottenga i risultati voluti, occorre che la società civile sia sensibilizzata, informata e formata per essere in grado di:

- capire *realmente* quali caratteristiche devono essere premiate;
- riconoscerle nei CV (e quindi premiarle).

In tal senso il ruolo attivo dei *Media* è centrale: da qui la proposta n° 3. È importante sensibilizzare i *Media*, stimolandone l’azione, rispetto all’importanza di dare evidenza – nei dibattiti, nelle informazioni, ecc. – ai CV, alla loro valutazione ed ai loro confronti. L’obiettivo è spostare progressivamente il dibattito dal profilo attuale (“*gossip* politico”) a quello desiderato (“contenuti e fatti”), con gli effetti positivi collegati.

3 LINEE GUIDA PER IL MERITO IN ITALIA: LE PROPOSTE DEL CLUB AMBROSETTI

Il merito – come criterio allocativo – è “esigente”: richiede cioè molte condizioni e requisiti, anche non facili da garantire e raggiungere. Tra queste:

- visione e grandi valori morali⁸⁵ condivisi a livello Paese;
- equità nelle opportunità⁸⁶ e solidarietà (ma non carità);
- accettazione (culturale) della concorrenza e delle differenze;
- sistemi educativi rispettosi dell’individuo ed in grado di selezionare e formare i migliori;
- mercati del lavoro trasparenti nei meccanismi di accesso e funzionamento.

Si tratta di aspetti che investono trasversalmente l’intera realtà di un Paese.

⁸⁵ Si ricorda che ci si riferisce a grandi valori che una comunità condivide e promuove. Ad esempio, l’etica del lavoro, la solidarietà ed il rispetto della persona, ecc..

⁸⁶ Si ricorda che uno dei compiti di una società civilizzata è eliminare quelle disuguaglianze che trovano la loro origine non nelle inevitabili differenze individuali, bensì nell’organizzazione sociale.

3 grandi cantieri di lavoro per il merito in Italia: scuola, famiglia, lavoro

È dunque, forse ancor più di altri campi, importante adottare una **visione di sistema ed un approccio olistico** che permettano di comprendere le implicazioni delle azioni poste in essere.

Il Club Ambrosetti, seguendo la sua tradizionale filosofia di pragmaticità e concretezza, ha voluto focalizzarsi su **3 ambiti prioritari**.

Probabilmente ve ne sono altri, importanti e rilevanti. Quelli selezionati stanno però – in una certa misura – a “monte”. Rappresentano in altre parole “cantieri di lavoro” su cui agire per *creare le condizioni di base* per lo sviluppo del merito. Da qui la scelta di focalizzarsi su: scuola, famiglia e mercato del lavoro.

Una ulteriore puntualizzazione. Quelle che vengono di seguito presentate sono **linee guida**. Il Comitato Guida della ricerca ha infatti deciso di proporre un *percorso* per il merito, suggerendo quindi dei “punti fermi” che delineino il perimetro ed all’interno dei quali gli esperti competenti sulle specifiche materie potranno trovare le traduzioni operative e tecniche più opportune.

LINEE GUIDA PER LA FAMIGLIA

Occorre aiutare gli educatori ad essere educatori

La famiglia è il luogo primario dell’educazione. Gli educatori sono il **patrimonio sui cui investire** per il “capitale umano”.

Anche per la costruzione di una mentalità aperta al merito come metodo, la famiglia ha una centralità prioritaria (si veda anche quanto detto al capitolo 4).

Affinché l’educazione in famiglia sia efficace, bilanciata e coerente con i valori della comunità, occorre avere le capacità di essere educatori, con tutte le relative implicazioni.

Oggi, molti aspetti della realtà del Paese lasciano trasparire una situazione di difficoltà diffusa rispetto a questo compito. Queste difficoltà sono poi accentuate anche dai mutamenti sempre più rapidi e profondi della società.

Cionondimeno, pena il rischio di potenziali pericolose derive, il ruolo educativo dell’istituto familiare non può essere abdicato a favore di altri.

Per questo occorre **formare ed aiutare** gli educatori ed occorre spiegare agli educatori l’importanza di trasmettere i grandi valori, anche di coesione sociale, necessari per far funzionare i meccanismi meritocratici e la società nel suo complesso.

Lanciare un programma di educazione permanente per gli adulti su grandi temi prioritari per quest'epoca

Occorre anche costruire le basi culturali affinché il ruolo scuola-famiglia venga interpretato correttamente. La famiglia deve essere una interfaccia ed avere un rapporto corretto con l'istituzione scolastica: "*L'insegnante non può avere sempre torto*".

Naturalmente il rapporto vale anche nella direzione opposta, dalla scuola verso la famiglia.

Tutto questo si costruisce non con azioni "*spot*", bensì con un percorso **strutturato e di lungo periodo**.

Possono però anche essere pensate azioni di "discontinuità" in grado di dare stimoli già nel breve-medio termine. Tra queste può ad esempio essere ipotizzabile la progettazione ed il lancio di un **programma nazionale di *lifelong education*** per gli adulti.

I temi ed i contenuti di un programma siffatto possono essere molteplici e spaziare da quelli attinenti a materie specifiche a quelli di apertura e visione sul mondo e sulla realtà contemporanea.

L'obiettivo ultimo è però *continuare il processo educativo*, secondo prospettive e logiche adeguate, delle persone/cittadini e – quindi – anche degli educatori, al di là dei tipici percorsi formativi (scuola superiore o università). Questo per avere personalità più complete, preparate al mondo contemporaneo e, non ultimo, più coscienti di se stesse e delle proprie responsabilità.

Questo aspetto – cioè l'aggiornamento delle competenze/capacità (e non ci si riferisce solo agli aspetti professionali) lungo l'intero arco di vita – è un **tema prioritario** nel contesto attuale.

Ancora una volta i grandi *driver* del cambiamento moderno – *in primis* la globalizzazione e l'accelerazione – espongono ciascun individuo a stimoli nuovi, continui e diversi. Lavorare per un costante adeguamento della propria capacità di capire e vivere il contesto di riferimento (sempre più ampio) è una **necessità**, pena la potenziale progressiva marginalizzazione sociale, culturale e professionale.

L'Italia, tra i Paesi più sviluppati, è in **posizioni retrostanti** rispetto allo sviluppo di tali programmi.

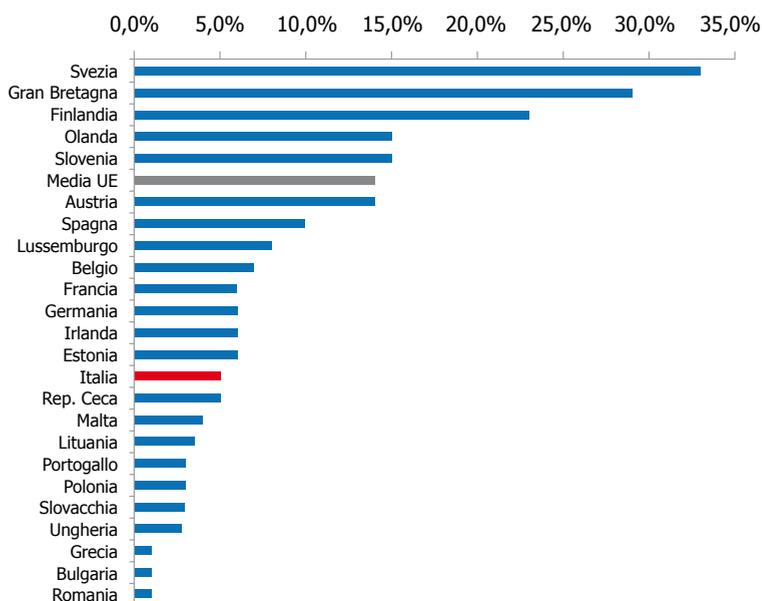


Figura 1 – % popolazione adulta (25-64 anni) che ha partecipato a programmi di apprendimento (Fonte: elaborazione TEH-Ambrosetti su dati Eurostat)

Coinvolgere i *Media* nel processo è fondamentale

In relazione a questi processi di supporto ed aiuto agli educatori, i **Media** possono giocare un ruolo **rilevante**.

Tra i mezzi d'informazione – tutti importanti – la **televisione** ha una posizione privilegiata: la vedono tutti, tutti i giorni.

Essa informa, trasmette messaggi e valori, plasma comportamenti e modi di pensare.

Oggi in Italia (ma non solo), l'offerta televisiva soprattutto dei *broadcaster* generalisti è **poco in linea rispetto ad obiettivi di tipo educativo**, contrariamente a quanto lo è stata in passato, soprattutto nelle sue espressioni pubbliche.

Il tema del ruolo educativo della televisione, in particolare quella pubblica, è stato oggetto di approfondimento di vari lavori del Club The European House-Ambrosetti, a testimonianza della sua importanza.

Un possibile punto di partenza: rafforzare il ruolo educativo della RAI

Dal punto di vista propositivo, in più occasioni, si è raccomandata una **riforma della RAI rafforzandone il ruolo ed il contributo *educational***⁸⁷ e creando le condizioni affinché i programmi con contenuto educativo abbiano una maggiore centralità nella programmazione (attivando in tal modo un effetto volano positivo sull'intero sistema).

Questo potrebbe essere possibile intervenendo, ad esempio, sul contratto di servizio e prevedendo:

- l'aumento dei canali e programmi culturali, educativi, scientifici, ecc. (eventualmente anche con assenza di *spot* pubblicitari nel durante)⁸⁸;
- dei criteri più vincolanti sulla loro diffusione, soprattutto con riferimento alle fasce d'ascolto più sensibili;
- parametri di qualità dei programmi;
- (anche) interventi sul canone (oggi tra i più bassi in Europa) per finanziare investimenti addizionali, con parallela e progressiva rimodulazione degli spazi pubblicitari.

Questa proposta viene qui ripresentata in quanto ritenuta valevole ed utile nel contesto attuale del Paese.

LINEE GUIDA PER LA SCUOLA

La scuola è la "palestra" del merito. Tra i suoi obiettivi principali dovrebbe esserci anche quello di far sì che i talenti individuali vengano sviluppati in modo **differenziato ed adeguato**.

La scuola, per assolvere questa fondamentale funzione, deve darsi un orientamento al merito **coerente** con il modello educativo perseguito.

La scuola italiana, come noto, è stata oggetto di numerose riforme nel corso degli anni, più o meno organiche e più o meno efficaci. Nella figura sotto si propone una sintetica schematizzazione delle principali tappe.

⁸⁷ Si ricorda che "*educational*" è un concetto trasversale ai diversi generi televisivi. Ad esempio non solo documentari ed informazione, ma anche *fiction*, sport, *talk show*, ecc..

⁸⁸ In questo senso, il recente passaggio al digitale terrestre sta andando in questa direzione, avendo ampliato l'offerta di canali pubblici a contenuto educativo.



Figura 2 – Le principali tappe dell'evoluzione della scuola italiana

Indipendente dal giudizio sulla bontà o meno di tali interventi, due considerazioni generali sono da ribadire:

1. i "mali" attuali della scuola italiana sono molteplici e noti (si veda anche quanto detto al capitolo 4);
2. (anche collegato a quanto sopra) le esigenze contemporanee impongono un **ripensamento**, anche profondo, delle logiche e delle prospettive dell'approccio passato.

Le recenti linee guida tracciate dalla riforma attuale vanno in una direzione condivisibile. L'obiettivo da perseguire è infatti avere una scuola più moderna e di qualità, in linea con le esigenze di un mondo globalizzato e fortemente competitivo e, non ultimo, di una società in forte cambiamento.

Occorre che questo processo sia migliorato, se del caso, ma comunque protetto e garantito ai fini della sua completa riuscita. Vi sono infatti alcune domande che non trovano ancora una risposta condivisa (con le implicazioni pratiche ed operative conseguenti); tra queste:

- *Si vogliono fare davvero emergere le eccellenze?*
- *La differenza è un valore?*
- *La competizione tra i ragazzi è un valore?*
- *Si accetta che le scuole siano diverse in relazione ai risultati che ottengono i loro studenti?*
- *Si vogliono test standardizzati a livello nazionale in modo che i criteri di valutazione siano omogenei?*

4 grandi direttrici per la scuola moderna (che promuove il merito)

Con tutta probabilità, se si vuole compiutamente accettare il principio del merito – con anche gli aspetti “scomodi” che questo porta con sé – le risposte alle domande succitate dovrebbero essere affermative.

Coerentemente con questa logica, le grandi direttrici di lungo periodo del percorso di modernizzazione della scuola italiana⁸⁹, dovrebbero essere:

1. Forte **autonomia e responsabilizzazione** a cui deve corrispondere autonomia e responsabilizzazione sui percorsi di studio.
2. **Trasparenza, correttezza e funzionalità dei meccanismi di valutazione:** *test standard*, ispettori, ecc.. Sul tema degli ispettori si ricorda ad esempio che se in Francia sono 3.000 e nel Regno Unito sono 1.500, in Italia sono 150; prendono il nome di “dirigenti tecnici” e non possono intervenire per la valutazione, ma solo per gravi incidenti (per esempio di tipo disciplinare).
3. Valutazione delle *performance* degli istituti scolastici, anche **misurando** il delta (differenza) tra la qualità degli studenti all’inizio del ciclo di studi (quindi all’“ingresso”) ed alla fine (e quindi all’“uscita”).
4. **Livello del finanziamento legato ai risultati** (pur secondo parametri e modalità che bilancino le istanze di sostenibilità).

Infine una considerazione sui valori. La scuola e la famiglia dovrebbero **lavorare insieme** per creare mentalità aperte, curiose e rispettose, in grado di accettare il mondo ed i suoi cambiamenti. L’obiettivo dell’autonomia e dell’indipendenza deve tornare a fare parte dei desideri dei figli e dei genitori, come quello di assumersi le fatiche, gli oneri e le responsabilità per costruire il proprio percorso ed i propri successi.

Con questo obiettivo – anche in relazione alla promozione del merito – i valori sono centrali.

⁸⁹ Come anche detto nel capitolo 4, queste considerazioni si riferiscono primariamente alla scuola. Con i necessari adeguamenti, la filosofia di fondo può essere applicata anche all’università. In questo ambito The European House-Ambrosetti ha condotto nel 2009, per conto di CRUI-Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, la ricerca “*L’Università italiana nella sfida competitiva del Paese*”. A quel documento, scaricabile dal sito www.ambrosetti.eu, si rimanda per le linee guida proposte per l’ammodernamento degli atenei nazionali.

Occorre dunque che ci sia, senza "imposizione" e solo per i grandi valori Paese, una **omogeneità di fondo** in quello che la scuola trasmette. Dall'altro canto poi, questi dovrebbero trovare una coerenza biunivoca con il processo educativo familiare, come più sopra detto.

Approfondimento – La riforma della scuola secondaria superiore: linee guida

La riforma della scuola secondaria superiore è stata avviata a partire dalle prime classi del nuovo a.s. 2010-2011. Di fatto si tratta della prima riforma complessiva del secondo ciclo di istruzione dal 1923. Tra i punti rilevanti vi sono:

- Il riordino dei licei, istituti tecnici ed istituti professionali, per ricomporre la frammentazione degli indirizzi (204 negli istituti tecnici e 396 nei licei) iniziata negli anni '90 e per facilitare la scelta del percorso di studi.

<p>I nuovi Licei 6 nuovi licei</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Liceo artistico 2.Liceo classico 3.Liceo linguistico 4.Liceo musicale e coreutico 5.Liceo scientifico (opzione scienze applicate) 6.Liceo delle scienze umane (opzione economico-sociale) 	<p>I nuovi Istituti Professionali 2 settori – 6 indirizzi</p> <p>SETTORE DEI SERVIZI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Servizi per agricoltura e sviluppo rurale 2.Servizi socio-sanitari 3.Servizi per enogastronomia e ospitalità alberghiera 4.Servizi commerciali <p>SETTORE INDUSTRIA E ARTIGIANATO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Produzioni industriali e artigianali 2.Manutenzione e assistenza tecnica 	<p>I nuovi Istituti Tecnici 2 settori – 11 indirizzi</p> <p>SETTORE ECONOMICO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Amministrazione, finanza, mktg 2.Turismo <p>SETTORE TECNOLOGICO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Meccanica, mecatron., energia 2.Trasporti e logistica 3.Elettronica ed elettrotecnica 4.Informatica e telecomunicaz. 5.Grafica e comunicazione 6.Chimica, materiali e biotec. 7.Sistema moda 8.Agraria e agroindustria 9.Costruz., ambiente e territorio
--	--	--

- Riordino dei percorsi di studio.
- Riduzione delle ore di lezione⁹⁰, per bilanciare il carico di lavoro e privilegiare gli approfondimenti (con più spazio per matematica, scienze e lingue straniere).
- Maggior collegamento con l'università, l'Alta Formazione, il mondo del lavoro (*stage*, tirocini, alternanza scuola-lavoro) ed il territorio (con la presenza nei comitati tecnico-scientifici di rappresentanti delle imprese presenti nella zona).

⁹⁰ Si tratta di ore effettive di 60 minuti anziché di 50 come nel precedente ordinamento.

LINEE GUIDA PER IL MERCATO DEL LAVORO

Il mercato del lavoro è la grande arena con cui ciascun individuo si confronta per la maggioranza della vita adulta.

Esso è anche il cuore della crescita di una Nazione. Problemi e mal-funzionamenti al suo interno possono avere effetti potenzialmente deleteri che si riverberano sull'intera struttura sociale ed economica.

In Italia – come nella stragrande maggioranza dei Paesi – la produttività è una **grande questione nazionale**. Questa si realizza anche con un mercato del lavoro trasparente ed efficiente, che premia il merito e crea autoresponsabilizzazione.

La meritocrazia nel mercato del lavoro non è solo una questione di leggi, ma anche di comportamenti

Questi aspetti specifici – merito e autoresponsabilizzazione – non sono (solo) una questione di leggi. Essi trascendo dagli aspetti tecnici e normativi, che pur sono essenziali per il buon funzionamento complessivo.

In realtà per una parte sostanziale, è **una questione di comportamenti ed attitudini individuali**: *“non scelgo l'amico o l'amico dell'amico; scelgo la persona più adatta, la più meritevole”*.

Anche in questo caso l'applicazione del principio del merito può essere scomoda: si tratta infatti di andare contro ad abitudini profonde e radicate, anche se in parte naturali e comprensibili.

Per questo possono essere utili azioni “dimostrative” e ad alto valore comunicazionale: per promuovere il merito occorrono infatti *anche* grandi iniziative Paese per “smuovere le coscienze”, richiamare l'attenzione e creare il consenso per il cambiamento.

Diffondere un decalogo delle buone pratiche pro-merito

Tra le azioni possibili, ad esempio, potrebbe esserci la redazione di un **decalogo di buone pratiche** pro-merito – applicate dalle imprese nella propria quotidianità – da portare all'attenzione pubblica.

Redarre il “manifesto pro-merito” sottoscritto dalle aziende

Sempre su questa scia, un ulteriore possibile stimolo – che il Club Ambrosetti si sente di proporre – è la redazione del **“manifesto pro-merito”**, in cui le imprese che vogliono aderire dichiarino il loro impegno concreto rispetto a 4 principi guida:

- Dichiarare visione ed obiettivi.
- Adottare metodologie di valutazione dei risultati coerenti con visione ed obiettivi e applicarle in modo **rigoroso e trasparente**.

- Aderire all'equazione BI (benessere individuale) = BP (benessere personale) + BCo (benessere collettivo)⁹¹:
 - premiando l'atteggiamento personale impegnato, equilibrato e responsabile (si veda la matrice del comportamento personale illustrata al capitolo 3);
 - promuovendo autovalutazione e autoresponsabilizzazione.
- In fase di selezione, essere **neutrali** rispetto a geografia, sesso, censo, famiglia, ecc., ma **rigorosi** rispetto a competenze e talento, coerenti con visione ed obiettivi.

Al di là dell'iniziativa specifica, ai fini del cambiamento positivo, è però essenziale che vengano garantite nel lungo periodo alcune condizioni:

- che l'iniziativa non sia di "facciata" o un'operazione di *marketing*;
- che l'iniziativa non sia "*una tantum*": "*per far cambiare qualcosa occorre dire e ripetere*";
- che l'iniziativa sia adeguatamente valorizzata, sia per quanto riguarda la visibilità, che per quanto riguarda l'ufficialità della stessa (che naturalmente dovrebbe essere la maggiore possibile).

Solo così queste azioni – e le altre possibili che si auspica potranno essere lanciate – riusciranno concretamente a creare una cultura che vada al di là dei comportamenti opachi, nepotisti, di privilegio che tanto spazio tolgono al merito con effetti negativi a tutti noti.

"Esiste merito senza successo, ma non esiste successo senza qualche merito". François de La Rochefoucauld, Massime, 1678.

⁹¹ Ci si riferisce al fatto che il merito trova applicazione quanto la funzione di benessere collettivo è inclusa culturalmente in quella di benessere individuale. Si veda quanto detto al capitolo 3.