

GIOVANI IMPRENDITORI
UNINDUSTRIA BOLOGNA



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI
GIOVANI IMPRENDITORI
IN TEMA MERITOCRATICO



In occasione della propria Assemblea generale del 28 novembre 2008, il Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Bologna si propose esplicitamente un obiettivo di fondo: essere, prima di tutto, un movimento di idee e di valori.

Un movimento visibile e autorevole, capace di elaborare proposte non solo all'interno del proprio sistema associativo, ma anche nell'ambito territoriale nel quale opera.

Un movimento capace di confrontarsi con le idee e di prendere parte al dibattito locale, in piena e totale autonomia dagli schieramenti e dai movimenti politici.

Un Gruppo Giovani Imprenditori determinato ad interpretare il ruolo di visibile e propositivo attore locale. Capace - in opportuno coordinamento con Unindustria Bologna - di misurarsi con le istituzioni su temi centrali per lo sviluppo territoriale e per il futuro delle aziende, e di indicare soluzioni concrete praticabili dalle imprese stesse.

Il quadro di riferimento italiano e bolognese necessita, infatti, di un processo di modernizzazione per esprimere competitività ed efficienza; e tra i protagonisti del cambiamento non possono che esservi le imprese e gli imprenditori, delineando percorsi di sviluppo che coinvolgano non solo i rispettivi ambiti, ma tutto il territorio bolognese in modo che si possa realmente parlare di un sistema produttivo integrato.

E' stato perciò formalizzato un vero e proprio Progetto avviato e realizzato nel corso del biennio 2009 - 2010, con il sostegno attivo di Unindustria Bologna.

Un Progetto che ha portato il Gruppo Giovani Imprenditori ad operare come un "laboratorio" finalizzato a produrre contenuti e proposte operative rivolti alle imprese e destinati a rientrare - successivamente - nelle attività della stessa Unindustria Bologna.

In particolare, la Presidenza e il Consiglio Direttivo del Gruppo Giovani Imprenditori hanno individuato tre aree tematiche di attività sulle quali hanno concentrato il proprio impegno di informazione, approfondimento, elaborazione e proposta rivolto al territorio locale:

- Imprese ed Energia;
- Capitalismo di Persone, Etica e Responsabilità Sociale;
- Meritocrazia.

Si è trattato di una scelta destinata a caratterizzare una vera e propria "fase costitutiva" del Gruppo, nella consapevolezza che gli orientamenti, le scelte e i programmi di lavoro svolti determineranno un vero e proprio imprinting della sua identità e della sua immagine.

Questa pubblicazione è il frutto del lavoro svolto dal focus group che ha approfondito il tema della Meritocrazia.

Sono grato al tutor Prof. Mario Mazzoleni e al Prof. Luigi Frey ed a tutti i colleghi del Gruppo Giovani Imprenditori che hanno partecipato al progetto. E' a tutti loro che dobbiamo le



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

risultanze delle pagine che seguono.

Ognuno di noi le leggerà con la consapevolezza che l'imprenditore del futuro non può prescindere dalla giusta sensibilità su questi temi, al fine di poter contribuire - con la propria azienda e con l'impegno concreto in Unindustria - ad uno sviluppo sostenibile del tessuto economico territoriale e di quello sociale nel suo complesso.

Andrea Paladini
Presidente dei Giovani Imprenditori
di Unindustria Bologna



E' doveroso esprimere con profonda e sincera riconoscenza i ringraziamenti

ai GIOVANI IMPRENDITORI

che hanno partecipato attivamente alla realizzazione del documento che state leggendo:

Gian Guido Riva - SAMO SpA ; project leader e coordinatore dei lavori

Alberto Stancari - MONDAINI & PARTNERS Srl

Flavio Guastafierro - LA PETRONIANA SRL

Gianmatteo Barbieri - CALZONI Srl

Massimo Tchen - TA LI Srl

Matteo Scagliarini - ANDREA SCAGLIARINI SpA

Paola Iacucci - DUECI PROMOTION Srl

Silvia Bassi - B.D.B. Srl

ai SUPPORTO SCIENTIFICO

Prof. Mario Mazzoleni - Tutor del progetto

Prof Luigi Frey

Dr.ssa Stefania Marcozzi

ai NOSTRI PARTNERS





GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

INDICE

PREFAZIONE	6
INTRODUZIONE	10
1.0 IL MERITO IN AZIENDA	14
1.1 Flessibilità e leadership	14
1.2 Il sistema delle responsabilità e i “vizi” da evitare	15
1.3. Relazioni tra incentivazione e risorse umane	16
1.4. Meritocrazia e retribuzione	17
1.5. Incentivare o ricompensare?	19
1.6. Retribuzione variabile: opportunità e vincoli	19
Proposte concrete	21
2.0 SINDACATI E CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO	22
Proposta concreta	24
3.0 IL TERRITORIO	26
Proposta concreta	27
4.0 ISTRUZIONE E MERITO	28
Proposte concrete	32
CONCLUSIONI	34
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	36



Per quanto la gente sia incline a giudicar male,
è ancora più spesso benevola col falso merito che ingiusta col vero.

François de La Rochefoucauld,
Massime, 1678



PREFAZIONE

Nella Prefazione al volume sulla meritocrazia di R. Abravanel, Francesco Giavazzi sostiene che il “valore aggiunto di tale volume sta nel fatto che, non solo il volume descrive i sintomi del mal di merito come malattia italiana, ma va più in là, avanzando proposte concrete, traducibili in azioni ben definite e chiaramente attuabili” (cfr. Abravanel, 2008, p.7).

Ora, il documento dei giovani imprenditori bolognesi riportato qui di seguito, si muove nella medesima direzione, offrendo così uno specifico contributo a tale “valore aggiunto”. In tale luce, i Giovani Imprenditori bolognesi si collocano tra coloro che Abravanel denomina i campioni del merito, emergenti tra “... le decine di migliaia di italiani eccellenti, disponibili ... a percorrere un cammino simile a quello dei loro predecessori, nelle società meritocratiche ...” cioè, in altri Paesi di cultura essenzialmente anglosassone e nordeuropea, in cui è registrabile una diffusione di nuovi valori culturali meritocratici, generando fiducia nell’ideologia del merito in milioni di persone (cfr. Ibidem, p. 19).

R. Abravanel ha fatto quattro proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro Paese più ricco e più giusto:

- 1) un’iniezione di merito nella pubblica amministrazione per un drastico miglioramento del servizio pubblico;
- 2) test nazionali standard per creare l’eccellenza nel sistema educativo;
- 3) una Authority per sbloccare l’economia;
- 4) una affermativa action per portare le migliori donne italiane nei consigli di amministrazione delle imprese (cfr. Ibidem, pp.291 e ss.).

Ora, buona parte delle proposte fatte nel Documento successivo, senza menzionare le quattro proposte, si collocano nell’ambito di esse.

Infatti, mentre i sei messaggi meritocratici contenuti nell’introduzione si basano decisamente su una “cultura del merito”, le proposte concrete generali o specifiche fatte con riferimento a: azienda, rapporti sindacali, territorio e istruzione, si possono collocare nell’ambito dell’insieme delle quattro proposte suddette.

Tuttavia, occorre osservare che F. Giavazzi, nel presentare il libro di Abravanel, mette in evidenza che, per tradurre le quattro proposte in “azioni ben definite, chiaramente attuabili”, occorre anzitutto uno “spostamento dalle norme e dalle procedure all’analisi dei risultati”, attraverso adeguate informazioni e “la possibilità per i cittadini di accedervi e far sentire la propria voce”.

Con riferimento alla prima “proposta”, ciò richiederebbe, alla luce delle esperienze meritocratiche da tempo in atto, un idoneo sistema informativo pubblico e un sistema elettorale che consenta a tutti i cittadini di far sentire la propria voce attraverso le rappresentanze democratiche.

Ora, il documento dei Giovani Imprenditori bolognesi non affronta né il tema di come il sistema informativo pubblico, partendo dal Sistema Statistico Italiano guidato dall’Istat riformato negli ultimi decenni, possa essere meglio adeguato a tali esigenze e soprattutto meglio utilizzato per valorizzare lo spirito della riforma adottata, nonché quale riforma del sistema elettorale riesca meglio in Italia a dare a tutti i cittadini adeguate voce e capacità di analisi dei risultati delle azioni della pubblica amministrazione. Si tratterebbe di azioni fondamentali, su cui appare necessario attivamente impegnarsi per potere efficacemente mirare a una “società meritocratica” nel nostro Paese, sia a livello di specifica area territoriale, sia a livello nazionale.



Inoltre, è opportuno osservare che F. Giavazzi rileva che, con riguardo alla seconda “proposta” di Abravanel, non sarebbe sufficiente l’introduzione di un “test nazionale standard per creare l’eccellenza nel sistema educativo”, ma occorrerebbe che le istituzioni formative fossero poste tra loro in concorrenza, mettendo le famiglie in grado di valutare i risultati formativi e occupazionali raggiungibili nel caso si scelga un’istituzione piuttosto che un’altra.

Il paragrafo del Documento successivo su “istruzione e merito” si colloca chiaramente in tale prospettiva, anche perché propone di rivedere in modo meritocratico l’offerta formativa ad ogni livello, con attenzione particolare a quello dell’istruzione universitaria. Tuttavia, occorre sottolineare che spesso, a partire dalla formulazione del V messaggio nell’Introduzione in cui si menziona esplicitamente il lifelong learning, nel Documento si preferisce parlare di apprendimento, piuttosto che di istruzione o formazione. In verità, il tema dell’apprendimento, come processo di acquisizione, attraverso l’istruzione, la formazione e l’esperienza di lavoro e di vita, delle competenze tecnico-professionali e personali indispensabili in processi produttivi efficienti ed efficaci, appare molto importante soprattutto quando (come è stato fatto nel volume, a cura di, F. Fortunati e L. Guerra, 2009) si è cercato di collegare il merito dei lavoratori impegnati nello sviluppo produttivo alle competenze da loro possedute.

Anna Maria Artoni, Presidente Confindustria dell’Emilia-Romagna, conclude la sua Prefazione al volume appena citato (p.13) sostenendo che, occorre “...immaginare e costruire un futuro con più concorrenza, più innovazione, più meritocrazia e più solidarietà ... mettendo insieme apprendimento, formazione e lavoro ...”.

Lo spostamento dell’attenzione dall’istruzione all’apprendimento conduce a dare molto importanza sia al concetto di competenza, sia al fatto che il processo di apprendimento si realizza in modo dinamico, a livello organizzativo e personale, nel corso di tutta la vita dei lavoratori potenziali. Come osserva F. Fortunati (pp.73 e ss. del volume citato) “... il concetto di competenza evidenzia l’importanza di lavorare nella direzione della valorizzazione e promozione dell’autonomia della persona, per attrezzarla a gestire livelli di complessità sempre più elevata ...” un “approccio per competenze” conduce a:

- “considerare le competenze tra le risorse maggiormente pregiate di una persona, di una comunità, un territorio, di un’impresa; le organizzazioni sentono la necessità di lavoratori che sappiano unire alla pratica professionale saperi di natura culturale, concettuale e relazionale...;
- ...aiutare le persone a pensare sé stesse in termini di competenze, in un’ottica progettuale e di trasformare in questo modo il proprio rapporto con l’esperienza lavorativa;
- la possibilità di costruire un incontro significativo e produttivo tra organizzazione e persona passando attraverso il costruito di competenza professionale baricentro di regolazione tra gli obiettivi/necessità dell’una e dell’altra;
- l’importanza di un’integrazione dialogica tra sistemi aziendali e formativi come condizione per costruire percorsi formativi in grado di ridurre la separazione tra momenti formativi e momenti lavorativi...”.

Quindi “...il **lifelong learning** e la promozione delle competenze richiedono alla formazione continua un investimento qualitativo costante che lasci tracce radicate all’interno delle persone quali soggetti del lavoro e permetta all’impresa di poter raggiungere i propri obiettivi e garantirsi spazi di competitività...”.



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

In un modello **fondato sulle competenze** sono coinvolti vari attori: le aziende, gli organismi di formazione, i responsabili pubblici, i destinatari dei processi formativi. I Giovani Imprenditori bolognesi, nel loro Documento, mostrano di esserne ben consapevoli, anche se la riflessione sui responsabili pubblici è stata limitata dal ruolo essenzialmente di operatori economici dei membri del gruppo.

Tra l'altro il paragrafo sul "merito in azienda" del Documento dedica particolare attenzione all'"aspetto della gestione del capitale umano e delle competenze strategiche", sottolineando l'importanza cruciale "...la capacità di allineare l'organizzazione, il più velocemente possibile, ai cambiamenti che il mercato richiede..." nel presupposto che "...è la risorsa umana quella che..., possiede potenzialmente le reazioni più rapide, elastiche e innovative..." e "...allo stesso tempo le persone, per la loro stessa natura, rappresentano anche uno dei possibili maggiori vincoli al cambiamento, e pertanto il fenomeno organizzativo e comportamentale deve essere affrontato nel modo più attento possibile...".

Tra le diverse dimensioni organizzative, si ritiene abbia "...un valore rilevante l'aspetto legato alle retribuzioni dei dipendenti e alle eventuali modalità di ricompensa", cioè alle relazioni tra incentivazione e sistema azienda.

Ai "sistemi di compensazione d'individui e gruppi nelle organizzazioni" risulta dedicato un volume di G. Gabrielli (cfr. Gabrielli G., 2006). Nella Presentazione di questo volume, F. Fontana sostiene che "...le politiche retributive svolgono un ruolo non marginale per la competitività dell'impresa, sia sul mercato delle competenze, sia su quello dei prodotti-servizi. Esse rappresentano anche una leva di ricerca e mantenimento della dinamica coerenza del sistema organizzativo.

Nel volume si dà ampio spazio ai "sistemi di compensazione variabile" e alla gestione di essi nell'ambito di packages di breve o medio-lungo termine. Comunque, la "gestione della remunerazione/compensazione è vista come un importante aspetto della gestione delle risorse umane. Anche i giovani imprenditori bolognesi ritengono "basilare", nel loro Documento, di collocare il tema delle "ricompense" cioè di tutti "i meccanismi retributivi e tutte le gratificazioni implicite che il dipendente riceve dall'ambiente in cui lavora, collegate più o meno direttamente alle prestazioni effettuate...", a "...un sistema di gestione delle risorse umane che permetta effettivamente all'azienda di creare valore..." e di verificare "...se le fondamenta del benessere organizzativo siano sempre sane...".

In tale luce, i giovani bolognesi preferiscono, piuttosto che parlare di premi o incentivi retributivi, parlare in generale di "sistema retributivo integrato con obiettivi", "...con lo scopo di chiarire, nel modo più palese possibile, il fatto che comunque l'organizzazione e il comportamento dei suoi membri devono essere, già in partenza, orientati agli obiettivi di competitività che l'azienda si pone per la sua stessa sopravvivenza...", "che vi è il dovere di dare il massimo, da una parte, e la massima equità garantita, dall'altra".

Il tema "ricompense" si ricollega quindi inevitabilmente a quello della contrattazione collettiva, tra rappresentanti degli imprenditori e rappresentanti sindacali dei lavoratori, con particolare riguardo alla "contrattazione di secondo livello", a cui nel Documento successivo è dedicato un apposito paragrafo, con la convinzione che la cultura del merito richieda un'ampia e piena apertura, sia degli imprenditori che dei sindacalisti all'attivazione capillare di tale livello di contrattazione.

Nel Documento è proposta addirittura la sperimentazione, nello spirito di aprire una nuova fase di confronto tra le forze sociali organizzate, caratterizzata da una piena e aperta collaborazione ispirata ai principi di fondo della nostra Costituzione, che consenta "...una visione più moderna e aperta al cambiamento" attenta alla crescita degli individui, delle aziende e della Società nel suo complesso, di un progetto pilota... "in una delle realtà, industriali del territorio, ...da svilupparsi congiuntamente con



le rappresentanze sindacali allo scopo di poter strutturare una piattaforma di secondo livello basata su adeguati indicatori in linea con le strategie aziendali che possa permettere, da un lato, una maggiore concorrenzialità dell'azienda e, dall'altro, una migliore redistribuzione dei risultati in funzione del contributo fattivo di ciascuno...".

Per meglio chiarire, il Documento dei Giovani Imprenditori bolognesi presenta una rappresentazione grafica esemplificativa relativa a una specifica esperienza. Comunque, qualora la proposta, nell'ambito della contrattazione collettiva in atto, potesse essere realizzata in Emilia-Romagna e l'esempio potesse essere imitato in altri settori e aree territoriali in Italia, il contributo alla proliferazione in Italia di campioni del merito potrebbe essere rilevante, senza necessariamente ricorrere alla introduzione della Authority liberalizzatrice che Abravanel menziona nella sua terza proposta e sulla quale F. Gavazzi appare molto scettico.

Anche sulla quarta proposta di Abravanel, Giavazzi appare scettico, sia perché "non crede molto nelle affermative actions" onde ottenere una migliore distribuzione del potere in favore delle donne, sia perché non ritiene che, allo scopo, servirebbe molto aggiungere qualche donna nei Consigli di Amministrazione: egli ritiene che sarebbe meglio raccogliere la proposta di discriminazione positiva in favore delle donne lavoratrici, formulata da Alesina e Ichino¹, tassandole in misura minore degli uomini. In verità, per combattere la discriminazione femminile e soprattutto la "segregazione occupazionale" che confina le donne occupate in posizioni marginali nelle strutture di potere aziendali², la letteratura internazionale di Economia del Lavoro suggerisce che vi sono "azioni positive più efficaci che il contenimento del costo monetario del lavoro attraverso lo strumento fiscale, sia perché l'effetto incentivante di un ridotto costo monetario del lavoro è molto dubbio, sia e soprattutto perché per valorizzare il lavoro femminile è molto importante agire in modo ampio e sistematico su vari aspetti della gestione, adeguatamente organizzata e programmata nel tempo, del personale e non soltanto sui differenziali retributivo di costo del lavoro³.

I Giovani Imprenditori bolognesi sembrano ben consapevoli di ciò e soprattutto ne sono consapevoli i consulenti (in particolare, il docente di Organizzazione Aziendale prof. Mario Mazzoleni) che, in modo interdisciplinare, hanno guidato e discusso, nelle varie fasi, la preparazione del Documento riportato più oltre.

In conclusione, il Documento appare una chiara dimostrazione che i Giovani Imprenditori bolognesi sono effettivamente "campioni del merito".

Il loro documento rappresenta un primo passo nella direzione della promozione e diffusione della cultura meritocratica nella società italiana. Passi successivi saranno indispensabili, anche alla luce della discussione che il Documento provocherà a Bologna e altrove. Tali passi potranno coinvolgere gli stessi giovani imprenditori autori del documento, più ampiamente il mondo imprenditoriale e manageriale, anche delle imprese pubbliche e private di maggiori dimensioni, i rappresentanti di altre forze economiche e sociali organizzate, i manager degli enti pubblici a vario livello territoriale, gli operatori pubblici, i rappresentanti delle forze politiche a vario livello territoriale, gli operatori del mondo dell'informazione e tutti gli esperti e cultori di scienze sociali, che, muovendosi su basi multidisciplinari, ritengano positivo l'avvento della meritocrazia nella Società Italiana. Buon lavoro a tutti!

Roma, 29 novembre 2010

Prof. Luigi Frey

1- Si tratta di una proposta fatta dagli economisti A. Alesina e A. Ichino (giovane fratello di Pietro, più noto giurista del lavoro milanese) in un articolo pubblicato su Il Sole-24 Ore nel giugno 2010.

2- Cf. con riguardo alla realtà dell'Emilia-Romagna, Frey L. e Livraghi R., 1988, pp. 49 e ss..

3- Cf. ciò che è stato messo in luce da L. Frey, R. Livraghi e T. Treu, 1988.



INTRODUZIONE

Nel corso dell'anno 2010, il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Bologna ha affrontato un percorso di riflessione e approfondimento, formativo e culturale, attraverso l'analisi di tre grandi tematiche di attualità quali l'Energia, l'Etica ed il Merito.

In particolare, la scelta della tematica del Merito, a conclusione del percorso di analisi durato quasi un anno, è da ricercare e ricondurre alla consapevolezza, radicalmente condivisa all'interno dello stesso Gruppo, che il Merito, in quanto valore, sia uno dei campi principali sui quali si giocherà la fondamentale partita del futuro e dello sviluppo delle nostre Aziende e dell'intera realtà Paese.

Una tematica, quella del Merito, dall'approccio non facile ed estremamente articolata e complessa nelle sue varie declinazioni e sfaccettature che il Gruppo di Lavoro ha affrontato attraverso il tutoraggio ed il supporto del Prof. Mario Mazzoleni (coadiuvato dalla dott.ssa Stefania Marcozzi) e tramite diversi incontri con esperti che, nei loro specifici ambiti di competenze professionali, hanno quotidianamente a che fare con il tema del merito e che hanno consentito al Gruppo di affrontare l'argomento da molteplici punti di vista, indispensabili per giungere a una visione interdisciplinare e soprattutto non scontata e banale dell'argomento.

A completamento di tali incontri istituzionali, il Gruppo di Lavoro si è consolidato ed arricchito con numerosi momenti di confronto e dibattito al suo interno che hanno permesso di rielaborare le singole esperienze e conoscenze, personali ed aziendali, nell'ottica di una visione di sintesi che verrà illustrata in questo documento.

Tale documento si prefigge l'obiettivo, di certo impegnativo e ambizioso ma non per questo assolutamente pretenzioso, di contribuire alla diffusione, in primis all'interno delle nostre Aziende ma anche nella Società civile in quanto centro imprescindibile di sviluppo e crescita di qualsiasi aggregazione umana, della "**cultura del merito**", come motore irrinunciabile di crescita economica ma anche elemento indispensabile di inclusione e di coesione sociale.

Un manifesto programmatico che attraverso l'illustrazione della Vision del Gruppo propone come mission una vera e propria "**rivoluzione del merito**" anche attraverso l'elaborazione di proposte concrete e pratiche, finalizzate ad un approccio pragmatico e non solo teorico del tema.

Del resto, il tema del merito, in un paese come l'Italia che tuttora vive di parentelismo, clientelismo e di una cultura della bieca raccomandazione, non ha mai goduto e non gode tuttora di un terreno fertile sul quale attecchire, anche se rispetto a qualche anno fa la situazione sta lentamente e gradualmente cambiando.

In moltissimi campi ed ambienti lavorativi e spesso anche in Azienda, le conoscenze interpersonali, i legami parentali, le affinità di varia natura giocano un ruolo spesso preponderante nella valutazione delle persone e nella loro collocazione, talvolta a prescindere dal loro effettivo valore, umano e professionale.

Partendo proprio da un semplicistico approccio socio-culturale, vari studi⁴ dimostrano come, negli ultimi anni in Italia, si sia ridotta la mobilità sociale.

Ciò determina una stagnazione tra le classi sociali tra i cui effetti più evidenti risulta una sempre più accentuata correlazione tra il lavoro dei padri e quello dei figli.

Vista in un'ottica di continuità generazionale, non c'è nulla di male a proseguire il lavoro dei propri predecessori, e per molti giovani, imprenditori compresi, questo è ciò che concretamente si verifica,

4- Si vedano, tra gli altri, A. Cobalti, A. Schizzerotto, 1994; Schizzerotto, (a cura di), 2002; Contini B., a cura di, 2002.



consentendo in tal modo di dare continuità a realtà imprenditoriali e lavorative già sviluppate, consolidando un patrimonio esistente e creando innegabilmente valore.

Il problema, oggi necrotizzato nella Società Italiana, è che per il figlio di un operaio poter creare un'azienda o aspirare a una cattedra universitaria resta una chimera e paradossalmente risultava di fatto più facile negli anni '60 del secolo XX che non oggi.

Tale amara, ma del tutto realistica constatazione, lascia interdetti e non può non farci porre delle domande sulla realtà del Paese in cui viviamo quotidianamente, soprattutto in un momento storico in cui alla Casa Bianca si è insediato il primo Presidente afro-americano della storia.

A costo di apparire lapalissiani, è innegabile che la mancata valorizzazione del merito, al di là di considerazioni di carattere etico e morale, è estremamente inefficiente e inefficace a livello locale, nazionale e internazionale.

La negazione e frustrazione del merito deprime di fatto le risorse che possono maggiormente creare valore, a discapito del benessere non solo di coloro che sono stati penalizzati, ma dell'intera organizzazione in quanto tale (sia essa la Società, un'Azienda, un Ente, un Sindacato).

Al contrario, una Società fondata sul merito consente di incrementare e massimizzare la creazione di valore, a vantaggio della collettività in toto.

L'obiezione principale che spesso viene mossa a tale affermazione di principio è che un sistema meritocratico non protegge i deboli.

A un'attenta ed approfondita analisi, tale affermazione può essere rifiutata, in quanto un sistema meritocratico corretto e funzionante in tutti i suoi livelli consente di fare emergere le energie e le risorse migliori, divenendo concretamente uno strumento per "includere verso l'alto" e non per "escludere".

L'approccio meritocratico deve essere di tipo **win-win**, nella misura in cui crea valore e consente una "corretta" ripartizione del medesimo valore generato, garantendo a tutti i "partecipanti" di accedere alla suddivisione e ripartizione dello stesso, in misura proporzionale al proprio contributo.

Amartya Sen, l'economista indiano (che si è formato a Cambridge nel Regno Unito, sulla base dell'insegnamento di alcuni dei più grandi economisti del secolo XX, come J.M. Keynes) premio Nobel nel 1998, partendo da un esame critico dell'economia del benessere, ha sviluppato un approccio radicalmente nuovo della **teoria dell'eguaglianza e delle libertà** e in particolare ha indagato le relazioni tra possibilità (o set di opportunità) degli individui e libertà degli stessi⁵.

A conclusione della sua analisi, Sen ha definito come capabilities l'insieme delle opportunità reali che ogni individuo ha a disposizione e ha sostenuto come ci sia uno stretto legame tra l'ampiezza di tale set di opportunità ed il concetto di libertà.

Ed è proprio la libertà, non intesa come possibilità di fare ciò che si vuole a prescindere dal rispetto delle regole e degli altri ma come condizione di potere vivere dignitosamente trovando gratificazione alle proprie ragionevoli aspirazioni, il motore per lo sviluppo umano e sostenibile secondo concetti ormai acquisiti a livello ONU, grazie alle idee di Sen e del gruppo di studiosi operanti all'UNIDO⁶.

Libertà quindi intesa non solo come valore in sé ma anche come strumento di sviluppo, non tanto o meglio non solo del PIL ma della Società **tout court**.

Partendo da tali presupposti, la valorizzazione del merito diventa una **capability** nella misura in cui consente di dare gratificazione all'impegno e alla capacità del singolo e può innescare meccanismi di creazione del valore e dello sviluppo i cui beneficiari sono, a livello di macrosistema, tutti gli individui che fanno parte di una data comunità.

⁵- Cfr. Sen A., 1999.

⁶- United Nations Industrial Development Organization. Cfr. Gli annuali Human Development Report nel mondo pubblicati in inglese a New York, a cura dell'UNIDO e tradotti e pubblicati in italiano da Rosenberg e Sellier a Torino. Nel rapporto del 1999, A. Sen, nel paragrafo "Assessing Human Development" a pp. 23 e ss., definisce il concetto di "sviluppo umano" e la metodologia quantitativa per misurarlo.



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

Si delineano quindi alcuni chiari messaggi ovvero:

- I messaggio:

un sistema meritocratico è efficiente ed efficace e crea valore.

- II messaggio:

un sistema meritocratico consente a tutti di partecipare in modo più efficiente e giusto alla ripartizione della ricchezza e dei redditi.

- III messaggio:

la valorizzazione del merito può essere intesa come capability (opportunità reale) a disposizione degli individui in vista del migliore perseguimento del loro ben-essere, individuale e collettivo.

- IV messaggio:

la valorizzazione del merito conduce a perseguire valore, in termini di valore d'uso (cfr. Lunghini, 1993) e non soltanto di valore di scambio, tramite i mercati dei beni e dei servizi, con la conseguente esigenza di porre in essere strategie economiche e sociali che evitino o almeno correggano i cosiddetti "fallimenti" del mercato.

Tuttavia, affinché la partecipazione sia, oltre che efficiente, anche equa, occorre che la "linea di partenza" sia la medesima per tutti. Dal momento che appare chiaro che la situazione reale non è tale, occorre cercare di colmare la distanza tra i punti di partenza dei partecipanti.

- V messaggio:

il **lifelong learning** deve essere considerato uno strumento fondamentale per favorire la mobilità sociale. Ciò significa che lo strumento principale per poter colmare in modo proficuo e durevole tale gap fisiologico, deve essere considerato, senza dubbio, la Formazione intesa come processo di apprendimento (formale, non-formale, informale) di adeguate conoscenze/competenze per tutta la vita (**lifelong learning**).

Nel momento in cui, in controtendenza con molti Paesi, in Italia si sta disinvestendo in formazione⁷, i Giovani Imprenditori Bolognesi sostengono la vitale importanza di una formazione qualificante e accessibile per tutti coloro che la meritano.

Nel nostro Paese tuttavia, da tempo, il reperimento delle risorse indispensabili per la Formazione a tutti i livelli appare sempre un nodo cruciale da risolvere e difficile da dipanare.

In tale ottica, una prima proposta concreta e, volendo, anche attuabile, ci appare l'imposta di successione, tassa la cui esistenza non deve scandalizzare ma che dovrebbe diventare una vera tassa di scopo, ovvero uno strumento tangibile per finanziare il processo di formazione, o meglio di apprendimento, e di inserimento attivo nel mercato del lavoro di giovani meritevoli (provenienti da famiglie non abbienti).

Il gettito dell'imposta di successione, che sulla base degli ultimi dati disponibili nel 2008 ammontava a 39,8 miliardi di euro⁸, potrebbe infatti essere concretamente destinato a finanziare misure di inserimento attivo nei mercati del lavoro di lavoratori potenziali meritevoli (in particolare, giovani) provenienti da famiglie sotto una determinata soglia patrimoniale e/o reddituale. L'individuazione dei destinatari può essere effettuata, oltre che tramite le votazioni conseguite, tramite strumenti quali l'ISEE⁹ già ampiamente utilizzati per la fruizione di infrastrutture pubbliche (ad esempio asili, scuole materne, ecc).

Nonostante sia innegabile che il concetto del merito sia un tema ostico che fa spesso arricciare il naso,

7- Secondo lo studio "Education at a glance 2010" dell'Ocse, l'Italia spende il 4,5% del PIL in istruzione scolastica contro una media Ocse del 5,7%. Solo la Slovacchia, tra i Paesi Ocse, spende meno dell'Italia in rapporto al PIL.

8- Secondo il Sole-24 Ore del 4 giugno 2009, lo ha dichiarato a un Convegno Gabriella Alemanno, Direttore Generale dell'Agenzia delle Entrate.

9- Indicatore della Situazione Economica Equivalente.



oggi di merito, anche in Italia, si discute e dibatte molto ma alla fine, concretamente si realizza poco o nulla.

Parlando di meritocrazia¹⁰, varie sono le dinamiche, gli interessi di parte, le forze lobbistiche che entrano in gioco.

Tra tutte le variabili che influenzano negativamente, impedendo una concreta e reale attuazione di una vera politica del merito, particolarmente radicato è il concetto della rendita intesa non tanto o, per lo meno, non solo come **rendita** puramente finanziaria, ma bensì come situazione protetta in modo ingiustificato che consente la fruizione di un plus-valore che va ben al di là dell'effettivo valore del proprio contributo.

Una sistema meritocratico combatte le rendite come concetto assoluto, in quanto nemica del progresso e della spinta propulsiva al miglioramento.

È innegabile che oggi in Italia il partito atipico e trasversale dei **rentiers** costituisca un vero blocco conservatore che sta paralizzando il Paese, dal colore politico indefinito e dalla mancanza di alcuna precisa delimitazione sociale.

Merito e rendita sono due concetti antitetici tra loro per cui, per favorire il primo, creando valore ed inclusione, è necessario combattere o per lo meno contenere la seconda e dovrebbe essere perseguito anche a scapito della perdita parziale dell'appoggio da parte del partito dei **rentiers**, ma nell'Italia del 2010, la posta in gioco è davvero troppo alta per non ragionare in un'ottica di tale visione.

- VI messaggio:

per favorire il merito, combatti la rendita!

Una Società moderna, aperta ad una sana e corretta competizione e alla cultura del merito è, per definizione, una Società capace di accettare la sfida ed il cambiamento, in grado non solo di riconoscerlo ma di governarlo ed indirizzarlo, che sa interfacciarsi con tutti i suoi membri e che li giudica non sulla base del sesso, della razza, della religione, del censo o del Paese di origine, ma sulla base dell'integrità morale, della capacità di sacrificio, dell'utilità sociale, del contributo allo sviluppo della comunità, in linea con i principi della propria Costituzione e della Carta delle Nazioni Unite.

Assunto che per sviluppare una vera e condivisa cultura del merito, fondamentale ed irrinunciabile risulta essere la coesione a livello sociale, come **seconda proposta concreta** si sostiene la necessità, nel nostro Paese, di una revisione in chiave più moderna e meritocratica delle norme in materia di immigrazione.

Le attuali leggi in tema di immigrazione infatti, lungi dal risolvere i problemi legati all'immigrazione clandestina, dovrebbero senza dubbio essere riviste per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, anziché disincentivarne l'emersione.

Senza eliminare le misure di rimpatrio per chi, magari recidivo, non accetta di rispettare le regole della convivenza civile, appare evidente che favorire l'ingresso e l'inclusione nella nostra società di chi se lo merita e concorre alla creazione della ricchezza del Paese, a prescindere dalla propria provenienza, oltre che efficiente, è un segno di forza e di modernità che un Paese che vuole rilanciarsi ed essere concorrenziale e meritocratico non può esimersi dal cogliere e affrontare.

A completamento ed esemplificazione della "Vision" sul tema del merito e l'indicazione di alcune prime proposte, il documento approfondirà, in maniera più dettagliata ed analitica, i seguenti filoni:

1. Il merito in Azienda
2. Sindacati e contrattazione di secondo livello
3. Territorio
4. Istruzione e merito

10- R. Abramavel, 2008, nel suo recente libro, presentato positivamente da F. Giavazzi sulla meritocrazia, formula alla fine le seguenti proposte concrete per valorizzare il merito e rendere il nostro Paese più ricco e giusto: 1) un'iniezione di merito nella pubblica amministrazione per un drastico miglioramento del servizio pubblico; 2) test nazionali standard per creare l'eccellenza nel sistema educativo; 3) una Authority per sbloccare l'economia; 4) una "affirmative Action" per portare le migliori donne italiane nei consigli di amministrazione delle imprese.



1.0 IL MERITO IN AZIENDA

Si ritiene che la crisi in atto, che "... per la prima volta ha carattere sistemico in un contesto globalizzato..." per tutte le aziende di qualsiasi dimensione, offra una preziosa "... occasione particolare per una riflessione sulle competenze strategiche per le imprese (Fortunati R., Guerra G., a cura di, 2009, p. 32)." ... In questo contesto, l'aspetto della gestione del capitale umano e delle competenze strategiche diventa particolarmente rilevante ... onde perseguire, specialmente in imprese di dimensioni medio-piccole, processi "... di innovazione armonica "... basato su una gestione strutturata dei patrimoni delle conoscenze aziendali e delle evoluzioni che queste subiranno nel tempo ..., secondo una visione più sistemica..", cioè inserendo tali patrimoni di conoscenze "... in un contesto più ampio di quello della singola azienda seguendo la logica territoriale di un osservatorio delle competenze presenti e necessarie: un competence compass che integri e superi gli attuali istituti per l'impiego e per la progettazione della formazione..." (Ibidem, pp. 34-35) così come emerge dal sistema delle competenze in Emilia-Romagna (per chiarimenti su tale sistema, cfr. Ibidem, pp. 87 e ss.).

1.1 FLESSIBILITÀ E LEADERSHIP

Già da anni ormai, la competitività delle imprese risulta strettamente legata alla capacità di essere flessibili, in termini di approccio ai mercati e di esecuzione delle operations. Il saper fornire risposte efficaci al mutare degli scenari di riferimento è oggi, decisamente, il principale fattore critico di successo.

Al di là dei cambiamenti che le imprese possono realizzare in termini di asset strutturali (impianti, tecnologie, know-how), risulta cruciale la capacità di allineare l'organizzazione, il più velocemente possibile, ai cambiamenti che il mercato richiede. È infatti la risorsa umana quella che, in questi contesti, porta intrinsecamente con sé la potenzialità delle reazioni più rapide, elastiche ed innovative.

Allo stesso tempo le persone, per la loro stessa natura, rappresentano anche uno dei possibili maggiori vincoli al cambiamento, e pertanto il fenomeno organizzativo e comportamentale deve essere affrontato nel modo più attento possibile.

Dal punto di vista di noi Giovani Imprenditori, impegnati in azienda e quindi abituati ad osservare pregi e difetti delle nostre realtà industriali, la sfida è soprattutto quella di poter liberare i talenti, togliendo loro il più possibile tutti i vincoli che, tipicamente, la cultura aziendale consolidata e il desiderio di non creare fratture nei rapporti personali fra colleghi pongono alla libertà di emergere in tutto il proprio potenziale.

In particolare, riteniamo importantissimo focalizzare gli sforzi di tutti (imprenditori, managers, lavoratori, sindacati, istituzioni) per creare nelle nostre imprese i presupposti per la continua alimentazione della leadership, a tutti i livelli.

Parlando di leadership, intendiamo dire che, certamente, le imprese italiane necessitano di accrescere le capacità di "vedere lontano" e di "trascinare" i collaboratori. Questo, proprio perché oggi è sempre



più difficile, per un'azienda italiana, continuare a competere puntando sempre e solo sulla genialità tecnica. Quest'ultima, che nel passato ha fatto la fortuna di tante imprese del nostro Paese, oggi è diventata ormai un elemento tanto raro quanto, oltretutto, non più sufficiente per essere imprese di successo.

1.2 IL SISTEMA DELLE RESPONSABILITÀ E I "VIZI" DA EVITARE

È certo che, per poter implementare sistemi organizzativi efficaci, e dunque orientati al talento, alla leadership e quindi al merito, è necessario dapprima riconoscere gli errori che, comunemente, molti nostri imprenditori commettono.

Spesso in buona fede, infatti, molti imprenditori tendono ancora oggi a perseguire uno stile "paternalistico". La realtà infatti presenta ancora molti casi in cui il riconoscimento del merito ai collaboratori viene effettuato in modo destrutturato, spesso senza una chiara correlazione premio-risultato. Il modello, in molti casi, è ancora quello di una "meritocrazia a insindacabile giudizio" dell'imprenditore che, però, risulta in realtà comportare un forte rischio di fallimento di qualsiasi velleità di meritocrazia in azienda.

È infatti vero che se un sistema vuole essere realmente meritocratico, deve basarsi su elementi il più possibile oggettivi e, oltretutto, deve equilibrare principi di "premiazione del gruppo" e "premiazione del singolo".

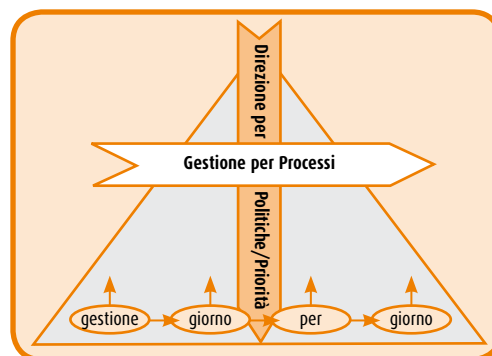
Il collegamento di tali principi con la necessità di un sistema di pianificazione e controllo ben impostato è evidente.

Alla luce di quanto appena detto, riteniamo pertanto fondamentale che nelle nostre aziende vengano costruiti sistemi di gestione che perseguano contemporaneamente i seguenti obiettivi:

- capacità di visione e di continuo aggiornamento strategico
- capacità di costante chiarezza organizzativa
- capacità di efficacia esecutiva

A tal proposito, riproponiamo di seguito un modello di gestione particolarmente centrato per le esigenze, strategiche ed organizzative, delle piccole e medie imprese italiane.

Fig. 1 Un modello di gestione delle PMI italiane.



Osservando la figura, è importante focalizzare bene le tre direttrici che compongono il modello e metterle in relazione con il tema dell'incentivazione:

- Direzione per Politiche e Priorità. È sempre più fondamentale, in un contesto competi-



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

tivo complesso, che l'azienda concentri le proprie risorse (economiche, ma anche organizzative) sulle priorità strategiche e gestionali. Pertanto, è opportuno che anche il sistema retributivo, e soprattutto la sua parte "incentivante", sia orientato alla stessa logica.

- Gestione per Processi. Ormai da più di un decennio la teoria di "gestione per processi" è diventata prassi aziendale comune. Ma al di là del concetto di "flusso di attività trasversale alle funzioni", da rendere ogni giorno più snello ed efficace, ciò che ancora non è stato recepito dalle aziende è l'importanza di attribuire responsabilità di processo, oltre che di funzione, e di misurare costantemente le performance dei processi come indicatori importanti tanto quanto quelli economico-finanziari.

- Gestione "giorno per giorno". La terza dimensione del sistema di management è relativa al controllo operativo e alle modalità di autocontrollo sulle performance in cui anche responsabili di basso livello possono guidare autonomamente il miglioramento. È chiaro che anche su questo fronte, la costruzione di un sistema che leghi alle performance un preciso meccanismo premiante potrebbe solo avvalorare ancor di più l'intero sistema.

Preso dunque atto che un sistema analogo al modello illustrato possa effettivamente essere un fondamentale caposaldo per la realizzazione di un'organizzazione competitiva e dinamica, è chiaro che anche l'aspetto della motivazione dei collaboratori, a tutti i livelli, debba seguire con estrema coerenza gli obiettivi organizzativi che l'azienda si propone di perseguire.

1.3 RELAZIONI TRA INCENTIVAZIONE E RISORSE UMANE

Tra le varie dimensioni organizzative da prendere in considerazione, ha ovviamente un valore rilevante l'aspetto legato alle retribuzioni dei dipendenti e alle eventuali modalità di "ricompensa". Al fine di affrontare correttamente il tema delle "ricompense" ai dipendenti, sottolineiamo che tra queste vanno annoverati i meccanismi retributivi e tutte le gratificazioni implicite che il dipendente riceve dall'ambiente in cui lavora, collegate più o meno direttamente alle prestazioni effettuate.

Riteniamo tanto basilare, quanto ampiamente sottovalutato dagli stessi imprenditori, la necessità di impiantare in azienda un sistema di gestione delle risorse umane che permetta effettivamente all'azienda di creare valore.

Riteniamo corretto che gli imprenditori "sposino" un modello che permetta all'azienda di chiedersi periodicamente se le fondamenta del benessere organizzativo siano sempre sane, o se - come dobbiamo ammettere accada almeno nel 20% delle nostre realtà - presentino criticità che minano l'equilibrio fra i singoli e l'equilibrio fra dipendenti e azienda, azzerando il valore motivante dell'ambiente lavorativo. Possiamo sintetizzare tali fondamenta con quattro pilastri fondamentali:

- Acquisire
- Unirsi
- Comprendere
- Difendere

Riportiamo nella seguente figura la sintesi di quanto detto sopra, con alcuni esempi.



Fig. 2 I quattro pilastri di un sistema di gestione delle risorse umane

ISTINTO	FATTORE PRINCIPALE	AZIONI
1 Acquisire	Sistema premiante	<ul style="list-style-type: none"> - Differenziare nettamente le performance buone da quelle medie e scarse. - Collegare chiaramente i premi alle performance. - Pagare almeno quanto la concorrenza.
2 Unirsi	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere la fiducia reciproca ed i buoni rapporti tra dipendenti. - Dare valore alla collaborazione e al lavoro di squadra. - Incoraggiare la condivisione delle best practice.
3 Comprendere	Definizione degli incarichi	<ul style="list-style-type: none"> - Definire incarichi con ruoli distinti e importanti nell'organizzazione. - Definire incarichi significativi che alimentino un senso di contributo all'organizzazione.
4 Difendere	Processi di gestione delle prestazioni e di allocazione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentare la trasparenza di tutti i processi - Sottolineare l'equità - Creare fiducia premiando in modo giusto e trasparente, e attraverso altri tipi di riconoscimento

È chiaro che tale sistema deve necessariamente essere realizzato con grande pragmatismo, e l'impegno per il raggiungimento contestuale dei quattro obiettivi sopra illustrati deve essere previsto e dato, senza pensare che siano "altri", rispetto all'imprenditore, gli attori in grado di rendere tutto il sistema realmente efficace. Questo, perché qualsiasi intervento di cambiamento organizzativo – soprattutto perché si focalizza su elementi "soft" poco tecnici e molto legati agli aspetti emozionali – può riuscire solo se il vertice (che in molte imprese piccole e medie coincide con la stessa storia aziendale) sponsorizza adeguatamente il processo di evoluzione, spendendosi in prima persona e dimostrando per primo la convinzione sull'opportunità di ciò che si intende realizzare.

Un sistema retributivo in cui si voglia inserire il concetto di "meritocrazia" non può prescindere da un forte legame con una valutazione, il più possibile oggettiva, della effettiva generazione di valore, ancor prima dal punto di vista strategico e di competitività che da quello meramente economico-finanziario.

1.4 MERITOCRAZIA E RETRIBUZIONE

Al fine di approfondire i concetti espressi ai paragrafi precedenti sul tema, specifico e centrale, della retribuzione, ricordiamo innanzitutto che un sistema retributivo è composto di due parti:

- la struttura retributiva
- la dinamica retributiva individuale

e dunque deve essere analizzato e sviluppato secondo tali due direttrici.

La struttura retributiva è la risultante di un'analisi e valutazione delle posizioni di lavoro e/o delle professionalità interne a un'azienda e consiste nel definire i livelli di retribuzione fissa a esse associati, in modo che le differenze retributive tra i vari livelli siano percepite come eque.

La dinamica retributiva individuale invece è, all'interno di fasce prestabilite dalla struttura, la risultante di variazioni retributive spettanti ai titolari delle posizioni di lavoro, in funzione di automatismi (ad es.: gli scatti di anzianità) e soprattutto di considerazioni di tipo meritocratico (ad es.: gli aumenti perio-



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

dici) derivanti da una valutazione delle prestazioni, in modo che il sistema retributivo sia motivante e selettivo.

È chiaro dunque che, individuate le logiche che governano le due componenti e definiti i valori in funzione dei limiti massimi (vincoli di economicità) e minimi (vincoli di competitività rispetto a valori di mercato che determinano l'attrattività dell'azienda nei confronti dei collaboratori), è importante capire come l'intero impianto influisca sui comportamenti, e quindi sui fattori critici importanti per l'azienda e per il suo mercato di riferimento.

Riteniamo opportuno, in questa sede, proporre a chi legge un modello piuttosto esaustivo, tanto semplice quanto fondamentale, che rappresenti le variabili rilevanti su cui un sistema di incentivazione influisce, e ne focalizzi i legami con la struttura retributiva.

Per approfondire un modello incentivante, appaiono rilevanti le seguenti variabili di cui riportiamo le definizioni:

- **Equità.** L'equità è influenzata soprattutto dalla decisione relativa a chi, all'interno della popolazione aziendale, può partecipare al processo di incentivazione; per gli esclusi, il non avere un'opportunità di guadagno offerta ad altri, può sembrare discriminante.
- **Selettività.** La selettività, cioè la capacità del sistema retributivo di evidenziare e di compensare adeguatamente le differenze nei contributi e nelle prestazioni dei dipendenti, è evidentemente una caratteristica dell'incentivazione per obiettivi.
- **Competitività.** La competitività del sistema retributivo aumenta, a parità degli altri fattori, in presenza di pratiche di incentivazione, poiché costituisce una possibile maggiorazione retributiva; inoltre è sempre più consueto inserire anche il valore degli incentivi nei confronti delle retribuzioni di analoghe posizioni di lavoro tra aziende diverse e in generale nelle indagini retributive.
- **Traenza motivazionale.** La traenza motivazionale del sistema retributivo è aumentata dalla presenza di incentivi, non tanto perché costituisce un potenziale guadagno aggiuntivo, quanto perché la loro erogazione è legata al raggiungimento di obiettivi prefissati. La possibilità per gli incentivi di essere realmente motivanti è a sua volta influenzata dalla loro rilevanza nei confronti delle altre componenti retributive. La struttura e la dinamica retributiva definiscono la retribuzione fissa percepita, mentre l'incentivazione costituisce la componente variabile della retribuzione annua; per ogni manager, il rapporto tra retribuzione variabile e fissa deve essere significativo affinché la prima produca una "extramotivazione".
- **Flessibilità.** Infine, quel che è forse più rilevante, l'incentivazione conferisce flessibilità al sistema retributivo. Ciò è garantito da due elementi: la reversibilità della retribuzione ad incentivo ed il collegamento con il grado di raggiungimento degli obiettivi.

A conclusione di questa parte, è fondamentale sottolineare che, nel caso di un sistema retributi-



vo squilibrato, l'introduzione dell'elemento incentivante rischia di acuire ancor di più i difetti già presenti, peggiorando quindi la situazione. È quindi consigliabile, prima di introdurre un sistema di incentivazione, assicurarsi che non vi siano evidenti problemi di politica retributiva a livello di struttura e di dinamica individuale.

1.5 INCENTIVARE O RICOMPENSARE?

Alla luce degli elementi appena illustrati, riteniamo opportuno tentare di porci anche nei panni dell'avvocato del diavolo nei confronti di noi stessi.

Cerchiamo di pensare alla nostra realtà imprenditoriale. Riteniamo veramente che si debba introdurre un sistema "incentivante" nella Nostra azienda? Riteniamo davvero che la cultura diffusa tra i dipendenti sia matura al punto tale che uno strumento "incentivante" porti benefici, senza alcun rischio di danno o, nel caso migliore, senza alcuna probabilità di non raggiungere beneficio alcuno?

Non pensiamo assolutamente di proporre delle banalità nel dire, invece, che è proprio la capacità di rapportare lo strumento di "compensation" alla cultura realmente esistente in azienda il vero discriminate tra successo e fallimento. Un tentativo di "sistema incentivante" poi fallito porta sicuramente segni negativi e duraturi sull'organizzazione, e su tutte le leve comportamentali su cui un progetto di questo tipo vorrebbe incidere positivamente.

Va inoltre evidenziato che, a volte, un "sistema incentivante" rischia di diventare solo un elemento "catalitico" nei confronti dell'impegno dei singoli, ossia un valido motivo per l'abbassamento delle performances minime individuali. Questa ipotesi è tanto sconsolante quanto, purtroppo, comune nelle molte PMI che, strutturalmente e culturalmente, non sono troppo preparate ad approcci finalizzati a controllare e "tirare" le persone sulle prestazioni.

Ecco quindi che, dal nostro punto di vista, è importantissimo focalizzare e puntualizzare una serie di messaggi "culturali" che fissino molto bene l'obiettivo dell'intero sistema, e che puliscano il campo da qualsiasi tipo di mala-interpretazione.

Ecco che dunque, generalmente, preferiamo parlare di "sistema retributivo integrato", col preciso scopo di chiarire, nel modo più palese possibile, il fatto che comunque l'organizzazione ed il comportamento dei suoi membri devono essere, già in partenza, orientati agli obiettivi di competitività che l'azienda si pone, per la sua stessa sopravvivenza.

Ecco dunque che, senza dare assolutamente nulla per scontato, l'azienda deve comunicare sin dall'inizio la solidità di principi come il "dovere di dare il massimo", da una parte, e la "massima equità" garantita, dall'altro. In questo modo, sarà possibile permettere al sistema retributivo di fungere da garante di un comportamento comune e corretto nei confronti degli interessi aziendali e, inoltre, da ammortizzatore per tutti i piccoli, ma spesso troppi, disagi individuali.

1.6 RETRIBUZIONE VARIABILE: OPPORTUNITÀ E VINCOLI

Grande interesse ha avuto, e ha tutt'oggi, il tema dell'incentivazione del personale. Preferiremmo parlare di "sistema premiante", o di "sistema retributivo integrato con obiettivi", poiché ci sembra scontato (ma purtroppo la realtà ci sconfessa) che non dovrebbe essere necessario incentivare i collaboratori a fare il proprio dovere, o il bene dell'azienda in cui lavorano.

Ecco dunque perché, secondo noi, è fondamentale focalizzare molto bene gli elementi che determi-



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

nano l'opportunità di introdurre o meno un sistema premiante, mediante una parte variabile della retribuzione. In questo modo, è possibile poi "tarare" meglio il sistema, adattandolo agli obiettivi prioritari (strategici, economici, organizzativi, culturali) che l'azienda si vuole porre e alle peculiarità "ambientali" che, giocoforza, devono essere prese in considerazione al fine di evitare cocenti delusioni in fase di implementazione del modello.

Riportiamo di seguito la lista di quelle che sono le diverse opportunità che, attraverso l'introduzione di incentivi al personale, l'azienda può cogliere:

- Coordinamento e controllo. Per quanto riguarda il coordinamento, i sistemi di incentivazione possono sicuramente rappresentare una modalità di rafforzamento e/o modifica. Infatti, le regole impostate in sede di definizione del sistema retributivo possono influire sui comportamenti organizzativi, incidendo soprattutto sul grado di cooperazione e quello di autonomia che si intende impostare. Dal punto di vista del controllo, invece, è chiaro che un sistema premiante può spingere l'azienda (con il controller) e gli stessi controllati a una verifica più efficace delle prestazioni, con un'interiorizzazione degli obiettivi difficilmente ottenibile in un contesto organizzativo privo della componente motivazionale legata alla retribuzione.
- Gestione del cambiamento. A fronte di cambiamenti strategici importanti (ad esempio: approccio a nuovi mercati, cambiamento dei fattori critici di successo, crescita dimensionale, acquisizioni) o necessità organizzative per cui debbano essere cambiate modalità di lavoro o ruoli, ogni manager vede aumentare il rischio per se stesso. La gestione di queste fasi mediante il supporto di incentivi può aumentare la propensione al rischio delle persone, e dunque abbattere le barriere (estremamente umane) al cambiamento.
- Variabilizzazione del costo del lavoro. Se è vero che, solitamente, la parte retributiva variabile non va a sostituire quella fissa ma vi si aggiunge, è altrettanto vero che, nel lungo periodo, la gestione dei premi di carriera può essere impostata in modo da aumentare solo la parte variabile, mentre l'assenza di un sistema premiante determinerebbe "scatti" retributivi fissi, e dunque una minore flessibilità del costo del personale.
- Formazione e comunicazione. In un'azienda la diffusione di un piano di incentivazione rappresenta anche un'opportunità di formazione per i manager coinvolti. Infatti, l'esplicitazione degli obiettivi aumenta la conoscenza del manager nei confronti delle aspettative nei suoi confronti e, in generale, delle priorità aziendali.
- Gestione del turn-over. La parte variabile definita nel sistema retributivo risulta essere comunque parte integrante di un'offerta retributiva, e dunque può permettere all'azienda di poter giocare una "carta" importante nella gestione e ricerca del personale.

Su questo percorso, certamente impegnativo e tutt'altro che banale, riteniamo sia importante che gli imprenditori, per primi, si impegnino di più per trovare soluzioni che, nonostante le difficoltà politiche e sociali, permettano l'effettivo superamento di un'inerzia che le nostre imprese non si possono più permettere.

La motivazione, e la correlata incentivazione del personale, sono argomenti che non si può in nes-

un modo permettere di essere trascurato, o anche solo affrontato senza il necessario metodo. Ne potrebbe conseguire la formazione di “cisti organizzative” (scarso interesse verso gli obiettivi, scarso interesse per la crescita personale, comportamenti anti-meritocratici) che minino alle fondamenta la competitività delle aziende e la sostenibilità del business nel tempo.

PROPOSTE CONCRETE

Al fine di concretizzare effettivamente un impegno fattivo degli imprenditori, e dei Giovani Imprenditori in particolare, per promuovere i concetti esposti nei paragrafi precedenti, riteniamo opportuno proporre in questo documento alcune iniziative che tengano presente le seguenti direttrici:

- Affermare in modo forte, soprattutto nei confronti dei nostri imprenditori “senior”, la necessità di intraprendere la strada del sistema incentivante come “strada maestra per la creazione di valore”;
- Supportare le nostre imprese nella valutazione di ciò che esiste nelle diverse e specifiche realtà, evidenziando punti di forza e di debolezza in un’ottica di miglioramento dei sistemi retributivi e incentivanti in genere;
- Aprire un confronto sereno con il mondo del lavoro dipendente, per comprendere assieme quali siano i fattori che possano portare reale e costante motivazione nei nostri collaboratori.

In particolare, vogliamo “mettere sul tavolo” una proposta rivolta direttamente ad Unindustria. Riteniamo infatti molto importante che l’Associazione si impegni concretamente, ancor più di quanto non faccia già, nel sollecitare le imprese associate ad implementare sistemi virtuosi di incentivazione. Riteniamo pertanto estremamente interessante l’idea di istituzione di un “Premio Motivazione”, che, attraverso un assessment ben impostato, verifichi il grado di evoluzione dei sistemi premianti oggi esistenti nelle aziende, mettendo a fattor comune le best practices e riconoscendo a chi le ha implementate un beneficio tangibile (più che un premio formale, immaginiamo piuttosto un bonus formativo per i dipendenti). Concludiamo che, se fosse possibile, sarebbe secondo noi un ulteriore “goal” il coinvolgimento dei Sindacati nella costruzione del modello di valutazione da utilizzare durante l’assessment.



2.0 SINDACATI E CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO

Il Gruppo Giovani di Unindustria Bologna, anche tramite questo modesto contributo, auspica che la crisi che stiamo attraversando sia l'occasione per aprire una nuova fase di confronto tra le forze sociali organizzate, caratterizzata da una piena e aperta collaborazione ispirata dai principi di fondo della nostra Costituzione, che consenta di affrontare le enormi sfide che abbiamo davanti con una visione più moderna e più aperta al cambiamento, attenta alla crescita degli individui, delle aziende, e della Società nel proprio complesso.

In questo momento storico così particolare, contraddistinto, da un lato, da una fortissima crisi dell'economia e della finanza che non ha precedenti per continuità e penetrazione e, dall'altro, da una crescita formidabile e disarmante delle economie emergenti in un mondo sempre più globalizzato, il merito deve essere usato all'interno delle nostre aziende come una delle leve più efficaci per garantire la competitività necessaria alla "lotta" quotidiana nei mercati.

Merito con la M maiuscola, inteso come capacità di scommettere su sé stessi, imprenditori e lavoratori, per migliorarsi e contribuire al successo di tutti, un merito senza paracadute, come sottolineato dalla Presidente dei Giovani Industriali, Federica Guidi, come elemento che consenta di condividere la vittoria ma anche l'eventuale sconfitta.

È giunto, senza vie di mezzo, il momento in cui ogni singola realtà _ Azienda, Stato, Sindacato e Lavoratori _ deve cominciare a pensare in maniera diversa, meno anacronistica ma più moderna ed adatta alle condizioni congiunturali, per riuscire a sopravvivere in un "mondo economico" che sta cambiando e che per molti aspetti, è già profondamente cambiato.

È indispensabile che ognuno si guardi allo specchio per riconoscersi nuovamente nel proprio ruolo, quello proprio della categoria di competenza, così da poter contribuire con il massimo delle proprie capacità e risorse possibili.

L'imprenditore deve cercare di agire sempre più e sempre più incisivamente in un'ottica di bene comune, con l'azienda che rappresenta uno strumento efficace di benessere sia personale che collettivo, in un'azione redistributiva e di valorizzazione del territorio in cui è inserita, con la massima correttezza e responsabilità verso i dipendenti, la comunità locale e lo Stato.

I nostri governanti, sia centrali che locali, dovrebbero agire quali garanti del "patto sociale", al fine di favorire e sviluppare tutti quegli strumenti normativi, amministrativi e burocratici rivolti a uno snellimento e una semplificazione dei vari apparati che condizionano spesso in modo troppo massiccio e penalizzante ogni tipo di realtà, aziendale e non solo.

Da parte sua, il sindacato dovrebbe spostare il proprio baricentro dalla dimensione nazionale a quella locale, dal collettivo al singolo, così da poter permettere a ogni realtà di poter meglio competere a



livello globale e a ogni persona di poter contribuire e beneficiare al massimo di tale dimensione. Il dialogo con il sindacato deve spostarsi dal vecchio ideale di scontro fra “padrone e operaio” e tendere verso un rapporto in “stile americano”, dove viene chiesto all’azienda che i lavoratori entrino in una logica di partecipazione e responsabilità condivise, migliorando in modo evidente e sensibile il sistema delle relazioni, tornando ad occuparsi, in primis, dei veri problemi dei lavoratori, al di là di velleità politiche o di input dettati dalla volontà di creare semplicemente ostruzionismo alle aziende, ma collaborando con esse e con il governo centrale ai fini di tagliare ad esempio i tempi troppo lunghi dei rinnovi contrattuali o delle controversie, spesso sterili ed improduttive, con le aziende.

Ed è proprio nella fase cruciale di rinnovo contrattuale che, al di là di un semplice aumento, magari di entità monetaria ridotta, che il Sindacato può giocare una partita importante avanzando richieste alle aziende rivolte sempre più ad un’ottica di cultura del merito ovvero:

- incentivare l’apprendimento, dando l’opportunità al dipendente di migliorare il suo status personale e professionale in modo tale da migliorare la sua posizione lavorativa in azienda e, in seconda battuta, anche la sua retribuzione.
- incentivare in base alla produzione, dando la possibilità al lavoratore di guadagnare di più in base ad obiettivi prestabiliti¹¹.
- incentivi di tipologia diversa da quella economica, agevolazioni utili al lavoratore ed alla sua famiglia (spese scuola, coperture assicurative, premi vacanza, etc.).

Il contratto di secondo livello dovrebbe essere la sede naturale dove declinare il merito in ottica win-win nella relazione azienda-lavoratori, ponendosi, non come onere aggiuntivo per le parti, ma come stimolo comune di condivisione dei successi aziendali.

Appare evidente che per poter svolgere questa funzione è necessaria una personalizzazione profonda dello strumento per poter sposare sia le particolarità dell’impresa, del suo operare nei mercati di riferimento e della sua organizzazione a livello territoriale, sia dei lavoratori, nella specificità collettiva e nella unicità del singolo individuo.

È così che associazioni datoriali e sindacali, ma più propriamente aziende e lavoratori dovrebbero ritrovarsi per condividere obiettivi comuni da declinare in contributi specifici misurabili, collettivi e personali, assumendosi le proprie responsabilità per il successo dell’impresa e conseguentemente di tutti gli stakeholders coinvolti.

Nello specifico, il premio di secondo livello dovrebbe essere legato agli indicatori principali caratteristici di ogni singola azienda, ovvero tutti quei parametri, economici e non solo, che meglio evidenziano le prestazioni e che permettono all’impresa di permanere sul mercato con continuità ed in maniera competitiva e redditizia.

Tale premio dovrebbe contenere dei fattori legati alla prestazione personale del dipendente attraverso indicatori incisivi sulla performance globale aziendale, così da premiare in funzione del contributo fattivo di ognuno. Parallelamente alla prestazione professionale, dovrebbero essere giudicati gli aspetti comportamentali generali, come l’interazione con gli altri, la capacità di fare squadra, il coinvolgimento personale, la pro attività, il tutto inversamente proporzionale all’assenteismo personale. In concreto, non ha senso e non è nemmeno politicamente corretto premiare allo stesso modo due persone

11- Si tratterebbe di compensare i lavoratori, in termini monetari e non monetari in modo più equo e incentivante la partecipazione attiva dei lavoratori al cambiamento (Cfr. Gabrielli G., 2006; Negrelli S., 2005).



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

egualmente brave, ma che hanno svolto numero di giornate di lavoro nell'anno significativamente diverse.

Si ritiene inoltre che dovrebbero esserci strumenti di consolidamento del premio in quanto di natura opposta al concetto di raggiungimento di risultato.

Il premio dovrebbe contenere sia benefici economici diretti, proporzionali al contributo di ciascuno e ai risultati aziendali, sia investimenti alla crescita comune, in termini formativi (capacità e competenze), visto che l'evoluzione rapidissima dei mercati e dei prodotti forza un adattamento continuo e costante delle aziende e conseguentemente dei processi e del personale.

In tale ottica, il merito diventa strumento da utilizzare quale riconoscimento dell'operato di ciascuno e come stimolo alla crescita costante.

Laddove però persista una situazione di prestazione al di sotto delle aspettative, si rende necessaria un'apertura alla ricollocazione interna della risorsa, con forme di job rotation che permettano un corretto collocamento adeguato alle capacità o, in via più definitiva, forme di incentivo all'uscita.

Anche se l'utilizzo della job rotation forse risulta (più facile ed applicabile in grandi aziende, piuttosto che in medie e piccole aziende, i vantaggi sono evidenti e bilaterali: per le aziende infatti la rotazione nelle diverse posizioni permette di avere un gruppo di dipendenti in grado di conoscere tutte le varie fasi del processo produttivo aziendale facendo loro avere una maggior visione globale della realtà lavorativa e dei problemi che in un ambiente di lavoro possono insorgere, sia a livello di relazioni umane che a livello produttivo, per i dipendenti ciò può consentire loro di trovare un ruolo più stimolante e adatto alle proprie capacità, prima di decretarne, come ultimo step, l'uscita dall'azienda.

PROPOSTA CONCRETA

A supporto di quanto sopra esposto, Unindustria Giovani si rende disponibile ad avviare, in una delle realtà industriali del territorio, un progetto pilota da svilupparsi congiuntamente con le rappresentanze sindacali allo scopo di poter strutturare una piattaforma di secondo livello basata su adeguati indicatori in linea con le strategie aziendali che possa permettere da un lato una maggiore concorrenzialità dell'azienda e dall'altro una migliore redistribuzione dei risultati in funzione del contributo fattivo di ciascuno.

A titolo di esempio e quale iniziale proposta, di seguito si allega una rappresentazione grafica di un contratto di secondo livello attualmente in essere che coniuga quanto sopra esplicito.

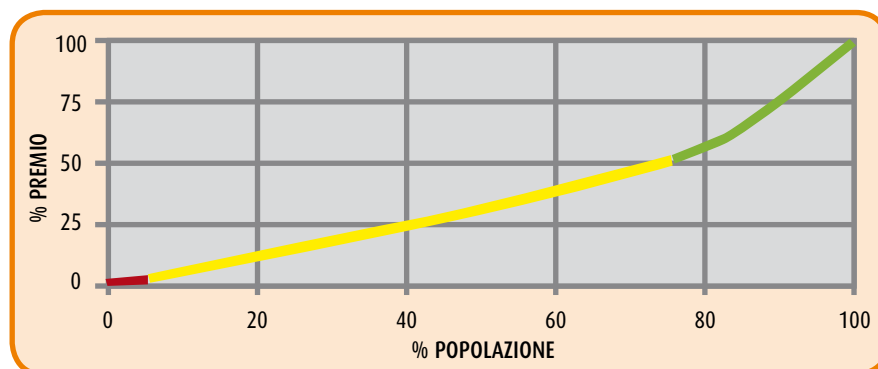
Tutto il personale dell'azienda, indipendentemente dal proprio ruolo, viene giudicato in funzione delle proprie prestazioni, sia come risultati raggiunti, secondo adeguati indicatori, sia come comportamento.

I risultati vengono comparati, a parità di ruoli, così da formare insiemi omogenei:

- il 25% della popolazione che ha i risultati complessivi migliori percepisce un premio, come sopra descritto, che va dal 50 al 100% del massimo concordato;
- il 70% della popolazione che ha prestazioni medie percepisce un premio che va dal 5% al 50%;
- il 5% della popolazione che ha prestazioni minime non percepisce nulla.



Fig. 3 Percentuale della popolazione che ottiene i risultati migliori.



Se una persona risulta per 2 volte consecutive nella zona rossa è soggetto a una ricollocazione per permettere un migliore inserimento all'interno dell'organizzazione, mentre se risulta per 3 volte consecutive nella zona rossa è consentito un progetto di uscita dall'azienda a fronte dell'ingresso contemporaneo di due nuove risorse.

Occorre notare che un potenziamento della contrattazione di secondo livello conduce a sottolineare l'importanza della misurazione della produttività del lavoro a livello di unità produttiva, riproponendo problemi teorici e tecnici che le forze sociali avevano dovuto affrontare più di venti anni fa (Cfr. CNEL, 1987), facendo emergere in particolare la notevole difficoltà di misurare la produttività nella Pubblica Amministrazione e nella produzione di servizi privati, dove facilmente sono riscontrabili situazioni di rendita.



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

3.0 IL TERRITORIO

Negli ultimi anni si è fatta sempre più strada la concezione del Territorio come di un sistema complesso di forze. L'amministrazione pubblica locale ha un fortissimo interesse all'incremento del valore del proprio Territorio.

Quest'ultimo è considerato come sistema competitivo dinamico, in un mercato che lo vede concorrente con gli altri territori.

Da ciò si può comprendere come la denominazione di "marketing territoriale" usata negli ultimi anni dagli studiosi di comunicazione pubblica sia quanto mai appropriata.

Per quanto riguarda l'attrazione degli investimenti, i mutamenti rivoluzionari nei servizi, nelle comunicazioni, nei trasporti e nei sistemi informativi stanno progressivamente trasformando la competizione economica in competizione globale. Essi facilitano la crescente mobilità dei beni, dei servizi, delle tecnologie, dei capitali e delle persone attraverso i differenti possibili confini territoriali.

Prima di tali cambiamenti le imprese erano solite svolgere la loro attività produttiva insediandosi in località ben precise: i beni/servizi prodotti avevano pertanto una specifica identità nazionale e locale.

Nel nuovo paradigma economico che si va delineando, le imprese si spostano con grande mobilità da una località all'altra per produrre beni/servizi o svolgere singole fasi del processo di produzione, alla ricerca sia di costi di produzione più bassi che di risorse più qualificate.

Si sono ridotte le barriere alla mobilità delle persone. Gli individui circolano sempre di più alla ricerca dei luoghi più attraenti e in grado di valorizzare maggiormente le proprie capacità lavorative, le proprie risorse individuali e finanziarie, il proprio tempo libero.

Com'è facile immaginare, per alcuni territori specialmente rivolti all'ospitare insediamenti produttivi e distretti industriali diventa vitale costruirsi, nell'ambito della moderna globalizzazione, una identità riconoscibile e desiderabile.

In tale contesto, Confindustria ha l'opportunità ed il dovere di guidare il Territorio e l'impresa verso il migliore matching possibile.

Una costante linea di comunicazione tra Confindustria ed il Territorio permetterebbe ai Comuni di individuare prontamente e chiaramente quelle che sono le leve di attrazione verso imprese ed investimenti esterni, determinando velocemente tutte le azioni correttive da intraprendere.

Specificatamente, un'impresa apprezzerà un Territorio che possa attrarla con piani fiscali agevolati come in alcuni territori europei si fa, regionalmente e non nazionalmente.

Quindi, appaiono opportuni: sconti sull'ICI; più forti investimenti verso il comparto "industriale" della quota IRAP di spettanza comunale; oneri di urbanizzazione più limitati per le nuove realizzazioni immobiliari industriali; de-burocratizzazione di molte procedure amministrative legate a nuovi insediamenti o ristrutturazioni; duttilità nei cambi di destinazione tra quote di metratura di "industriale" e di "uffici" al fine di seguire e supportare quello che è lo sviluppo economico e di business delle imprese stesse; contribuzione nella costruzione di parcheggi interrati negli stabilimenti produttivi, etc.

Un'impresa apprezzerà anche lo stato della viabilità, l'illuminazione notturna, la presenza di parcheggi, un basso tasso di furti, lo stato del pattugliamento delle aree industriali; la presenza di infrastrutture necessarie quali asili nido, scuole materne; palestre, centri sportivi e centri commerciali, che producano servizi che possano agevolare la vita dei collaboratori e delle proprie famiglie. Servizi che aiutano i collaboratori nella scelta tra un'impresa e l'altra, aiutano le imprese nell'attrazione dei talenti.

D'altronde, un Territorio apprezzerà un'impresa più "eticamente corretta", ordinata, in regola dal punto di vista fiscale e contributivo, "green" o che sappia minimizzare l'inquinamento generato, che contribuisca allo sviluppo del Territorio in cui risiede con iniziative di vario genere. Altri valori base di valutazione potrebbero essere l'età media, il tasso d'istruzione medio, il tasso di impiego femminile, il tasso di impiego non italiano, il numero di vertenze sindacali.

PROPOSTA CONCRETA

L'insieme di tali fattori generare potrebbe sfociare in un rating per il Territorio e per l'impresa, promosso ed analizzato da Confindustria, che possa aiutare l'impresa nella decisione di insediamento o di spostamento, azioni che producano valore per il Comune sia in termini di imposte che di cittadini impiegati, e che creino valore all'impresa in termini oneri fiscali ed operativi. Inoltre, possa aiutare il Comune nello scegliere a quale impresa offrire i vantaggi indicati.

In questo ruolo, Confindustria agirebbe da convogliatore di interessi.

Un Comune più attraente convincerà ed ospiterà le imprese migliori aumentando il valore e la qualità del Territorio per i propri cittadini, offrendo loro indirettamente possibilità di impiego migliori, attraverso un processo win-win.

S'innescerebbe un circolo virtuoso in cui l'azione di marketing territoriale verso l'esterno (nuove imprese) genererebbe l'attrattività del Territorio con un effetto di soddisfazione per i soggetti già presenti (lavoratori e imprese locali), ottenendo il risultato di accrescere il valore del Territorio, così creando le premesse per l'aumento dei posti di lavoro.

Tale sistema potrebbe inoltre introdurre uno stimolo alla Competitività Territoriale e quindi all'ottimizzazione della qualità dei servizi offerti, concetto che sempre è proposto positivamente, concordato e coordinato con le dinamiche di sviluppo federalista/regionalista, parte integrante e portante dei programmi di Governo.



4.0 ISTRUZIONE E MERITO

Il campo dei processi formativi, o meglio di apprendimento, attraverso la formazione e/o l'esperienza di lavoro e di vita, delle competenze tecnico-professionali e personali indispensabili in processi produttivi efficienti ed efficaci, è uno dei più importanti per la maturazione di una piena valorizzazione del merito nel sistema economico-sociale italiano. In primo luogo, sarebbe necessario che il merito fosse il criterio attraverso cui i risultati dei processi formativi valorizzassero l'eccellenza del merito personale, superando ostacoli e deficienze strutturali particolarmente presenti nelle istituzioni formative, a partire da quelle universitarie.

Non a caso R. Abramavel (2008), dopo avere ampiamente discusso il fallimento dell'educazione pubblica italiana nell'aumentare la mobilità sociale, tra le 4 proposte per valorizzare il talento e rendere il nostro Paese più ricco e più giusto, considera esplicitamente l'introduzione di test nazionali standard per creare l'eccellenza nel sistema educativo.

Si tratta di una misura che può essere significativa anche se probabilmente non sufficiente a porre il sistema formativo italiano in linea con ciò che è stato ormai da tempo conseguito in vari Paesi tecnologicamente avanzati. Tra l'altro, è stato sottolineato più volte che il sistema universitario italiano è incapace di valorizzare il merito già a livello del personale docente (Cfr., ad esempio, Giglioli P.P., 1979).

Il sistema educativo Italiano da troppi anni manca di una sua progettualità, vive inerzialmente seguendo indirizzi delineati quando i principali obiettivi per il sistema paese erano orientati alla crescita, al consolidamento del cambiamento avviato nell'immediato dopoguerra, quando il punto centrale di ogni strategia era, giustamente, quello di realizzare un progetto educativo di base (che partendo dal superamento dell'analfabetismo portasse ad aprire la "scuola" al maggior numero di cittadini e cittadine).

A tal proposito possiamo ricordare la figura e l'opera del maestro Alberto Manzi¹² che dal 1959 al 1968 ha condotto la trasmissione televisiva "Non è mai troppo tardi", insegnando a scrivere e a leggere a circa un milione di italiani. Il suo impegno nella costante ricerca di un'efficace metodologia didattica offre ancora oggi stimoli innovativi nel campo dell'insegnamento e dell'educazione.

Da quando il Paese ha definito quella scelta strategica¹³, si è praticamente rinunciato a delineare un percorso sul fronte educativo lasciando che, lentamente, il sistema si limitasse ad erogare servizi senza che vi fosse la volontà, prima della capacità, di dare un senso agli importanti investimenti in formazione a tutti i livelli e, conseguentemente di potere giudicare la capacità di tradurre una volontà in azioni concrete ed efficaci. Questo stato di cose ha avuto come conseguenze dirette due ricadute fondamentali sul sistema formativo, la prima è la mancanza di capacità di dare un senso

12- www.centroalbertomanzi.it/home.asp.

13- Cfr. A. Gaudio, 2006..



al lavoro di chi viene impegnato nella fase di offerta dei servizi, la seconda di non creare oggettive connessioni tra quanto i soggetti investono nel percorso di apprendimento e i ritorni che l'investimento può generare.

Il sistema educativo si colloca nel nostro Paese come una realtà che offre, eroga, spende e occupa, ma difficilmente riesce ad essere letto come un elemento strutturale nelle politiche di sviluppo della nazione.

Certo ogni nuovo ministro da decenni, prova a delineare linee guida, processi di cambiamento, riforme e riforme delle riforme, ma la sostanza è che ad oggi la realtà formativa nel nostro Paese non ha ne' un'anima, ne' una sua logica o funzione¹⁴.

Questa premessa serve per sottolineare come il tema del merito (essenziale per dare un senso al mondo della scuola e per sostenere tutti i soggetti che a vario titolo vi sono coinvolti) debba essere affrontato partendo da una forte volontà di definizione di una complessiva strategia sul fronte educativo che possa, per un verso, sfidare lo stato di inerzia nel quale tutte le strutture scolastiche operano, per un altro scardinare il perverso meccanismo che porta docenti e discenti a non riconoscere più il valore (e spesso il senso) del tempo passato all'interno delle strutture scolastiche di ogni ordine e grado.

Che l'Italia si trovi in "piena emergenza formativa"¹⁵ e presenti un sostanziale "fallimento del suo sistema educativo"¹⁶ come viene messo impietosamente in mostra dai vari studi¹⁷ che confrontano nei diversi Paesi le competenze, le conoscenze, le capacità degli studenti nelle diverse scuole di ordine e grado ma viene anche reso evidente confrontando giorno per giorno le modalità attraverso le quali scuole di pari tipologia (ivi comprendendo anche le università) presentano i propri discenti alla fine dei singoli corsi formativi.

Ogni genitore di qualsiasi città del Paese sa che l'offerta formativa con la quale si misureranno i propri figli sarà legata alla fortuna di avere o non avere uno o più docenti con passione, stabili, in grado di auto motivarsi oltre che dalle ormai evidenti e drammatiche situazioni di disparità di capacità di apprendimento nelle quali potranno trovarsi a dovere lavorare in classe.

Ogni studente universitario sa perfettamente che la possibilità di ricevere stimoli o sostegni al proprio incidere in facoltà può essere legato all'abbinamento della lettera del proprio cognome ad una particolare classe e docente.

Può una scelta "meritocratica" cambiare lo stato delle cose? Da sola no ma è evidente che qualsiasi volontà di cambiare il quadro nel quale mestamente ci troviamo a lavorare non potrà prescindere da grandi scelte di natura meritocratica perché solo garantendo un doppio cambio di passo (di chi deve insegnare e di chi deve imparare) potremo realizzare un cambiamento reale nel sistema formativo italiano.

Quali possono essere, quindi, le leve "meritocratiche" su cui agire per sostenere un'auspicabile (assolutamente essenziale per il futuro) nuovo progetto strategico per l'istruzione italiana?

Come sempre la base concettuale a cui si deve fare riferimento è quella che ci porta ad affermare

12- In un articolo scritto dall'economista F. Giavazzi (14 luglio, 2009) sul quotidiano Il Corriere della Sera si prospettava l'ipotesi che anche la riforma universitaria proposta dal Ministro Gelmini in carica avesse un destino molto incerto.

Cfr. l'articolo di F. Vergnano, 2008.

Cfr. R. Abravanel (2008), pp. 242 e ss.

L'OCSE di Parigi conduce periodicamente indagini comparative sulla qualità dei sistemi educativi nei Paesi membri, nel cui ambito l'Italia appare normalmente con gli indici più bassi. Tra tali indagini, meritano di essere menzionate quelle effettuate (con la collaborazione dei docenti scolastici, sulle conoscenze degli studenti quindicenni, frequentanti istituti formativi di diversi Paesi membri, da parte dei Programmi PISA (Programme of an International Student Assessment e in genere le indagini rientranti nella base conoscitiva delle Politiche per il miglioramento dei risultati dei sistemi educativi nell'area Ocse (dei Paesi tecnologicamente avanzati), di cui alcuni risultati sono pubblicati nei rapporti annuali dell'OCSE Education at a Glance.



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

che la meritocrazia è importante per la scuola, ma anche che la meritocrazia nella scuola è importante per la società.

La meritocrazia è importante per la scuola perché solo attraverso processi di selezione meritocratica possiamo garantire alla scuola opportunità di crescita attraverso processi tesi a selezionare il corpo docente in funzione dell'effettiva capacità di offrire qualità formativa coerente con le aspettative e i programmi assegnati alla scuola.

La meritocrazia è anche importante perché può offrire il massimo di supporto a chi, investendo in apprendimento, dimostra di essere un soggetto in grado di "fare tesoro di quello che ottiene" e di "essere in grado di generare valore da quello che ottiene".

Solo un sistema che si alimenti quotidianamente attraverso stimoli reali e positivi può rappresentare un campo di gioco virtuoso, può scardinare il circolo vizioso che vede oggi docenti e discenti rappresentare le proprie recite senza alcuna possibilità che la qualità dei rispettivi interventi modifichi il corso della rappresentazione o ne possa variare intensità e consistenza.

Il gioco dell'apprendimento si alimenta nel confronto virtuoso e si addormenta attraverso il burocratico eseguire di azioni senza riscontro.

Ma la meritocrazia a scuola (nelle istituzioni formative) è importante per la società perché un sistema formativo incapace di sanzionare comportamenti non coerenti con le attese e non in grado di espellere chi merita di essere allontanato (sia nell'erogare, sia nel ricevere) dal processo formativo/ di apprendimento crea i presupposti per l'affermazione di un modello sociale che riconosce altre logiche da quelle dell'investimento, della competenza, della fatica e della messa in discussione.

Merito, quindi, anche come leva attraverso la quale modificare un modello culturale che, purtroppo, sembra essersi sempre più affermato negli ultimi anni mettendo in un sol colpo in soffitta sia i voli ideologici del post 68 sia quelli razionali che prima o dopo sembravano essere collegati alle regole e ai principi guida dei nostri sistemi formativi.

La sfida del merito è di principio e culturale. Nel sistema la sfida del merito è anche l'occasione per potere affermare, ancora una volta, il valore delle "pari opportunità" e riconoscere come essenziale per un Paese moderno l'apertura sociale a tutti coloro che ne hanno "merito" attraverso occasioni che non possono e non devono solo essere legate all'appartenenza sociale di partenza (quindi non ai meriti individuali) ne' al caso che permette o meno di trovarsi di fronte docenti capaci e di talento. La meritocrazia è l'essenza dell'equità sociale, ma solo una scuola buona è fonte reale di equità sociale.

Venendo ad alcuni indirizzi "meritocratici" sul fronte "formale" del sistema formativo le linee guida da seguire sono le seguenti:

- riconoscere l'esigenza di "scardinare" la situazione esistente sul fronte dell'offerta formativa e delle modalità attraverso le quali chi è impegnato nell'erogazione di formazione viene selezionato, seguito, valutato, remunerato, premiato e consolidato nel proprio ruolo. L'intero processo deve essere rivisto e puntellato attraverso l'introduzione di meccanismi oggettivi di verifica e sostegno che partano dalla volontà condivisa di rinunciare ad illuministiche prese di posizione riformatrici come, ad esempio, sono state tutte quelle che



hanno ad oggi cercato di cambiare i sistemi di carriera dei docenti - compreso quella che in questi mesi vede l'ennesima violazione dei principi meritocratici nei concorsi universitari lanciati dal Ministro Gelmini.

- Per ogni tipologia di ruolo nella formazione devono essere definiti meccanismi di inserimento oggettivi, di valutazione oggettiva, di premio/punizione oggettivi, di sostegno oggettivi etc etc. Per poterlo fare occorre avere il coraggio di denunciare il fallimento di ogni tentativo fino ad oggi avviato senza la capacità di eliminare le influenze, i sistemi di potere, le incrostazioni del passato. Per chiarire il senso di questa esigenza basta richiamare al senso di innovazione "rivoluzionaria" che il Ministro Gelmini (dal suo punto di vista correttamente) ha voluto associare al ribaltamento delle modalità di composizione delle commissioni di valutazione per i concorsi accademici in progress di questi tempi e allo scandaloso perpetrarsi di logiche lottizzatorie e di affiliazione che comunque il sistema baronale ha (in molti casi), comunque, saputo affermare. Se chi ha gestito il potere senza curarsi di farlo attraverso meccanismi orientati al merito (Crf. Perotti R., 2008) mantiene la leva di selezione dei futuri docenti, è ovvio che non possono essere procedure più o meno rivoluzionarie a modificare questo indecoroso modello culturale. Il merito per chi opera nel sistema formativo deve associarsi a continue verifiche, ma anche a stimoli e premi in grado di sostenere nel tempo i docenti sia attraverso iniziative in grado di assecondare la propria capacità di essere "al passo con i tempi" sia attraverso una chiara differenziazione del trade off tra quanto si offre e quanto si riceve anche dal punto di vista economico.

- Investire risorse orientate a sostenere i talenti attraverso la creazione di un sistema di sostegno economico forte e sistematico che veda da un lato partecipare sia lo stato sia le istituzioni economiche, imprenditoriali etc nella creazione di una "dotazione" da orientare per sostenere in vario modo il merito, dall'altro lato portare all'affermazione di un principio base che associa le possibilità alle capacità e ai risultati (dove al concetto di formazione d'élite che spesso viene presentato a sostegno di progetti di sostegno economico allo studio si possa sostituire un progetto di sostegno meritocratico coerente con le capacità, i talenti, le potenzialità di ogni cittadina e cittadino che possa anche alimentare progetti di formazione specifici e funzionali per lo sviluppo di aree territoriali o di particolari iniziative di natura economica e sociale). Da questo punto di vista l'errore più volte fatto di investire sull'innalzamento del numero dei "certificati" di conoscenza (per esempio del numero dei laureati) senza verificare la capacità di associare a questi elementi qualitativi coerenti con l'investimento portato a termine (e i relativi costi sostenuti) aiuta a comprendere come il merito possa essere un sostegno concreto anche per evitare di semplificare eccessivamente attraverso il lancio di progetti importanti a livello quantitativo ma scarsamente efficaci se misurati attraverso parametri qualitativi.

- Valutare sistematicamente docenti, discenti, strutture di offerta (con parametri coerenti con quelli in uso a livello internazionale) e associare ai risultati meccanismi di premi-punizione di varia natura ad iniziare da quelli economici. Questo significa avviare concretamente il processo di innovazione e di apertura (reale) al mercato tante volte evocato da ministri e sottosegretari (appartenenti a qualsiasi raggruppamento politico e legati a qualsiasi maggioranza governativa). La valutazione delle strutture e degli attori deve essere sistematica (dove per sistematica non si intende legata ai riti dei concorsi, ma a procedure



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

serie, concrete, trasparenti di valutazione che permettano di confrontare nello spazio e nel tempo le strutture e i soggetti). Da questo punto di vista non occorre “inventare” nulla, sulle strutture formative la logica di mercato ha già generato indicatori in grado di “leggerne” efficacia ed efficienza (basti pensare alle ormai ultra decennali classifiche pubblicate dai maggiori media economici mondiali e agli indicatori che in queste vengono utilizzati)¹⁸.

Sulle performance dei discenti si è già richiamato più sopra il basso livello raggiunto mediamente dai nostri studenti se valutati attraverso strumenti utilizzati a livello internazionale, mentre per quanto concerne i docenti rimane chiara l'esigenza di scardinare il sistema di valutazione attualmente utilizzato che fintamente sembra innovarsi attraverso l'uso di parametri ed indicatori di “Mercato” ma che, nella sostanza perpetua modelli culturali superati adattando indicatori e strumenti alle esigenze di chi gestisce il sistema valutativo (il perverso meccanismo del controllore che ha interesse a non modificare lo stato dell'arte anche attraverso l'attuazione di meccanismi di controllo adattati al fine di non rendere evidenti dati e informazioni capaci di rompere l'inerzia).

Sempre con riferimento al tema delle valutazioni di chi insegna o ricerca, sarebbe importante che il sistema formativo italiano riconoscesse sentieri di carriera legittimamente definiti e realizzati per chi ha competenze e sviluppa talenti in una delle due aree sopra menzionate.

Che un ottimo ricercatore sia anche un ottimo (a volte anche solo sufficiente) divulgatore è scritto solo nelle menti di qualche legislatore che non ricorda le proprie esperienze formative; che un buon docente sia necessariamente un ottimo o anche solo buon ricercatore non ha alcun riscontro nella prassi pedagogica.

Il merito deve essere orientato a riconoscere e premiare entrambe le competenze che sono ugualmente fondamentali per lo sviluppo del sistema formativo ed educativo (ovviamente senza arrivare a manichee separazioni di carriera, di remunerazioni, di status etc etc.).

Anche per quanto concerne questa necessità valutativa (strutture, docenti, discenti) rimane fondamentale individuare meccanismi premianti e punenti oltre che sistemi di incentivi e di sostegno in grado di non trasformare il meccanismo valutativo in attività esclusivamente tendenti al “controllo” ma in grado di sostenere processi evolutivi e dare opportunità a strutture e soggetti di avviare processi di recupero e di realizzazione.

Dare valore all'offerta formativa e garantirne l'accesso (crediti formativi piuttosto che apertura senza condizioni, valorizzazione del lavoro agendo sul legame esistente tra alti costi e basse retribuzioni, a causa dell'inesistenza di meccanismi selettivi).

PROPOSTE CONCRETE

Il passaggio da una strategia quantitativa ad una qualitativa e coerente con le esigenze del nostro sistema paese, deve portare a rivedere completamente l'offerta formativa mantenendo l'obiettivo di allargare base e vertice (non dimenticando, perciò, l'importanza dell'aspetto quantitativo), ma agendo speditamente verso la realizzazione di un sistema educativo in grado di selezionare

18- Cfr., ad esempio l'Annuale ranking del Financial Times delle più prestigiose business school d'Europa.



in base al merito e alle capacità, sostenere l'investimento dell'apprendimento indipendentemente dalle condizioni economiche e sociali dei discenti, riorientando il sistema produttivo (oneroso) verso finalità qualitativamente definite piuttosto che quantitativamente realizzate.

Sul fronte del rapporto con i discenti sarebbe necessario dare di nuovo vita a logiche premianti e valorizzanti il merito e il talento, attraverso sistemi economici e di supporto allo studio (stage all'estero, internship di qualità, tutoraggi in azienda e nei centri di ricerca etc.) che possano offrire a chi studia (in ogni realtà di offerta secondo modalità coerenti con l'età e il percorso formativo degli studenti) sia agevolazioni sui costi (diretti e indiretti dello studio), sia modalità di finanziamento delle attività di studio e di quelle correlate.

Le fonti per finanziare queste iniziative potrebbero essere assicurate attraverso programmi governativi (o locali) che vedessero agevolare e sostenere la compartecipazione di strutture finanziarie, privati, realtà pubbliche, fondazioni, associazioni di categoria, associazioni di ex studenti etc.).

Allo stesso modo un intervento teso alla riorganizzazione dell'offerta (delle modalità di erogazione dell'offerta) se guidata da logiche meritocratiche potrebbe orientare il sistema al recupero di efficienza attraverso l'attuazione di meccanismi premianti in grado, per un verso di ridurre drasticamente le sacche di spreco e di illegalità presenti (una semplice distribuzione di questionari sulla presenza dei docenti in aula e una appropriata valutazione dei cd di chi più o meno propriamente si siede di fronte agli studenti appoggiandosi a "contratti" troppo spesso rilasciati senza troppa attenzione, permetterebbe di fare emergere realtà che tutti sono in grado di raccontare, ma che il sistema sembra ignorare.

Allo stesso modo un'attenta analisi degli sforzi di innovazione messi in campo da docenti di scuole primarie e secondarie vedrebbe il contraltare offerto da sistemi burocratici obsoleti che tendono a ridurre lo spazio di azione messo in campo da chi innova).

Anche per la classe docente oltre ad un collegamento diretto dei meccanismi valutativi da realizzare con quelli remunerativi, sarebbe utile dare vita (secondo modelli istituzionali simili a quelli sopra riportati) a iniziative tese ad offrire a chi merita possibilità di studio, conoscenza, approfondimento, verifica in grado di mantenere costante il legame necessario tra le teorie e le "prassi".

La sfida meritocratica nel sistema educativo sembra essere quella a maggiore impatto culturale proprio perché la mancanza di riscontri di merito in questo ambito finisce con il corrompere i pilastri stessi della società civile, agendo come freno nei confronti della diffusione delle conoscenze e delle competenze, determinando (paradossalmente soprattutto) l'affermarsi di un modello culturale che nega alla radice la presenza di stimoli alla crescita, alla sfida, alla capacità di affermarsi attraverso i propri meriti e favorendo un approccio al "crescere" inerziale legato più a logiche di appartenenza che di capacità.

Un modello che oggi vede intere generazioni di studenti e laureati incapaci di sognare un futuro che possa essere legato alle proprie capacità, alla propria forza di volontà, alla propria passione.



CONCLUSIONI

Il progetto “meritocrazia” rappresenta una sfida sia per quanto riguarda i contenuti, sia per quanto concerne il metodo di lavoro che il gruppo dei giovani di Unindustria Bologna ha saputo adottare. Il metodo, innanzitutto, permette di mettere in evidenza alcuni aspetti che si ritiene di porre all’attenzione perché offre l’occasione per rendere evidente che, in una situazione difficile come quella che sta attraversando il Paese, è possibile aprirsi reciprocamente al confronto provando a ricercare, attraverso il coinvolgimento di intelligenze e di istituzioni disponibili all’ascolto, ipotesi di lavoro (anche distanti da loro e, inizialmente, difficili da collocare nelle prassi consolidate) sulle quali attivare, comunque, momenti di riflessione e di approfondimento.

La volontà di chi ha lavorato nella predisposizione di questo documento è stata, dall’inizio dei lavori, quella di ricercare, sempre e comunque, l’incontro, il confronto, l’approfondimento, anche attraverso la disponibilità reciproca a prendere in considerazione ipotesi di lavoro forti e “provocanti”. La disponibilità all’ascolto ha permesso, almeno, di innescare la comprensione dei motivi che possono condurre a soluzioni da approfondire e valutare, mettendole alla prova in qualche caso, ma che nascono dall’accettazione e condivisione delle motivazioni.

Questo dovrà portare anche ad una successiva scrematura delle “idee”, ossia all’avvio di una fase orientata a selezionare quelle ipotesi che, per motivi diversi, potrebbero non risultare efficaci o non coerenti con lo spirito originario che ha animato il gruppo di lavoro.

La volontà di aprire “tavoli” senza pregiudizi di sorta, ma con l’umiltà di ritenere gli “altri” interlocutori comunque portatori di esperienze utili e da approfondire, potrebbe rappresentare una via di uscita dalla fase di stallo nella quale oggi versano istituzioni pubbliche, organizzazioni di rappresentanza e altri soggetti, a cui compete l’azione di stimolo e di indirizzo.

Il documento metodologicamente non presenta soluzioni, ma proposte: alcune con una buona base di condivisione, alcune con evidenti legami genetici con l’organizzazione e con i soggetti che le hanno redatte.

Tuttavia, ogni ipotesi di lavoro ha in sé due elementi importanti:

- la consapevolezza della verifica e dell’approfondimento, per valutarne l’applicabilità concreta anche in termini di possibili e necessarie condivisioni;
- la volontà di presentare, spunti di discussione, soggetti al confronto la cui efficacia dipenderà dalla capacità di cogliere elementi di rafforzamento delle idee, di modifica o di abbandono, che il confronto porterà a rendere palesi.

Ultimo elemento di metodo che è opportuno sottolineare e rendere evidente, nel momento in cui si “chiude” una fase del lavoro e si intende aprire alla successiva, è quello che associa il confronto, l’ascolto, la ricerca di soluzioni efficaci e comprese reciprocamente, l’indispensabile sottolineatura e rafforzamento dei ruoli che, reciprocamente devono essere salvaguardati e mantenuti per potersi confrontare.

Dal lavoro svolto in questi mesi è emerso, in modo chiaro, che il rispetto delle reciproche funzioni e dei ruoli/responsabilità che rispettivamente caratterizzano l’espletamento delle stesse, abbia rappre-

sentato un elemento positivo fondamentale per cercare di individuare ipotesi di soluzione utili, in vista di aprire il dibattito.

Anche questo riteniamo sia un utile insegnamento ed un “atteggiamento di apertura” su cui costruire un percorso collaborativo.

Per quanto riguarda i contenuti è utile sottolineare come siano proposte, aperte, emendabili, criticabili ed eventualmente accantonabili, in relazione della loro potenziale capacità di raggiungere efficacemente l’obiettivo iniziale di questo progetto.

La sfida della meritocrazia non rappresenta una delle tante occasioni o necessità che abbiamo di fronte, la sfida del merito non è solo un’opportunità da cogliere.

Volersi confrontare sul merito oggi, può essere un grimaldello con il quale scardinare lo stato inerziale in cui il Paese “vive” questa difficile fase di passaggio (non solo sul piano economico).

Il tema, infatti, ha un valore profondo, che va al di là di quanto può generare l’adozione di logiche e strumenti che potranno scaturire dall’approfondimento di quanto viene proposto, perché si basa sulla volontà di affermare alcuni principi essenziali che, spesso, paiono essere collocati al margine nei dibattiti sulle condizioni dell’economia e della società.

Il primo valore è quello legato alle persone, alla loro individualità e all’appartenenza delle stesse a contesti o a ruoli che ricoprono. La centralità della persona deve essere recuperata e inserita nel dibattito corrente, affinché soluzioni e proposte (in tutti i contesti) non prescindano da questo elemento socialmente fondante.

Il secondo valore è quello legato all’esigenza di lavorare con una prospettiva di cambiamento anche di medio-lungo periodo.

Le proposte formulate appaiono sempre legate all’evidenziazione dell’esigenza di cambiare passo, e alla constatazione che questo potrà avvenire intervenendo alla base dei processi per riorientarli nel tempo.

Il terzo valore è quello che porta a rendere esplicita l’esigenza di investire affinché ogni soluzione cerchi di trovare un punto di equilibrio, in termini di “composizione degli interessi” dei soggetti coinvolti nelle iniziative e nelle attività sotto studio e analisi.

La logica di fondo deve essere sempre quella “win-win”, ma essa può essere raggiunta solo attraverso un’esplicita volontà di porre sul tavolo ipotesi di lavoro capaci di generare, nel medio-lungo periodo, soluzioni che siano concretamente figlie di mediazioni di intelligenze e non di rapporti di forza.

In conclusione si può ribadire come il lavoro svolto rappresenti una dichiarazione di intenti da parte di tutti i partecipanti.

Si tratta di una “provocazione” chiara ed esplicita: accettare una sfida culturale forte e davvero dirompente per questo Paese.

Milano, 28 gennaio 2011

Prof. Mario Mazzolini (tutor del progetto)



GUARDARE AL FUTURO CON MERITO

ANALISI E PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI IN TEMA MERITOCRATICO

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aassve A., Paziienza M., Rapallini C., 2007, Does Italy need family income taxation?, Working Papers 77. ECINEQ Society for the study of Economic Inequality.
- Alesina A., Ichino A., 2010, "Meno tasse sul lavoro femminile, in cambio dell'equiparazione dell'età pensionabile", Il Sole-24 Ore, 12 giugno.
- Abramavel R., 2008, Meritocrazia, Prefazione di F. Giavazzi, Garzanti, Milano.
- Acemoglu D., Shimer R., 2000, "Productivity gains from unemployment insurance", European Economic Review, 44 pp. 195-224.
- Bédoué C., Planas J., 2002, EDEX- Hausse d'éducation et marché du travail, LIHRE Les Cahiers, n.7, Toulouse, maggio.
- CNEL, 1987, La produttività in Italia, Ed. Il Sole-24 Ore; Milano, 6 volumi di autori vari.
- Cobalti A, Schizzerotto A., 1994. La Mobilità Sociale in Italia, Il Mulino, Bologna.
- Contini B., a cura di, 2002, Osservatorio sul mercato del lavoro in Italia, Il Mulino, Bologna.
- Fortunati F., Guerra L., a cura di, 2009, Sviluppo, merito, competenze, occupazione. Come valorizzare le risorse umane per attraversare la crisi e accompagnare la ripresa, con Prefazione di Anna Maria Antoni, Associazione Italiana Formatori, FrancoAngeli, Milano.
- Frey L.; Livraghi R., 1988, "La segregazione in aree a elevata partecipazione femminile", Quaderni di Economia del Lavoro, n. 31-32, Angeli, Milano.
- Frey L. Livraghi R., Treu T., 1988, "Politiche del personale e valorizzazione femminile", Quaderni di Economia del Lavoro, n. 30, Angeli, Milano.
- Gabrielli G., 2006, Remunerazione e gestione delle persone, con prefazione di F. Fontana, Franco Angeli, Milano.
- Gaudio A., Legislazione e organizzazione della scuola, lotta contro l'analfabetismo, in Storia d'Italia nel secolo ventesimo: strumenti e fonti, a cura di Claudio Pavone, Roma, Ministero per i beni e le attività culturali. Dipartimento per i beni archivistici e librari. Direzione generale per gli archivi, 2006, Vol. I.
- Giglioli P.P., 1979, Baroni e burocrati. Il ceto accademico italiano, Il Mulino, Bologna.
- Lunghini G., 1993, Valori e Prezzi, Utet, Torino.
- Negrelli S., 2005, Sociologia del Lavoro Laterza, Bari.
- OCSE, 2000, Knowledge Management in the Learning Society, Parigi.
- OCSE, 2000b, Measuring Student Knowledge and Skills. The PISA 2000 Assessment of Reading, Mathematical and Scientific Literacy, Parigi.
- OCSE, 2001, Where are the Resources for Lifelong Learning?, Parigi.
- OCSE, 2001b, Education Policy Analysis, Parigi.
- OCSE 2010, Education at a Glance, Parigi.
- Perotti R., 2008, L'università truccata, collana Gli struzzi Einaudi.
- Schizzerotto A., 2002 (a cura di), Vite Ineguali,. Il Mulino, Bologna.
- Sen A., 1999, Development as Freedom, Alfred and Knopf, New York; trad. It.: Lo sviluppo è libertà, Mondadori, Milano, 2000.
- UNIDO, vari anni, di cui l'ultimo il 2010, Human Development Report, Oxford University Press, New York; trad. it. Rosenberg e Sellier, Torino.
- Vergnano F.; 2008, "Scuola, più formazione e meritocrazia", Il Sole-24 Ore, 15 settembre.
- Zoli M., 2004, I sistemi di welfare nei paesi Dell'Unione Europea, LLEE, working document n. 1, gennaio.

SITOGRAFIA

- www.centroalbertomanzi.it/home.asp

www.giovaniunindustria.bo.it