

FRANCO MALOBERTI

# LA QUESTIONE OCCUPAZIONE

*Analisi e Proposte per una Reale  
Generazione di Posti di Lavoro*

*ISBN 8870722279*

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© COPYRIGHT: 1995 Gianni Iuculano Editore

I Edizione: Marzo 1995

## Introduzione

La questione "occupazione" è ormai uno dei più seri e sentiti problemi delle società moderne. La massiccia introduzione delle macchine, la spinta verso una maggiore efficienza, l'accresciuta competitività dei paesi emergenti stanno causando seri danni all'assetto occupazionale dei paesi avanzati. Le produzioni, diventate di massa, riducono il costo del lavoro; le convenzionali linee di produzione, diventate obsolete, vengono abbandonate; il lavoro con basso contenuto tecnologico, cadute le barriere di natura politica, viene trasferito in paesi a basso costo della mano d'opera, il lavoro delle braccia viene sostituito dai robot, ...

Tutto questo è vero; bisogna però dire fin dall'inizio che automazione, efficienza nella produzione di beni e servizi, competizione da parte dei paesi emergenti non sono, da soli, sufficienti a spiegare l'attuale aggravamento del problema occupazionale; esiste un altro fattore che, da solo, è il più importante di tutti: la crescente rilevanza della conoscenza.

La conoscenza e il suo impatto sui processi produttivi sono, infatti, gli elementi chiave che portano (e porteranno) alle maggiori trasformazioni economiche e sociali. Trasformazioni che provocheranno un radicale cambiamento nell'assetto delle società: dalle usuali forme capitaliste (o socialiste) per le quali danaro e lavoro sono gli ingredienti chiave passeremo presto a nuovi assetti che, con esplicite e nuove denominazioni, indicherò con i termini *società della conoscenza* e *società della non-conoscenza*.

Quanto sopra stupirà, forse, il lettore, anche perché, fino a qualche anno fa la conoscenza era considerata un elemento poco importante o meglio un fattore accessorio nell'organizzazione dei processi produttivi. La conoscenza era identificata con la parola "cultura" che, nella normale accezione del termine, significa qualcosa di applicato all'essere; nel prossimo futuro la conoscenza diventerà invece una *nuova forma di cultura* con un impatto fondamentale sul fare: essa avrà un'importanza molto maggiore del lavoro e sarà rilevante in misura uguale o superiore al capitale.

Le trasformazioni legate al nuovo ruolo della conoscenza coinvolgeranno direttamente anche il capitale e il lavoro: il capitale che prima era rappresentato da chi lo possedeva (una entità fisica: il capitalista), diventerà sempre più impersonale, distribuito nella proprietà ed emergerà in forme speciali di concentrazione quali le assicurazioni sulla vita, i fondi pensione, i fondi di beneficenza, ecc., e, quasi certamente, i fondi per la conoscenza.

Il lavoro, inteso come attività esecutiva di operai e impiegati, diventerà irrilevante e sarà quasi completamente sostituito dal lavoro di macchine a controllo elettronico. Per contro, aumenteranno sia attività con alto contenuto di conoscenza (lavoro di concetto) che quelle che portano a benefici sociali e ambientali (cioè i servizi volti a migliorare e salvaguardare la qualità della vita).

Le previsioni di cui sopra valgono solo per le società avanzate o, meglio, per quelle che saranno in grado di compiere rapidamente e, comunque in tempo utile, la transizione verso le società della conoscenza. Le società della non-conoscenza, invece, vedranno aumentare il distacco dai paesi avanzati e saranno presto controllate culturalmente e economicamente; assisteremo allora, in assenza di adeguate e forti correzioni politiche, a un crescente impoverimento economico e sociale di alcune regioni con, come conseguenza, nuove forme di colonizzazione.

La crescita economica e l'equilibrio sociale nelle società della conoscenza saranno determinate da nuove forme di occupazione che consentiranno di trasformare rapidamente la conoscenza in benessere. Come vedremo creare un tale tipo di trasformazione non è un meccanismo naturale ma è qualcosa che dovrà essere stimolato e guidato. Il ruolo delle future classi dirigenti sarà allora quello di controllare, sia con strumenti politici che economici, il contemporaneo sviluppo conoscitivo e occupazionale.

La mia attività lavorativa (sono un professore universitario di microelettronica) si è da sempre concentrata su specifici problemi scientifici e tecnologici; per questo, il mio modo di sentire il problema occupazionale nelle società future è forse polarizzato e estremizzante. Ad ogni modo, l'obiettivo primario che mi sono posto è stato quello di provocare una generalizzata discussione che risulti utile a più ponderate determinazioni.

Ho diviso il libro in due parti: dapprima esamino in maniera critica la situazione attuale; nella seconda parte discuto di possibili interventi e di nuove metodologie operative utili per affrontare (e sperabilmente risolvere in maniera soddisfacente) il problema occupazionale del prossimo futuro.

## Classificazione delle Società

Prima di addentrarci in una analisi specifica del problema occupazionale ritengo utile fare alcune preliminari considerazioni sull'attuale assetto delle società e proporre una mia (non convenzionale) classificazione.

Come è noto, nel linguaggio comune si fa distinzione tra società avanzate e società sottosviluppate (o, per essere gentili, in Paesi in via di sviluppo). Per una tale classificazione si utilizzano solamente parametri economici e, tra questi, il più diffuso è il prodotto interno lordo. La realtà è molto più complessa di quanto può risultare da una siffatta distinzione e per avere una classificazione maggiormente esplicativa dovremmo fare uso non solo di parametri economici ma anche di parametri tecnologici, sociali, strategici e politici. In particolare dovremmo considerare la rilevanza attuale e prospettica di vari settori strategici, ne dovremmo valutare il relativo impatto produttivo e occupazionale e dovremmo considerare la credibilità politica internazionale e socioeconomica generale delle società nel suo insieme.

Come si vede, una puntuale classificazione dovrebbe essere molto più complicata di quella normalmente adottata ma, anche se si volesse usare una rappresentazione semplificata, dovremmo senza dubbio usare prima di tutto il parametro conoscenza. E' la conoscenza infatti che aumentando la valenza strategica dei prodotti li rende competitivi e redditizi. E' ancora la conoscenza che mettendo a disposizione prodotti tecnologicamente avanzati porta, in definitiva, ad avanzamenti sociali ed economici.

A seguito di una mia personale valutazione delle realtà attuali e di quelle prospettiche, propongo la seguente classificazione semplificata:

- Serie A: regioni capaci di generare conoscenza e capaci anche di trasformarla in benefici. Ovviamente le regioni di serie A sono anche capaci di usare i prodotti ad alto contenuto tecnologico.
- Serie B: regioni capaci di produrre solo beni con basso contenuto di conoscenza ma capaci di utilizzare i prodotti avanzati (che provengono dalle regioni di serie A).
- Serie C: altre regioni.

Come si vede, la distinzione più importante è tra la serie A e la serie B: ovvero, tra chi produce e chi consuma beni ad alto contenuto tecnologico. Appare evidente che per produrre alta tecnologia servono competenze maggiori (e diverse) di quelle richieste per il suo consumo (e questo è ben noto a chi, ad esempio, progetta e usa microprocessori). Inoltre, le tecniche usate dai paesi di serie A sono tali che, per l'utilizzo di prodotti avanzati, sono richieste competenze sempre minori: uno degli obiettivi dei produttori è, infatti, quello di rendere l'alta tecnologia "user friendly", ovvero da utilizzare senza speciali competenze (si veda, ad esempio, il caso degli apparecchi fotografici).

È poi strategicamente importante (almeno, dal punto di vista della serie A) che si stabilisca e si conservi una certa separazione culturale tra le due categorie. Come è noto, ogni produttore ha bisogno di molti acquirenti, possibilmente "affezionati" o, meglio, non in grado di trovare fornitori alternativi. Questo principio vale anche per le società: quelle di serie A hanno bisogno di vendere le proprie tecnologie a tante società di serie B che, da un lato, debbano possedere le risorse finanziarie necessarie

per pagare i prodotti acquistati e, dall'altro, debbano rimanere a un limitato livello di sviluppo per non trasformarsi in potenziali (e pericolosi) concorrenti.

Il trasferimento di beni tra serie A e B (e viceversa) è sempre caratterizzato da benefici economici per la serie A. Il differenziale serve a pagare (con una certa larghezza) il costo di generazione della conoscenza e a finanziarne la trasformazione in beni ad elevato contenuto tecnologico. È allora importante che il flusso economico da serie B a serie A rimanga continuo e regolare.

Per contro, il trasferimento di beni tra serie A e C è scarso e inessenziale; la serie C è ormai di importanza trascurabile per la serie A: le materie prime che prima erano un elemento rilevante della produzione industriale ora sono poco significative per generare alta tecnologia (che è ad alto contenuto di know-how e a basso contenuto di materiale); in aggiunta, gli alti costi dei prodotti avanzati rendono minimi i rapporti commerciali tra serie A e serie C. Si hanno invece importanti scambi tra serie B e C in particolare per quanto riguarda i prodotti a basso costo e basso contenuto di conoscenza.

La classificazione è importante anche per spiegare alcune determinazioni politiche che, altrimenti, sarebbero incomprensibili (e incredibili). Per conservare una posizione dominante le regioni di serie A debbono controllare lo sviluppo conoscitivo delle regioni di serie B. Gli strumenti usati sono molteplici e articolati ma, sempre, hanno bisogno di un aiuto sul posto. Un tale tipo di aiuto viene fornito da componenti politiche o imprenditoriali locali (i collaborazionisti) che, per benefici di vario tipo, favoriscono azioni contro gli interessi nazionali o regionali. Basta allora ripercorrere la storia, anche recente, per trovare molte tracce di attività collaborazionistiche: vendite o distruzioni di aziende con alto contenuto conoscitivo, tagli a finanziamenti per lo sviluppo, uso scellerato di fondi per la ricerca, impedimenti burocratici, azione depistante di certe forme di pubblicità, ecc.

Bisogna poi chiarire che la classificazione data non significa necessariamente che le regioni di serie A sono più ricche (monetariamente) di quelle di serie B. La differenza è piuttosto nel livello di maturità delle popolazioni e questo determina, nel caso della serie A, una maggiore sicurezza a lungo termine e un livello stabile di benessere. Le regioni di serie A sono "adulte"; quelle di serie B sono "infantili". Quelle di serie A, sono pervase da grande senso di responsabilità ed hanno obiettivi chiari e comuni. Al contrario, quelle di serie B sono caratterizzate da un diffuso egoismo infantile e da individualismo.

Un'altra differenza legata alla nostra classificazione riguarda la natura dei conflitti; questi, tra le regioni di serie A, sono di tipo economico e finanziario mentre tra le regioni di serie B e tra le regioni di serie C sono di tipo fisico-materiale. Per questo, nei casi estremi, si parla di guerre commerciali nel primo caso e di guerre-guerre nell'altro. Ne risulta che il tipo di sofferenza nelle regioni di serie A è solo di natura economica e psichica, nelle regioni di serie C è prevalente mente di tipo fisico e, in quelle di serie B, tanto economico-psichico che fisico.

L'appartenenza alle tre categorie è dinamica e in continua evoluzione; succede allora che le regioni di serie B sono in continuo inseguimento della A. Le regioni di serie C insidiano la stabilità della B producendo, con mano d'opera non qualificata, prodotti a basso contenuto tecnologico e a bassissimo costo. Per capire l'evoluzione dobbiamo tenere conto dei seguenti fatti:

- le regioni di serie A sono in piccolo numero;

- la concorrenza tra regioni di serie A è limitata ed è tale da stimolare nuove scoperte e innovazioni;
- la serie B è molto affollata; la concorrenza nella serie B determina una strenua battaglia sui costi, spinge verso una esasperata produttività e porta, di conseguenza, alle riduzioni di quegli investimenti che sono necessari per generare conoscenza;
- le regioni di serie C sono afflitte da gravi problemi sociali ed economici; essi determinano anche riflessi negativi sulla occupazione nella serie B.

La spinta verso una esasperata produttività, tipica della serie B, caratterizza talvolta anche la serie A. Questa si manifesta quando i prodotti diventano maturi: la concorrenza diventa aggressiva e deve essere combattuta con l'ottimizzazione produttiva e con un conseguente sacrificio economico. Le società avanzate non possono permettersi restrizioni economiche e presto abbandonano i prodotti concorrenziali alla serie B. Continue ondate di conoscenza favoriscono poi la nascita di nuove attività che generano nuovi posti di impiego in sostituzione di quelli perduti.

Il fatto che le regioni di serie B raccolgano frange di mercato abbandonate dalla serie A viene considerato spesso con soddisfazione: il fenomeno viene chiamato di inseguimento da vicino (o quick following). In realtà il quick following non è positivo come sembrerebbe a prima vista: esso genera ostacoli alla crescita tecnologica dato che obbliga a destinare delle risorse conoscitive per lo studio di prodotti di retroguardia. E' negativo anche perché il rilascio del know-how da parte dei paesi leader è sapientemente controllato ed è sempre tale da non regalare a nessuno facili promozioni.

Come accennato prima, il possesso della conoscenza non è un fenomeno statico ma in continua evoluzione. Quello che è di valore oggi lo sarà meno domani e, certamente, sarà di pochissimo valore tra breve tempo. Le società della conoscenza sono caratterizzate da una rapida obsolescenza della conoscenza stessa, o meglio richiedono un continuo aggiornamento che rende poco importanti le vecchie nozioni le quali, tra l'altro, sono difficilmente difendibili. La regola chiave è allora far procedere lo sviluppo conoscitivo ad una velocità che risulta essere insostenibile per la concorrenza. Questo significa che i benefici del vantaggio conoscitivo debbono essere sfruttati rapidamente molto prima che i concorrenti, per emulazione, possano produrre beni simili.

Talvolta, in un paese di serie B, possono nascere attività produttive basate su conoscenze emergenti; questo, pur a livello embrionale, prefigura una potenziale promozione e quindi un probabile rischio per le società di serie A. Vengono allora attivati meccanismi per eliminare o confinare il potenziale pericolo. Le tecniche impiegate sono sostanzialmente due: la concorrenza aggressiva (o dumping) e la acquisizione di aziende pericolose. Nel primo caso le leggi del mercato eliminano "naturalmente" il problema. Nel secondo caso invece si ottiene, in tempi più o meno lunghi e nel migliore dei casi, un confinamento dell'azienda acquisita a un ruolo di mera produzione.

Le discussioni di questo paragrafo hanno evidenziato vari aspetti della classificazione basata sulla "conoscenza". In particolare abbiamo intravisto una struttura delle società a forma piramidale: al vertice abbiamo la serie A fatta da pochi soggetti; il loro benessere dipende dalla capacità di acquisto di prodotti tecnologicamente avanzati da parte di una numerosa schiera di società di serie B. Abbiamo anche visto che al di sotto delle società di serie B esistono quelle di serie C. Esse sono in condizioni estremamente precarie e contribuiscono marginalmente al benessere generale.

La logica speranza delle società di serie A è che quelle di serie C vengano promosse in serie B. In tal modo si allargherebbe la schiera di acquirenti dei prodotti ad alto contenuto di conoscenza.

## La Gestione delle Differenze

Voglio ora affrontare un importante problema che, a prima vista, sembrerebbe avere un effetto marginale sulla occupazione; in realtà, come vedremo, esso costituisce un punto cruciale per raggiungere un assetto stabile del mondo del lavoro delle future società.

Come ho indicato nel titolo il problema in discussione riguarda le differenze culturali e, di conseguenza, quelle economiche e sociali che caratterizzano regioni diverse pur se contigue tra loro. Le differenze sono provocate da specifici assetti culturali, religiosi, morali e conoscitivi e sono, per lo più, indipendenti dalla disponibilità o meno di risorse economiche o naturali.

Prima di procedere con la discussione voglio sottolineare che le diversità di cui tratterò debbono essere considerate solo come tali e mai debbono essere assunte come una aprioristica distinzione tra migliore o peggiore: una società ricca o permissiva non può né deve essere considerata a priori come migliore (o peggiore) di una depressa o, anche, di una società che limita le prerogative personali.

Esistono allora delle differenze, spesso in forte antitesi tra loro. Il problema chiave che dovrà essere affrontato dalle società future riguarderà l'armonizzazione e la gestione di queste diversità. Una tale esigenza era marginale fino a qualche decennio fa: le differenze erano sfumate territorialmente (una regione ricca o evoluta confinava con una meno ricca e evoluta e così via fino a raggiungere le aree depresse); inoltre, la limitata disponibilità di informazione rendeva poco evidenti le differenze stesse: esse, sia culturali che politiche, erano palesi solo a pochi: ai "viaggiatori" che avevano la possibilità, ora estesa a molti, di percepire i contrasti.

La sfida politica del prossimo futuro sarà quindi la necessità di gestire le differenze. Ritengo fortemente che la soluzione al problema non è (e non potrà mai esserlo) la rimozione delle differenze stesse. Cercare di costruire un mondo in cui tutti siamo uguali non solo è utopico ma (come dimostrato nel passato) anche irrealizzabile. Questo perché in regioni diverse, pur contigue, si hanno "condizioni al contorno" (sociali, economiche e politiche) e condizioni preesistenti o "iniziali" (tradizionali e culturali) così diverse che cercare di pilotare un qualsivoglia "sistema regione" verso un modello unificato è praticamente impossibile. Inoltre, come insegna la storia (anche di tutti i giorni), la gente desidera la diversità: basti osservare come si aggeggiano i metallari per sembrare differenti o, in un contesto più serio, basti vedere come si vestono gli appartenenti a certe religioni per rendersi manifesti.

Il vero problema di domani sarà allora arrivare alla pacifica coesistenza tra realtà diverse che, inevitabilmente, avranno una diversa organizzazione sociale e un diverso sviluppo economico. Come ho già detto, si dovrà evitare ogni intervento tendente ad equalizzare; inoltre, anche se questo può sembrare socialmente e moralmente inopportuno, ogni azione organizzata di "solidarietà" (tranne che per eventi assolutamente straordinari e catastrofici) dovrà essere prudentemente evitata: è stato più volte dimostrato che sussidi e aiuti a fondo perduto non provocano alcun miglioramento. Al massimo, non fanno peggiorare la situazione, ma molto spesso portano solo a ruberie e a corruzione.



Se da un lato si deve scoraggiare e impedire lo sfruttamento delle regioni povere perpetrato dalle regioni ricche, dall'altro si devono evitare erogazione di sussidi immotivati e l'invio perenne di aiuti. Queste azioni sono, sempre, una violenza alla cultura e alla dignità di chi (spesso con buone intenzioni) si vuole assistere. Invece di favorire politiche di regioni ricche che fanno da tutore (e balia) a quelle povere, bisogna cercare di capire le differenze, farle conoscere e rispettarle. I valori che sono ritenuti importanti in una certa regione sono pagati da un certo punto di vista con limiti e rinunce; queste, a parere di chi non capisce, sono considerate vere assurdità; ma ogni tentativo di modificare le cose (usando una maggiore forza economica) per correggere i presunti assurdi limiti è (vale la pena ripeterlo) fortemente negativo.

La strada giusta è favorire una profonda conoscenza reciproca (e non limitata a stereotipi). Bisogna che gli uni sappiano quali sono i valori degli altri. Bisogna che la conoscenza delle convinzioni degli altri produca comprensione e rispetto. Bisogna bandire dalla cultura di tutti reazioni di tipo "integralista". In questo modo l'adeguata diffusione della informazione e la consapevolezza che ne deriverà consentirà di convivere con le differenze.

In maniera naturale, poi, la visione dei positivi risultati ottenuti in realtà differenti, potrà portare ad una valutazione critica dei propri valori, specie per quelli meno radicati, e, nel caso, potrà determinare una lenta e graduale evoluzione nei convincimenti.

In definitiva, la gestione delle differenze deve saper stimolare le società ad una introspezione, ad una analisi di costi e benefici sulle proprie e le altrui scelte morali e culturali; questo anche per generare, attraverso una profonda reciproca conoscenza, convivenza e rispetto reciproco.

Una corretta gestione delle differenze la si dovrà anche applicare al problema occupazionale. Attualmente le congiunture occupazionali sono affrontate con interventi che promuovono nelle aree depresse attività produttive totalmente nuove, non corrispondenti e, spesso, irrispettose delle identità culturali e tradizionali. Questo, come a me sembra evidente, è un grave errore e, anche se non c'è bisogno di alcuna dimostrazione, si possono riferire molti esempi di sciagurate decisioni politiche che sono fallite perché avevano portato a brusche introduzioni di attività produttive "nuove". Le iniziative sono state formalmente giustificate da un'ampia disponibilità di mano d'opera (spesso a basso costo) ed erano favorite da generosi finanziamenti governativi. Tali tipi di azioni hanno sempre portato a vantaggi effimeri per le regioni interessate, a temporanei vantaggi per le industrie insedianti ma, in compenso, hanno generato un grande potere per i politici (o meglio i politicanti) di turno che, attraverso la erogazione di benefici e favori, ottenevano un grande consenso clientelare.

Quello che invece si deve (e si doveva) fare è incrementare l'occupazione nei settori tradizionali, o in quelli vicini ai settori tradizionali, migliorandone la produttività e la qualità. Per questo bisogna valorizzare nel territorio la conoscenza e la cultura tradizionale; bisogna rimuovere la ostilità per "il vecchio" che ostacolerebbe "il nuovo"; bisogna stimolare l'orgoglio e la identità regionale; bisogna favorire la crescita qualitativa e quantitativa. Il tutto impiegando, anche, un po' di risorse pubbliche.

Voglio però rimarcare ancora una volta che l'utilizzo dello strumento "pubblico danaro" deve essere limitato al minimo e deve servire solo come un catalizzatore

iniziale per una evoluzione (e non una rivoluzione) delle attività produttive e occupazionali: i fondi facili, quelli dati a fondo perduto ed erogati per lungo tempo hanno effetti diametralmente opposti a quelli desiderati; "viziano" le regioni beneficiate e le addormentano nello stato di limitato sviluppo in cui si trovano.

Se si vuole ottenere una crescita occupazionale, attraverso un ampliamento del mercato e una maggiore redditività delle produzioni, è necessario responsabilizzare, insegnare a fare (come diceva Mao: a chi ha fame non devi dare un pesce ma gli devi insegnare come pescare), stimolare lo sviluppo; ma, soprattutto, è necessario far capire che chi si trova in posizione arretrata, deve prima di tutto aiutarsi da sé.

## La Piramide Occupazionale

In questa sezione discuterò della organizzazione dell'attuale mondo occupazionale e di quello che, a mio avviso, dovrebbe essere l'assetto futuro o, meglio, quello che dovrebbe caratterizzare le società della conoscenza. Come vedremo, l'evoluzione delle società avanzate dovrà essere accompagnata anche da una trasformazione (forte e vicina) dell'assetto del mondo del lavoro; una tale trasformazione sarà basata sulla valorizzazione della conoscenza e, quindi, sull'utilizzo di approcci meritocratici che dovranno scacciare gli attuali metodi consociativi.

Da sempre la struttura del mondo del lavoro ha la forma di una piramide: ai livelli più bassi abbiamo i lavori umili con molti addetti; man mano che si sale il potere aumenta e il numero di persone diminuisce. Al vertice della piramide si ha, nel caso di un'industria, l'amministratore delegato o, in altri casi, una figura equivalente (il direttore, il presidente, ...); questa persona concentra in se il massimo del potere (discrezionale e di decisione) e gode, relativamente alle persone che amministra, del massimo dei vantaggi.

Nell'attuale assetto i livelli di vertice, con le associate retribuzioni e privilegi, raramente corrispondono a un equivalente livello conoscitivo: la posizione di preminenza è talvolta dovuta dalla proprietà del capitale ma, molto più frequentemente, è una conseguenza del potere che viene man mano acquisito e viene poi conservato in maniera arrogante. Per questo, la posizione direttiva diventa presto immeritata. Si capisce subito che un siffatto assetto del mondo del lavoro è poco adatta a società basate sulla conoscenza e dovrà presto subire profonde e radicali trasformazioni.

Purtroppo nel recente passato c'è stata un'evoluzione in direzione diametralmente opposta rispetto a quanto sarebbe stato necessario; questo, a seguito del tentativo (parzialmente riuscito) di trasformare l'organizzazione del mondo del lavoro da piramidale a forma di parallelepipedo o addirittura a forma di piramide rigirata. Si è cercato dapprima di ridurre l'ampiezza della base eliminando, in maniera malamente giustificata, molte posizioni a limitato valore conoscitivo: molte industrie manifatturiere hanno massicciamente espulso grandi quantità di addetti utilizzando incentivi di varia natura che erano tutti a carico della comunità (indennità di disoccupazione, cassa integrazione, prepensionamenti, sussidi comunitari ecc.).

Contemporanea all'erosione della base della piramide abbiamo avuto un appiattimento del vertice provocato da un crescente depauperamento e dequalificazione della classe dirigente. Tale risultato è stato ottenuto attraverso la sistematica promozione di persone poco capaci e inadatte a posizioni di responsabilità; questo ha bloccato, da un lato, la crescita e la valorizzazione di persone che avevano potenzialità conoscitive superiori e, dall'altro, ha provocato una crescente delegittimazione e erosione della credibilità di chi, invece, dovrebbe essere considerato "guida" per gli altri.

Una degenerazione dell'assetto del mondo del lavoro simile a quella dell'ambito produttivo la si è avuta anche nella amministrazione statale. Un tempo c'era una solida e capace classe burocratica e amministrativa; la competenza e il senso di responsabilità erano le caratteristiche dominanti; è vero che i burocrati godevano di discreti privilegi, ma la loro indiscussa validità tecnica e amministrativa determinava

solide garanzie di buon funzionamento della cosa pubblica. La pratica della raccomandazione applicata per decenni ha peggiorato enormemente la situazione: sono stati immessi (in particolare agli alti gradi) moltissimi addetti senza alcuna preparazione specifica ma, soprattutto, senza "attitudine". Il risultato è davanti agli occhi di tutti: un dissesto generale e una crescente deresponsabilizzazione a tutti i livelli.

Una causa importante del degrado è stato il disarticolato (e incompetente) legiferare che ha portato a cumuli di norme contraddittorie e di difficile interpretazione. Questo ha portato a potenziali (ma non reali) rischi di responsabilità personale che, assieme alle minori capacità, ha paralizzato il personale amministrativo-burocratico: un funzionario non si preoccupa più dell'efficiente funzionamento della cosa pubblica ma bada solo ad un rispetto formale della norma che lo metta al riparo da potenziali rischi; sempre più elude le proprie responsabilità direttive usando frasi del tipo: "Non è colpa mia: lo stabilisce la legge xy"; e, ... sotto sotto, pensa: "Mica voglio andare in galera per la tua bella faccia".

La degenerazione dell'ordinamento occupazionale, sia nel mondo produttivo che in quello burocratico, dovrà essere corretta e modificata. In modo da avere nel futuro (della società della conoscenza) un nuovo assetto la cui forma sarà ancora a piramide; il parametro che distingue in "altezza" non sarà più il potere o l'autorità ma il grado di conoscenza. I vari ruoli nelle posizioni sulla piramide, pur con diverso contenuto conoscitivo, dovranno avere pari dignità; tutti, infatti, concorreranno in misura equivalente al funzionamento della società della conoscenza. Inoltre, l'azione di ognuno sarà ispirata a obiettivi globali fondati sulla integrazione e sulla complementarietà delle funzioni.

Negli strati bassi della piramide occupazionale avremo il personale addetto all'utilizzo e alla difesa dell'ambiente rurale. Questo, oltre che produrre beni agricoli (attività che richiederà un limitatissimo contributo lavorativo), sarà per lo più impegnato nella salvaguardia e nella protezione del patrimonio idro-geologico e del territorio. Per tali funzioni saranno necessarie specifiche professionalità comprendenti, tra l'altro, conoscenze di chimica, geologia, idraulica, botanica, meccanica, elettricità, ecc.

La categoria degli operai andrà via via scomparendo per essere quasi totalmente sostituita da pochi specializzati addetti al controllo delle macchine da produzione. La manifattura industriale, così come è per la produzione agricola, verrà assicurata solo da un piccolo numero di persone; nel contempo, nasceranno nuove attività lavorative che dovranno garantire la salvaguardia e il miglioramento della qualità della vita nell'ambiente urbano. Anche per questi nuovi impieghi saranno necessarie competenze specifiche riguardanti, ad esempio, il controllo dell'inquinamento, la gestione dei servizi, l'organizzazione di attività culturali e ricreative, la protezione sociale, psicologica e morale.

Come abbiamo visto, i livelli bassi della piramide occupazionale saranno principalmente destinati alla salvaguardia e al miglioramento della qualità della vita. Essi provvederanno alla erogazione di nuove forme di servizio a beneficio sia dei singoli che dell'ambiente. L'utente finale non sarà sempre direttamente identificabile e, in questi casi, il costo dei servizi dovrà essere a carico diretto, totale o parziale, della comunità.

Un esempio attuale di quanto potrà accadere nel futuro è costituito dagli agricoltori alpini in Svizzera. Essi, oltre che produrre e vendere beni derivanti dalla terra (formaggio e latte), salvaguardano, con le loro culture, il territorio montano: l'attività agricola limita le frane e gli smottamenti del terreno; quindi, si configura come un servizio di salvaguardia dell'ambiente. Questo servizio viene pertanto retribuito attraverso i "sussidi" per l'agricoltura montana.

Come ho spiegato, buona parte delle attività degli strati bassi della piramide corrisponde alla erogazione di servizi e a prodotti non materiali. Il loro pagamento e mantenimento dovrà derivare da un aumento produttivo di quelle attività che portano invece a prodotti materiali.

Negli strati alti della piramide abbiamo i generatori di conoscenza e gli organizzatori del processo di trasformazione da conoscenza in prodotti materiali. La collaborazione tra i generatori della conoscenza e i trasformatori di questa in benefici sarà l'elemento chiave per aumentare la produttività e per creare il surplus di risorse necessario. Il beneficio ottenuto non sarà destinato a singole persone come, ad esempio, il vecchio capitalista (una figura in via di estinzione), ma sarà indirizzato verso tutti, con la erogazione di prodotti immateriali; in aggiunta, il surplus dovrà essere utilizzato per finanziare la generazione e la conservazione della conoscenza.

Al vertice della piramide abbiamo i manager: delle aziende, delle regioni, degli stati, o delle strutture sopranazionali. Essi dovranno essere sempre meno dei politici nel senso attuale (e deteriore) del termine e dovranno sempre più essere dei "tecnici" capaci di controllare e gestire la conoscenza delle conoscenze. Questo, per collegare e armonizzare forme di conoscenza diverse e per ottimizzare le risorse. In definitiva, i manager dovranno essere, nel senso etimologico della parola, dei politici.

In conclusione di questa importante sezione voglio farne un breve riassunto: prima di tutto ho analizzato l'attuale e futuro assetto occupazionale: da un ordinamento di tipo piramidale (che sta pericolosamente trasformandosi in parallelepipedo) migreremo verso un assetto altrettanto piramidale ma di natura molto diversa dalla precedente. L'altezza discriminerà la conoscenza posseduta. Ma questo, in realtà, varrà per le società basate sulla conoscenza e non per quelle di serie B o C. Per queste ultime la situazione rimarrà uguale a quella attuale: una confusa forma tra il parallelepipedo e la piramide. Le diverse organizzazioni del mondo del lavoro renderanno difficili i rapporti tra la serie A e la B-C. Per questo si creeranno (e, in alcuni già esistono) delle solide barriere di separazione.

## *Condizioni Necessarie*

Come si fa a creare nuova occupazione ad elevato contenuto di conoscenza? Prima di tutto generando adeguate condizioni al contorno. Di conseguenza, prima di rispondere alla domanda, dovremo analizzare quali siano le condizioni minime necessarie. Per meglio valutare la situazione ho immaginato di entrare nei panni di un ipotetico imprenditore intenzionato a "fare qualcosa".

Ovviamente, per fare qualcosa, il nostro ardito dovrebbe avere l'impulso iniziale e, per questo, dovrebbe vivere e operare in un adeguato e stimolante "ambiente". È infatti un armonico complesso di cose e di circostanze quello che provoca la scintilla che spinge a costituire una nuova impresa. I fattori chiave sono: avere infrastrutture adeguate (strade, ferrovie, aeroporti, poste), avere un apparato amministrativo e burocratico efficiente, avere un ambiente sociale e produttivo ordinato, avere un adeguato livello nei servizi sociali e ricreativi.

Al contrario, lo stimolo non esiste o addirittura è negativo quando le infrastrutture sono fatiscenti, la burocrazia è di ostacolo alla efficienza e impone assurde regole operative, l'ambiente è degradato (le scritte sui muri sono una pessima condizione al contorno!), non esistono reali possibilità di svago e distrazione mentale.

Il secondo aspetto che il nostro ipotetico imprenditore dovrà considerare corrisponde alla domanda: cosa posso fare? L'attuazione di un'idea buona non è facile. Essa è il risultato di un complicato processo mentale che, dopo una adeguata incubazione di notizie e informazioni, porta alla generazione dell'idea. Per un tale processo creativo bisogna avere le informazioni, bisogna avere la consapevolezza del mercato e bisogna conoscere le tecnologie e i meccanismi produttivi; il tutto poi deve essere sintetizzato in una forma imprenditoriale che determini un ragionevole profitto. La condizione che soddisfa a questo aspetto è un opportuno "contorno culturale" che è difficile da costruire e molto facile da distruggere.

La terza condizione al contorno è legata ai benefici derivanti dalla iniziativa imprenditoriale. Per questo il potenziale imprenditore tiene conto della posizione economica e sociale che (dopo un periodo di grandi sacrifici) potrà raggiungere, del grado di indipendenza e del livello di gratificazione che potrà ottenere, della stima che ne conseguirà. A questo proposito debbo osservare che molto spesso i benefici economici non sono l'elemento più importante. Il desiderio di diventare miliardari è forte in età giovanile. La disponibilità di denaro è, per i giovani, un sinonimo di libertà (col danaro si può fare tutto!) e, da giovani, si sente forte il desiderio di libertà. Invece, quando si ha l'età giusta per iniziare un'attività imprenditoriale la spinta viene molto di più dal desiderio di stima e di auto-realizzazione.

L'atteggiamento di diffuso disprezzo per i padroni, alimentato da anni di cultura marxista, è una forte limitazione a iniziative imprenditoriali; più che il desiderio di quieto vivere, è una mancata visione di futura auto-realizzazione e gratificazione quello che frena le iniziative. Una tale forma di costrizione psicologica è molto sentita: spesso, quando si parla con piccoli o medi industriali si percepisce immediatamente l'insoddisfazione che questi provano; essi la manifestano con affermazioni del tipo: "mi sono fatto con le mie mani; ho creato posti di lavoro che hanno generato ricchezza non solo per me ma anche per i miei dipendenti".

Il quarto aspetto è legato alla necessità di valutare, prima di iniziare una qualsiasi attività, la fattibilità e stabilire (pur in maniera approssimativa) un “programma”. In questa fase ha grande importanza il sapere quali siano i mezzi necessari (di conoscenza, tecnici, amministrativi e economici), quali siano disponibili e quali debbano invece essere acquisiti.

Tra i mezzi da acquisire, le risorse finanziarie sono in genere le più facili; questo vale, per lo meno, per i paesi (quali America e alcune regioni dell'Europa) che hanno imboccato la strada della conoscenza: le necessità economiche vengono soddisfatte dai capitali di ventura che finanziano non tanto realtà produttive esistenti ma piuttosto quelle che prospettano nuove generazioni di ricchezza. Quello che attira i capitali di ventura è la potenzialità di persone altamente qualificate che vogliono trasformare le proprie conoscenze in benessere. Da un certo punto di vista, l'accordo tra i possessori di conoscenza e i possessori di capitale corrisponde alla costituzione di una società di conoscenza e capitale di cui discuteremo nella seconda parte.

L'ultimo passo verso la creazione di un'attività imprenditoriale è la costituzione dell'impresa stessa. Anche per questo passo servono opportune condizioni. Nel primo periodo di vita i principali problemi di un'impresa riguardano la produzione, la qualità dei prodotti e la loro commercializzazione. Dato che i prodotti sono, come abbiamo implicitamente assunto, ad alto contenuto di conoscenza, anche gli acquirenti possiedono un elevato livello conoscitivo: per questo essi richiedono prodotti con un corretto rapporto tecnologia-prezzo, con una elevata qualità e con una stretta conformità agli standard vigenti. Inoltre, il mercato non sarà limitato alla zona di produzione ma avrà un'ampiezza extra-regionale. Trovare condizioni favorevoli per tutto questo significa allora avere accesso ad una serie di servizi complementari alle capacità proprie dell'impresa (supporto al marketing, supporto alla qualità, disponibilità di laboratori prove e certificazioni, ecc.).

I cinque aspetti che abbiamo considerato delineano una serie di condizioni operative che, con diversa valenza, producono imprenditoria da società delle conoscenze. Voglio far notare che nelle condizioni elencate non ho indicato la disponibilità di spazio o servizi di supporto a basso livello quali quello che viene offerto da iniziative del tipo "parco tecnologico". Questo, perché è pur vero che spazio o servizi di segreteria e fax sono necessari, ma la loro valenza al fine di creare occupazione è, come condizione al contorno, inessenziale. Chi avvia una nuova impresa usa un qualsiasi spazio che ha a disposizione (casa, cantina, garage) e usa il proprio telefono o fax. Non è certo così insensato da pensare a sedi lussuose se non dopo aver raccolto (abbondanti) i primi frutti della propria attività.

Abbiamo visto che per creare nuova occupazione con alto contenuto di conoscenza servono principalmente condizioni ed elementi non materiali: la società della conoscenza si basa infatti sulla conoscenza, sulla sua generazione, sul suo sviluppo, sulla creatività delle persone e sulla trasformazione di tutto questo in benefici economici e sociali. Queste osservazioni dovrebbero far meditare su molte iniziative che vorrebbero promuovere nuova occupazione. Esse prevedono e hanno previsto solo degli articoli complessi di elementi materiali, denominati in vario modo (polo, parco, tecnopolo, tecno città, ...). Essi prevedono solamente infrastrutture fatte di strade, raccordi, bretelle, palazzi, capannoni, mense biblioteche, asili, macchine, laboratori, attrezzature che, come troppo spesso abbiamo constatato,

portano solo alla costruzione di tante cattedrali del deserto ed alla dissipazione delle risorse necessarie allo sviluppo.



## Le Risposte Inadeguate

Il fatto che l'occupazione sia un problema particolarmente sentito dimostra che gli interventi passati, ma anche quelli attuali, sono sostanzialmente inadeguati. Le iniziative intraprese, sia a livello regionale che nazionale o europeo, hanno quasi sempre riguardato erogazioni di meri aiuti economici; essi erano sotto la forma di prestito a tasso agevolato, sgravio fiscale, riduzioni dei contributi sociali o, addirittura, come erogazione a fondo perduto.

Quasi sempre gli aiuti non sono adeguatamente motivati; al più fanno riferimento a generici incentivi per l'occupazione (vedi i contratti di formazione lavoro o sgravi da oneri vari collegati all'assunzione di nuovo personale). In ogni caso una caratteristica comune ai vari interventi è la sostanziale mancanza di controlli sulle attività svolte. Non esistono obiettivi ma, ancor più, non esistono strumenti per una verifica di quanto viene fatto. I controlli, quando previsti, sono solo di tipo burocratico e formale e, per questo, sono inefficaci e spesso addirittura dannosi.

La genericità delle motivazioni e le complicazioni burocratiche hanno poi portato a delle pericolose degenerazioni. Per avere i soldi non è necessario dimostrare che il progetto che si propone produrrà vantaggi per la comunità ma, piuttosto, si debbono rispettare molte regole formali e, in aggiunta, si deve fare "lobby", ovvero si debbono esercitare pressioni sugli "ambienti giusti". Essi, opportunamente stimolati, da rigidi e formali diventano molto presto comprensivi. Come è facile comprendere, per "fare pressioni" è necessario avere una certa robustezza dimensionale e entrata politica; tutte queste sono caratteristiche tipiche di soggetti sufficientemente "grandi".

I fenomeni degenerativi sono anche dovuti alla inadeguata preparazione dei funzionari addetti alla gestione e al controllo. Essi, quasi sempre privi del bagaglio culturale e tecnico necessario, non capiscono l'importanza del loro ruolo e non provano gratificazione nella attività che sono chiamati a svolgere; per questo, spesso, cercano soddisfazione nella gestione del potere e del danaro che inopinatamente si trovano tra le mani.

Pur prescindendo dai fenomeni degenerativi, si deve osservare che le azioni di supporto alla occupazione sono da sempre ispirate a meri interventi assistenzialistici. I piani di sviluppo sono preparati da economisti che, basandosi su principi obsoleti che erano al massimo validi per le società capitaliste, hanno proposto l'uso del danaro (erogato come sussidio) quale primario strumento di correzione. Come ho già discusso nella sezione intitolata "La gestione delle differenze", questo è un grosso errore sia concettuale che pratico.

Il sistema produttivo delle società avanzate è molto complesso e delicato; un controllo che si basi solo su interventi economici non solo è inefficace ma addirittura è controproducente. E' ovvio che il danaro ha una sua importanza ma questa equivale alla valenza che ha l'acqua nelle colture. Per coltivazioni semplici, quasi spontanee, l'acqua costituisce l'elemento primario. Per colture ad alta sofisticazione, l'acqua è invece solo uno degli elementi che porta al successo del raccolto: quando essa viene utilizzata in maniera impropria può risultare addirittura nociva.

Lo stesso vale per generare occupazione nelle società della conoscenza; l'uso del danaro è un fattore importante ma accessorio: solo se è accompagnato da altri interventi si produce una crescita economica e sociale. Se il danaro viene invece usato per produrre lavoro senza qualificazione, a basso contenuto di conoscenze, con scarse prospettive a medio e lungo termine, si producono solo danni. Per i motivi di cui sopra le competenze da economista (nel senso convenzionale della parola) sono e saranno, nelle società della conoscenza, di poca o marginale importanza.

Anche al livello burocratico-implementativo le risposte sono fortemente inadeguate; i piani di sviluppo e di incentivo alla occupazione vengono sempre formulati con una estrema precisione operativa, definendo con pignolesco dettaglio particolari insignificanti. Questo è dovuto (ad essere buoni) più alla preoccupazione di fissare regole che evitino malversazioni che per raggiungere la efficienza nelle azioni. Il risultato è che si ha una insopportabile rigidità operativa che, comunque, non evita le malversazioni (queste ci possono essere comunque: esse non sono mai evitate dai dettagli procedurali). Invece, servirebbe una organizzazione con un'alta capacità di guida e, per questo, articolata e flessibile.

Le inadeguatezze nazionali trovano molte analogie con le inadeguatezze europee. Tutti sappiamo che quando il livello della disoccupazione in Europa aveva raggiunto livelli di seria preoccupazione c'è stato un grido di allarme. Questo, ahimè, arrivava da quelle persone che dovevano ben conoscere la situazione. E le stesse, poi, hanno anche fatto proposte (scadenti) volte a curare i mali che loro stessi avevano provocato (voglio qui, per inciso, osservare che le emergenze, piuttosto che essere dovute a catastrofi naturali, sono spesso provocate da umani catastrofici).

Le proposte dei funzionari e dei politici europei hanno prodotto piani di incentivo alla occupazione che, con una valutazione globale, sono scarsamente efficaci ma, visti nell'ottica del nostro paese, sono addirittura dannosi. L'idea alla base di tutto è che bisogna fare grandi investimenti per realizzare grandi infrastrutture; e questo porterebbe a nuovi e molti posti di lavoro. Le infrastrutture da costruire riguarderebbero, nella fattispecie, i trasporti, le telecomunicazioni e l'informatica.

L'idea guida muove dal (giusto) concetto che le società moderne debbono avere una efficiente rete infrastrutturale, ma si basa anche sul principio (sbagliato) che gli investimenti per costruire le infrastrutture determinerebbero, da soli, durature attività produttive e consoliderebbero le esistenti realtà industriali.

La riserva che avanzo sembrerebbe a prima vista debole (anche se si capisce subito che i costi delle operazioni proposte non sono così trascurabili); per questo è necessaria una puntuale precisazione. Prima di tutto debbo riconoscere che una buona rete infrastrutturale serve per le attività avanzate: ne ho anche discusso parlando delle condizioni necessarie allo sviluppo; il fatto è che il tipo di rete proposta corrisponde solo a delle condizioni al contorno che, di per sé, non generano lavoro.

Vediamo di chiarire con un esempio. Tutti sanno che una analoga problematica è stata affrontata in Italia negli anni '60 quando venne costruita la rete autostradale. A distanza di anni si può tranquillamente affermare che gli investimenti fatti non sono stati una aprioristica garanzia di crescita sociale e economica. Anzi, per alcune realtà locali si è avuto addirittura un danno: esse, escluse dalla rinnovata rete di comunicazione, hanno subito un rapido declino. Poi, molte scelte di percorso (spesso motivate da spinte clientelari che aspiravano ad avere l'autostrada "sotto casa") sono

risultate improduttive; infine, la spinta verso il trasporto su gomma, che è diventato dominante rispetto al trasporto su rotaia, ha creato seri problemi ambientali. In aggiunta a tutto questo, la rete autostradale ha bisogno di manutenzione continua con costi crescenti nel tempo.

Le osservazioni sulla vicenda "autostrade italiane" servono a capire che la costruzione di grandi infrastrutture può favorire o meno le crescite regionali. Nel caso del nostro paese, avremmo, molto probabilmente, un impatto negativo: i lavori, per le loro dimensioni, richiederanno l'intervento di grandi aziende (che sono da noi scarse); il livello tecnologico richiederà poi un elevato contenuto di conoscenza e, quindi, verranno coinvolte solamente le regioni conoscitivamente avanzate (le nostre, oggi, non lo sono) e in possesso dell'adeguato potenziale tecnologico. E' allora chiaro che le reti infrastrutturali ad alto contenuto tecnologico possono portare ad un ulteriore allargamento del gap esistente tra le regioni di serie A e quelle di serie B.

Una forte obiezione a questo tipo di critica è che le infrastrutture servono. Questo è vero ed è anche una convinzione consolidata negli USA. Per l'appunto, la proposta europea copia, parzialmente, il programma di sviluppo tecnologico statunitense. Il punto è che il programma americano accanto agli investimenti per infrastrutture prevede altri cinque punti: un programma educativo e di formazione; il supporto tecnologico a piccole e medie imprese; la ridefinizione dei programmi federali di ricerca e sviluppo; lo sfruttamento economico della ricerca; la creazione di un ambiente economico e finanziario per stimolare nei privati l'innovazione. Questo significa che le infrastrutture sono efficaci solo se la loro realizzazione è accompagnata da altri interventi che favoriscono lo sviluppo. Inoltre, gli investimenti dovrebbero essere accuratamente meditati e calibrati nel tempo in modo da permettere correzioni di rotta. Esse sono di certo necessarie, dato che la valutazione dell'impatto sociale e ambientale è sempre approssimativa.

La proposta europea di costruire grandi infrastrutture è, a dire il vero, accompagnata da altre considerazioni contenute in un "libro bianco". Queste sono molto confuse e non organicamente integrate; esse, a mio avviso, sono messe lì solo per far da fumoso contorno a una proposta di costruzione di reti infrastrutturali (vi è compresa la rete di trasporto transeuropea, che è l'unico settore per il quale vengono indicate delle cifre, ed in cui purtroppo è da rilevare una forte penalizzazione nei confronti del nostro paese).

Bisogna infine ricordare che una forte spinta verso la realizzazione di grandi infrastrutture viene primariamente dalle grandi imprese, chiaramente interessate ai grandi benefici che ne potranno derivare. È questa una approssimativa interpretazione delle effettive necessità della società. L'occupazione (che rappresenta la necessità primaria) avrebbe solo dei vantaggi diretti a breve termine: ogni produzione richiede ovvia mente un adeguato e immediato impiego di forza lavoro; peraltro le competenze richieste per le nuove infrastrutture sono fortemente specialistiche e, per questo, sono difficilmente riutilizzabili. Questo è un fenomeno già verificatosi in Italia per le autostrade: si sono sviluppate capacità di costruire grandi viadotti e gallerie, rese però subito dopo quasi nulle e trascurate essendo via via diminuita e cessata la necessità di costruire altri viadotti e altre gallerie.

## **Gli Errori dell'Europa**

Molto spesso si dice che la soluzione dei problemi sta nell'unione. Un vecchio detto popolare recita infatti: "l'unione fa la forza" e, spesso, dice il vero. Non sempre però e, in particolare, quando l'unione è fittizia o male interpretata. Questo è quanto è accaduto (e accade tuttora) in Europa. E' stata fatta un'unione di Stati per aumentarne la forza economica, politica e commerciale, ma in realtà si sono ottenuti, pur in tempi abbastanza lunghi, risultati scarsamente soddisfacenti. Molti dicono che il processo di integrazione è una cosa difficile e che bisogna avere pazienza; io invece penso che la pazienza è stata fin troppa e che ora è tempo di affrontare con determinazione i nodi che sono stati creati.

L'insuccesso dell'operazione Europa (la cui validità di fondo resta comunque fuori discussione) è fondamentalmente dovuto alla inadeguatezza della componente politica e alla burocrazia che questa ha generato. Tutti sappiamo, e questo vale in particolare per il nostro paese, che le scelte per varie posizioni di governo e di rappresentanza non sono state ispirate dal merito ma sono piuttosto il risultato di una spartizione consociativa che, nel caso specifico, si è spesso configurata come un'erogazione di premi "di consolazione" ai bocciati a livello nazionale: l'Europa è stata per troppo tempo (e lo è ancora) il paradiso dei trombati.

Il risultato è che abbiamo pagato fior di contributi per attività malamente gestite, che non corrispondevano a strategie sopranazionali (da formulare comunque e sempre nel rispetto di specifiche necessità regionali). Le carenze a livello politico (e questo vale per tutti i paesi membri) hanno poi portato al consolidamento di una inamovibile casta burocratica. In assenza di solide indicazioni strategiche, i burocrati hanno rapidamente assunto un ruolo politico e hanno guadagnato posizioni di ingiustificato potere. Ciò ha portato alla gestione di enormi somme di danaro (che ha generato altro ingiustificato potere).

Le critiche rivolte ai cosiddetti "eurocrati" sono da essi rigettate (con sdegno), mostrando buone capacità professionali e contrapponendo alle critiche procedure operative complesse e rigorose. E' pur vero che molti degli euro-funzionari all'inizio della loro carriera sono dei seri professionisti, ma questo vale fino a un certo livello della scala gerarchica; da un certo punto in poi la professionalità è sostanzialmente inesistente. Io conosco molti euro-funzionari di medio livello e, a parte un paio di casi, posso testimoniare che sono tutti molto bravi e motivati. Corrisponde allora a verità l'affermazione che gli euro-funzionari hanno una buona capacità professionale; questa però è una magra consolazione: la sola professionalità non è, purtroppo, una garanzia sufficiente quando si debbano salvaguardare sacrosanti interessi nazionali e regionali.

Le procedure di gestione dei fondi comunitari sono notoriamente molto complesse e, in pratica, servono solo a creare intricati meandri entro cui gestire il potere. Esistono molti livelli di decisione e di valutazione, intrecciati tra loro e regolati da astruse norme operative: essi, come accade in Italia, invece di garantire la regolarità e la trasparenza delle operazioni, diluiscono le responsabilità e mascherano la visione degli obiettivi strategici. Infine, le procedure seguite non hanno mai portato a una qualche forma di valutazione dell'operato dei burocrati stessi.

Le attività e decisioni passate hanno provocato impatti occupazionali negativi sia in agricoltura che in diverse attività industriali. Per l'agricoltura sono stati erogati ingenti fondi (o quote) per la "correzione" della produzione agricola e dei suoi derivati. Gli obiettivi di fondo che hanno ispirato la politica delle quote sono oscuri e mal giustificati. Tutti sanno che il controllo delle attività produttive avviene in maniera naturale in base alle leggi del mercato; è sciocco allora spendere del danaro per raggiungere degli obiettivi che arriveranno naturalmente. Invece di favorire, a pagamento, la contrazione produttiva (con una conseguente riduzione occupazionale), era molto più opportuno prevedere gli effetti sul territorio della naturale riduzione di attività agricole e usare i fondi per controllare il degrado ambientale e sostenere la necessaria trasformazione occupazionale.

I fondi di "sostegno" all'agricoltura sono stati oggetto di malversazioni e di abusi. In particolare, nel sud dell'Italia abbiamo registrato parecchi scandali per impropri utilizzi di sussidi comunitari; questo ha anche creato una negativa immagine del nostro Paese. Lungi da me l'idea di difendere chi si è comportato scorrettamente, debbo però rilevare che la colpa di quanto è accaduto è primariamente di chi erogava i sussidi e non di chi li usava malamente. E questo, per due motivi: primo, perché chi era preposto al controllo non aveva una adeguata visione del sistema che doveva controllare; secondo, perché le pur complesse procedure sono risultate facilmente circonvenibili.

Analoghe serie negatività derivano dalla politica delle quote per produzione industriale. Un esempio significativo (e negativo) è costituito dalle decisioni verticistiche sulla produzione dell'acciaio. Queste hanno dapprima causato conflitti tra i governi nazionali e quello europeo: le determinazioni di un qualche governante europeo, specie se proveniente da ricche e minoritarie realtà, sono rigettate se non esprimono un chiaro e palese rispetto di esigenze e prerogative nazionali.

Poi, e questo è ancora più grave, hanno provocato conflitti sociali, emersi in maniera violenta, e hanno danneggiato l'occupazione in regioni ad assetto precario.

Errori ancora maggiori sono stati commessi per la generazione delle conoscenze. Ho già indicato dell'importanza vitale della conoscenza nelle società future. Se si vuol costruire una vera unione Europea è, indispensabile sviluppare la conoscenza in maniera armonica e conformata alle differenze culturali esistenti. Quello che è stato fatto dall'Unione Europea è, purtroppo, esattamente l'opposto. Sono stati fatti grossi investimenti per lo sviluppo di conoscenze avanzate ma le scelte strategiche e le regole usate erano adatte solo a ben definite culture e a certi assetti normativi e istituzionali. Questo, invece di favorire coesione economica e sociale, ha provocato una ulteriore divaricazione tecnologica e conoscitiva.

Le considerazioni che ho fatto non tengono poi conto dei comportamenti poco legittimi. Questi, nonostante i grandi privilegi, esistono, specie negli alti livelli della burocrazia. Molte grandi aziende e forti "lobby" seguono dei cammini privilegiati. Molti alti euro-funzionari vanno a braccetto con faccendieri, vanno a cena con loro, decidono con loro cosa fare; dopo opportune manovre per costruire il consenso, quanto è stato preliminarmente concordato verrà poi deliberato negli organi opportuni.

L'Italia appartiene alla categoria di paesi pesantemente svantaggiati dalle regole di accesso ai fondi comunitari; ha usufruito molto poco delle opportunità esistenti e

questo ha non poco, accentuato il grave ritardo tecnologico. Le colpe di una tale situazione sono primariamente della nostra classe dirigente che non ha prestato la necessaria attenzione nella fase di definizione delle regole, non ha preteso una quota di funzionari italiani qualitativamente e quantitativamente corrispondente al nostro peso politico, non ha creato indispensabili infrastrutture nazionali di supporto.

Le colpe sono però anche dei politici e dei burocrati europei che non hanno percepito la primaria esigenza (espressamente indicata dal Trattato dell'Unione) di una forte coesione economica e sociale. Era ed è loro dovere stimolare i paesi membri verso decisioni e azioni opportune. Invece, le osservazioni che l'Europa fa spesso al nostro paese riguardano solo richiami per presunte o vere violazioni di norme. Vengono usati due pesi e due misure: arrangiatevi, quando non riceviamo i benefici che ci spetterebbero di diritto e siete in fallo, quando si è in presenza di una qualche scorrettezza.

L'azione del governo europeo, invece di seguire vie rigore normativo e punitivo (giustificato?), dovrebbe piuttosto ispirarsi ad una strategia di crescita sopranazionale, formulata nell'interesse di tutti; invece, molto spesso, i politici e i funzionari usano norme e sanzioni per favorire il paese d'origine o per compiacere i loro sponsor politici.

Le argomentazioni che si oppongono alle fioche proteste sono quasi sempre del tipo: «ci devono pensare i vostri governanti» o «non possiamo aspettare voi che state dormendo, i giapponesi e gli americani camminano veloci». Obiezioni giuste, certo, ma solo se i fondi usati non provenissero anche dal nostro contributo. Poi, indipendentemente dalla provenienza dei fondi (che è certo importante), il dovere del governo comunitario è operare per una forte coesione e sviluppo conoscitivo in tutte le regioni dell'Europa.

La situazione è allora insoddisfacente e richiede pronti interventi correttivi. Questo in particolare nell'interesse del nostro paese che, assieme ad altri paesi minori, è svantaggiato dall'assetto politico-burocratico che si sta consolidando. Si parla da tempo di Europa a due velocità: di paesi di serie A e di paesi "dipendenti" serie B. Abbiamo visto che questo corrisponderebbe a una forma di neo-colonialismo: chi viene spinto verso la serie B dovrebbe opporsi con forza a una tale sciagurata prospettiva.

Quello che è buffo (se non fosse tragico) è che la nostra "bocciatura" verso la serie B la si sta ottenendo coi nostri contributi finanziari. Se si guardassero le cose in un'ottica neo-coloniale e non positivista, si deve allora amaramente concludere che il titolo di questa sezione non dovrebbe essere "Gli errori dell'Europa" ma "I successi della politica neo-coloniale di alcuni paesi aderenti all'Unione Europea".

## I Crimini in Italia

Se in Europa sono stati commessi degli errori, in Italia sono stati commessi dei crimini (valutati con il metro delle società della conoscenza); essi non sono punibili oggi con le leggi vigenti ma di certo saranno pesantemente sanzionati nelle future società della conoscenza. Assisteremo ad un'evoluzione degli impianti legislativi che, da una ferma difesa e salvaguardia dei patrimoni finanziari, muoveranno verso una più rigorosa protezione salvaguardia dei patrimoni conoscitivi. Il ruolo delle future classi dirigenti, sia politica che manageriale, non sarà solo il quello di trasformare la conoscenza in benefici ma anche di difendere e salvaguardare il patrimonio conoscitivo delle entità che esse servono.

Quello che è accaduto nel recente passato è stato esattamente il contrario di quanto verrà richiesto nel futuro: quel poco di conoscenza che veniva generato, nonostante le sfavorevoli condizioni al contorno, è stato sistematicamente disperso e distrutto. Da una valutazione globale sembrerebbe quasi che ci sia stato un disegno generale a guida delle sciagurate decisioni che hanno portato alla triste situazione nel nostro paese: un disegno tendente a spingere e mantenere l'Italia in serie B.

Ovviamente, molte delle determinazioni prese sono "legali", ovvero sono ammesse dalla normativa esistente: questo dipende dal fatto che il patrimonio di conoscenza, inteso come bene fondamentale delle società moderne, non è per nulla considerato. Legalmente la conoscenza non è inclusa come elemento che concorre al patrimonio solido di un'azienda: nel bilancio di fine anno si indicano solo immobili, macchinari e liquidità. Quando un'azienda viene ceduta si tiene conto anche di valori immateriali quali la posizione sul mercato, il volume d'affari, l'utile prodotto ma mai (o in maniera marginale) si considera "l'ambiente culturale" e il bagaglio di conoscenze dell'azienda o dei suoi singoli dipendenti.

Una avversa legislazione e una scarsa visione strategica della classe dirigente ha lentamente portato ad una esclusiva attenzione verso aspetti economici e finanziari. Quando un'azienda è in difficoltà il suo "salvataggio" passa inevitabilmente attraverso restrizioni del patrimonio conoscitivo e questo ne provoca, inevitabilmente, un irreversibile declino quale entità della società della conoscenza. I cosiddetti risanamenti mirano, in buona sostanza, al salvataggio del capitale che è sinonimo di bene privato; questo avviene a scapito della occupazione (sia qualitativa che generica) che è, invece, sinonimo di bene comune. Nelle società delle conoscenze dovrà invece accadere esattamente il contrario. Il patrimonio da salvaguardare sarà prima di tutto l'occupazione dato che il capitale di conoscenza è inglobato negli occupati.

Rimanendo ancora a livello generale è opportuno fare una seconda osservazione, legata alla prima: molti dei "crimini" italiani sono dovuti ad una scarsa cultura tecnologica nei manager. Questo fatto deriva da un errato diffuso convincimento: si pensa che la gestione non dipenda dal contenuto dei prodotti e che lo stesso tipo di competenze (legali, economiche e politiche) siano buone sia per gestire aziende a produzione generica che per la manifattura di beni ad alta tecnologia

Le carenze tecnologiche nei manager portano spesso a situazioni addirittura ridicole. La loro preparazione tecnica è così scarsa che talvolta non fanno nemmeno comunicare con i quadri tecnici e, per questo, si concentrano solo su aspetti legali e

finanziari. Al più, hanno una conoscenza da salotto delle tecnologie usate dalle aziende che dirigono e questo, ovviamente, non è di certo sufficiente per formulare o addirittura comprendere un qualsiasi piano di sviluppo conoscitivo a lungo termine.

Esistono altre ragioni di fondo (che sono peraltro distribuite in maniera diffusa in questo libro) che motivano gli errori politici e la pessima gestione della questione "occupazione"; penso comunque sia sufficiente averne evidenziato i due fondamentali prima di analizzare i più macroscopici "crimini" italiani.

In Italia per la ricostruzione industriale postbellica è stato creato un ente, l'IRI, la cui funzione era, per l'appunto, lo stimolo di attività produttive capaci di generare occupazione. La creazione dell'IRI è stata una grande iniziativa che ha anticipato, nell'idea, le politiche da società delle conoscenze. Purtroppo la realizzazione pratica dell'idea, specialmente negli ultimi anni, è stata disastrosa. Con il pubblico danaro si è costituita una buona concentrazione di attività che, a rigor di logica, doveva produrre spazio e risorse per iniziative avanzate (e, quindi, a rischio ma con solide prospettive). Invece, la totale assenza di strategia e di coordinamento ha portato a un cumulo di iniziative non correlate tra loro o addirittura in concorrenza. Ne è risultato, inevitabilmente, un grande fallimento conoscitivo, tecnologico e anche economico.

In realtà, alcune aziende del gruppo IRI hanno generato della buona conoscenza: da posizioni defilate e semi-assistite, hanno sviluppato tecnologie di pregio e hanno prodotto poi beni a significativo valore aggiunto. Questo, fino a quando i risultati non sono divenuti evidenti e hanno provocato la reazione della concorrenza che, con varie tecniche, ha rapidamente vanificato il potenziale vantaggio strategico conseguito.

La gestione dell'IRI ha anche sofferto dell'invasione dei politicanti; i danni subiti hanno portato a parecchi "risanamenti" tutti ispirati alle classiche e sciagurate regole delle ristrutturazioni aziendali (difendere il capitale e distruggere la occupazione). Il mancato raggiungimento di obiettivi strategici ha fatto perdere al paese una grande occasione, forse unica, per la promozione alla serie A; la colpa non è solo della classe politica che ha sfruttato la situazione per proprie finalità clientelari ma anche degli economisti (e altri) che hanno guidato, negli anni, il complesso delle Partecipazioni Statali.

Anche l'imprenditoria privata ha spesso operato contro lo sviluppo economico e occupazionale del paese. L'imprenditore privato, così come quello pubblico, non ha un'adeguata cultura tecnologica e, di conseguenza, non possiede la necessaria visione strategica a lungo termine. Inoltre, l'imprenditore medio è (indipendentemente dalla sua età) vecchio e ispirato da logiche capitaliste in senso stretto. Le sue azioni mirano a profitti a breve termine che, come noto, si realizzano con produzioni di massa, con la parcellizzazione del lavoro, con un continuo taglio sui costi, con la apertura di impianti produttivi in regioni o stati dove il costo del lavoro è il più basso possibile.

Lo sviluppo di patrimoni conoscitivi è, in genere, semplicemente non considerato. Gli imprenditori privati non hanno esitato un secondo nell'alienare aziende con alto contenuto di conoscenza per fare banali "affari" monetari. Hanno perseguito vecchi obiettivi industriali e non hanno saputo farsi carico degli obiettivi del futuro. Questi, come dice Robert Reich nel suo "The next American Frontiers" corrispondono alla via del cervello (in contrapposizione con la via delle mani); essi significano aumentare il valore del lavoro, riqualificare verso attività più complesse, automatizzare per limitare le attività di routine, aumentare la flessibilità e la creatività, diffondere la



responsabilità e la passione per la innovazione. I nostri imprenditori privati, invece, hanno seguito i cattivi esempi Biblici: hanno dissipato, in cambio di qualche piatto di lenticchie, patrimoni nazionali nei settori delle telecomunicazioni, della meccanica avanzata, della elettronica, dell'alta tecnologia.

Un altro crimine compiuto ha riguardato l'aiuto fornito (in modo consapevole o inconsapevole, diretto o indiretto) alla concorrenza tecnologica straniera. I responsabili di questo grave fatto sono tanti; tra questi la classe direttiva, politica e imprenditoriale ma, in particolare, il mondo della informazione. Quest'ultimo è stato gestito in maniera funzionale al potere e, per questo, non ha per nulla contribuito alla costruzione di quel senso di responsabilità e maturità che è indispensabile per opporsi alla concorrenza tecnologica straniera.

Al contrario, l'informazione (sia pubblica che privata) ha favorito ogni possibile forma di infantilizzazione del pubblico (con lo spettacolo, lo sport, la pubblicità). La percentuale di messaggi demenziali è cresciuta a dismisura. Il tutto veniva giustificato dalla necessità di catturare audience e vendere un po' più di pubblicità. Io invece penso invece che ci sia stata una ben definita strategia mirante ad evitare di mettere la gente di fronte ai problemi "da adulto". Per questo si è generata una sorta di realtà virtuale, dove tutto è bello e piacevole, e si è creata una cortina fumogena sulle vere necessità e sui pericoli incombenti.

Un'altra fetta di colpa per il declino tecnologico nazionale è del sindacato. Gli obiettivi delle organizzazioni di categoria sono da sempre ispirati alla contrapposizione tra capitale e lavoro e mai alla necessità di salvaguardare quello che garantisce a lungo termine il lavoro. La "controparte" è sempre stata il capitale che, per definizione, deve essere aspramente combattuto. La conoscenza quando si manifesta in forma concreta genera benefici economici che, ahimè, sono stati raccolti dai padroni; per questo, la conoscenza è stata sempre osteggiata. Per miopia e per una scarsa preparazione strategica e tecnico scientifica i sindacati non hanno mai interpretato il "capitale di conoscenze" quale patrimonio che salvaguarda il lavoro ma lo hanno sempre visto come un complemento al "capitale dei padroni".

Poi, ma questo è un discorso diverso, si sono persi in "lotte" con obiettivi a breve termine (oltre che a cercare di consolidare il proprio potere).

## Università e Ricerca al Contrario

E' tempo ora di analizzare uno dei problemi centrali della questione "occupazione": la generazione di quel tipo di conoscenza che, attraverso una sua trasformazione in prodotti ad alto contenuto tecnologico, produce una elevata protezione e benessere sociale.

Devo subito dire che, come affermo anche nel titolo, la mia valutazione sull'attuale assetto è alquanto negativa: le Università e gli enti di ricerca (presi nella loro globalità) non hanno creato affatto quel tipo di conoscenza che sarebbe necessario, ma, piuttosto, hanno prodotto cose che sono ben poco adatte allo sviluppo delle società moderne. Questo perché, principalmente, le università e i centri di ricerca non hanno percepito la trasformazione in atto (da società capitalista - o socialista - in società della conoscenza) e continuano a produrre un tipo di conoscenza "accessoria" o di contorno. La ricerca, come ha detto Carlo Rubbia, viene fatta solo per piacere e non, come si dovrebbe ormai fare, per produrre, per fare business.

La ricerca di oggi è guidata solamente dal bisogno di gratificazione e di auto-realizzazione dei singoli, mentre dovrebbe essere (anche) indirizzata dai bisogni di crescita tecnologica, economica e strategica delle società. Per riuscire a conciliare le esigenze dei singoli con quelle delle società sarà necessario cambiare il modo di pensare dei ricercatori: da un atteggiamento sostanzialmente individualista dovranno muovere verso una attitudine collettivista. Questa prospettiva suonerà a molti come un truce tentativo di limitare la libertà individuale di ricerca e, per questo, sarà fortemente contrastata (ma, che posso farci, non è colpa mia!).

Il buon ricercatore, il buon scienziato (e mi limito a considerare solo quelli) vorrebbe fare i propri studi senza essere guidato da nessuno, senza essere disturbato da condizionamenti e senza dover rendere conto ad alcuno delle proprie determinazioni. L'attività viene pagata dalla società ma dopo, spiega, ci sarà per definizione un ritorno. Questo era vero nelle società passate; nel futuro, invece, si chiederà sempre più agli scienziati di produrre conoscenza per un pronto utilizzo e con finalità ben precise.

Nel passato le attività di studio e di ricerca generavano nuovi concetti, successivamente qualcuno pensava a possibili applicazioni e, infine, qualche altro individuava meccanismi produttivi che traducevano i nuovi concetti in prodotti. Una tale sequenza di cose richiede molto tempo e non è più adatta alle esigenze attuali. Generare conoscenza e lasciarla lì, alla portata di tutti, significa offrirla per lo sfruttamento altrui. Nelle società della conoscenza sarà necessario invece generare la conoscenza giusta al momento giusto e far avanzare gli indispensabili processi produttivi in parallelo allo sviluppo conoscitivo.

Quanto sopra indicato è una buona premessa per elencare (per punti, per non dilungarci troppo) gli errori che normalmente caratterizzano le attività di ricerca nei paesi di serie B (o C). Abbiamo:

- *Cecità*: molto spesso i ricercatori non sanno cosa è realmente importante; essi, essendo isolati dal contesto produttivo (e, in alcuni casi, dal mondo reale), brancolano nel buio.

- *Poca concretezza*: spesso i ricercatori si concentrano su aspetti di poca importanza, carini dal punto di vista estetico, ma inessenziali dal punto di vista pratico. In altri casi essi cercano di raggiungere dei risultati già ottenuti da altri semplicemente percorrendo una strada più difficile.
- *Buono per gli altri*: si ha questo tipo di negatività quando la ricerca porta solo alla sola acquisizione di apparecchiature costose prodotte da altri.
- *Mancanza di «just in time»*: i risultati della ricerca non solo non devono essere prodotti troppo in anticipo, ma anche non debbono essere tardivi rispetto alle necessità; riscoprire l'acqua calda è, ovviamente, poco positivo.
- *Bassa copertura*: questo succede perché si considerano solo gli aspetti che piacciono e non la globalità dei problemi che portano a un vero progresso.
- *Contorno inadatto*: questa negatività corrisponde alle cattedrali scientifiche nel deserto; non serve a nulla finanziare attività di ricerca che sono avulse dagli interessi culturali e produttivi del territorio circostante.

Dopo aver definito i limiti possiamo ora passare ad una analisi sulla attuale organizzazione della ricerca: come sappiamo, la attività viene normalmente distinta tra ricerca di base e ricerca applicata. La ricerca di base, come dice il nome, si interessa di studi fondamentali; quella applicata si dedica alla innovazione per 'applicazioni industriali.

A dire il vero, entrambe le definizioni non descrivono affatto la realtà; la ricerca di base è spesso una *ricerca senza programma*: essa non ha una reale linea guida ed è sostanzialmente pilotata dall'interesse culturale dei partecipanti. Non è che i programmi senza programma siano da evitare, essi sono molto importanti per la "esplorazione" dell'ignoto e corrispondono a quanto ha detto A.G. Bell (scopritore, poco dopo Meucci, del telefono): "*Lascia ogni tanto la strada battuta e entra nel bosco, là troverai certamente qualcosa che non hai mai visto prima*". Il problema vero è che solo a pochi, e non a tutti, dovrebbe essere consentito di fare gli "esploratori" e entrare nel bosco e questi, possibilmente, dovrebbero esserne capaci.

Un'altra frequente caratteristica della ricerca di base, questa volta totalmente negativa, è di essere *ricerca alla moda*. Ogni tanto, in aree emergenti, qualcuno individua un nuovo filone di studi. Immaneabilmente torme di ricercatori si buttano sull'argomento, lo promuovono, ne decantano i previsti impatti sull'umanità e convincono l'opinione pubblica (e questo non è così difficile) a finanziare l'impresa. Non siamo più ai tempi di Colombo che, per trovare i soldi per il suo viaggio alle Americhe, dovette girare tutta l'Europa prima di trovare la Regina Isabella; oggi chi tiene i cordoni della borsa è molto meno accorto dei vecchi regnanti. Dopo un certo tempo (e dopo aver speso un bel po' di soldi) l'attività si sgonfia e si rivela quello che un accorto e preparato governante avrebbe potuto capire immediatamente: una futile moda.

La ricerca applicata dovrebbe determinare ricadute industriali. Questo accade molto raramente e per diversi motivi. Il più importante è che non c'è alcuna corrispondenza tra domanda e offerta. Chi offre non sa quello che realmente serve al contesto economico e produttivo; anzi, spesso fa quello che gli pare e poi si arrabbia perché non trova "clienti". Abbiamo molti esempi di laboratori di ricerca, costruiti con pubblico danaro per la riqualificazione dell'apparato produttivo e che svolgono studi che sono semplicemente buoni per un apparato produttivo che non c'è (e che non ci sarà).

Un altro aspetto importante riguarda la organizzazione e la gestione dei centri di ricerca (università o altre realtà pubbliche); questi, essendo i luoghi dove viene generata la conoscenza, dovrebbero essere accuratamente programmati e finanziati. Invece, essi nascono in maniera spontanea, direi casuale, per la presenza di qualcuno che conosce qualcun altro. I fondi, distrattamente assegnati, sono sempre distribuiti a "pioggia" senza alcuna finalizzazione e obiettivo strategico. Le decisioni su come assegnare i finanziamenti sono prese da sedicenti comitati tecnico-scientifici la cui composizione, invece di fondarsi sui "curricula", si basa su "equilibri politici".

Come sempre accade in tutte le situazioni non fondate sul merito, si è generata una casta di potenti, estremamente ignoranti, a cui tutti si rivolgono per avere qualche beneficio. Quel poco di buona conoscenza che viene generata è il risultato di processi casuali che sfuggono agli umori, alle mode, a visioni limitate degli obiettivi e delle necessità, alla fedeltà agli amici, alla convenienza "politica". Il tutto non è, e mi sembra ovvio, sufficiente a generare un reale benessere.

## La Questione Informazione

Uno degli aspetti cruciali per le future società riguarderà l'informazione. Nelle società tradizionali le "notizie" ma, in particolare, la loro veloce trasmissione è sempre stata poco importante. Questo è vero con solo poche eccezioni, come, ad esempio, la fortuna accumulata dai Rothschild che ebbero in anticipo, e per merito di alcuni piccioni viaggiatori, la notizia della sconfitta di Napoleone: essi, con immediate e lucrose mosse alla borsa di Londra, riuscirono a ricavare enormi profitti.

Nelle società della conoscenza, al contrario, le informazioni e il loro veloce trasferimento sono essenziali: come si dice, i fatti debbono essere noti "in tempo reale" perché il mondo è diventato un unico "villaggio globale". Quindi: notizie, notizie, tante notizie, e immediatamente. E questo è quanto appunto abbiamo davanti: con la posta elettronica si trasmettono informazioni da una parte all'altra del mondo in pochi secondi; con la video conferenza ci si vede in faccia anche se si è a migliaia di chilometri di distanza. Pur non esagerando nell'importanza ("vedere in faccia" in modo elettronico non varrà mai il reale vedersi in faccia!), si deve comunque riconoscere che l'informazione è uno degli strumenti fondamentali per generare la conoscenza e, in definitiva, per produrre benessere.

L'informazione ha oggi la stessa valenza dell'energia fino a qualche tempo fa: se l'energia era la linfa della società industriale, l'informazione sarà la linfa della società della conoscenza.

L'informazione, come noto, può essere in forma scritta, visiva o multi-sensoriale. Per la informazione scritta esistono i libri, le riviste e i giornali; per la informazione visiva esiste il cinema e la televisione, per quella multi-sensoriale esiste il contatto diretto tra le persone. Le grandi recenti innovazioni della tecnologia hanno portato alla -informazione visiva e all'annullamento dei tempi di trasmissione della informazione scritta. Un tale risultato ha degli ovvi vantaggi ma, purtroppo, ha anche grandi inconvenienti.

Tutti sappiamo che il tempo di risposta del cervello umano è limitato. Noi non riusciamo a reagire immediatamente ad uno stimolo semplice (come ad esempio la accensione di una lampadina); a maggior ragione non riusciamo a rispondere velocemente a stimoli complicati come può essere la ricezione di una elaborata informazione. Se per strada chiediamo l'indicazione relativa a un indirizzo, la comprensione, quando il tragitto da compiere è più lungo di cinque svolte a destra o a sinistra, richiede un discreto tempo di acquisizione e, eventualmente, ha bisogno anche di una o due ripetizioni del messaggio.

Con i moderni mezzi di informazione si è ormai largamente superata la velocità di acquisizione del cervello umano e questo comporta, di per sé, un notevole rischio. Una volta si riceveva una lettera dopo parecchi giorni che questa era stata spedita: un ritardo di un giorno o anche di una settimana per pensare e "incubare" una opportuna risposta era pienamente ammissibile. Ora il messaggio elettronico arriva subito e chi lo ha spedito si attende una risposta immediata. Quello che è diventato importante è allora la velocità e non la profondità del rapporto comunicativo.

Le società della conoscenza debbono diffidare della velocità di comunicazione o meglio del suo effetto: la richiesta di mostrare pronte reazioni. Tutto deve essere commisurato alle possibilità umane: si deve sempre consentire una adeguata elaborazione delle informazioni. L'uso di strumenti sofisticati, come il calcolatore elettronico, non deve mai sostituire l'uomo: la "intelligenza" del calcolatore è solo e banalmente una rappresentazione della "conoscenza" (e della cultura) di chi lo ha costruito e programmato. Lasciarsi 'sopraffare dal calcolatore significa allora farsi dominare da altri uomini (e non dalle macchine). Invece, il calcolatore e, più in generale, i mezzi di comunicazione debbono essere solo considerati come un ausilio nelle mani dell'uomo.

Io insegno microelettronica, una disciplina che fa largo uso di strumenti di calcolo che "simulano" in anticipo quello che succederà nei circuiti elettronici veri. La prima raccomandazione che faccio ai miei studenti è di non usare calcolatori troppo sofisticati (purtroppo molti di loro ne hanno uno a casa e, invece di ascoltare della buona musica o leggere dei buoni libri, trascorrono un sacco di tempo a pigiare sui tasti della tastiera). I calcolatori e i programmi per la simulazione di circuiti elettronici sono ormai troppo veloci e forniscono risultati in una forma troppo "facile da leggere". La loro valutazione risulta allora superficiale e sostanzialmente inefficiente dal punto di vista formativo: lo spirito di competizione con il calcolatore tende poi a far reagire immediatamente con una modifica del circuito che si sta studiando senza avere adeguatamente capito cosa non funziona o, addirittura, se il circuito ha davvero un qualche problema. Gli studenti ricevono dal calcolatore informazioni che sono troppo veloci. Per questo non vedono, non valutano e non digeriscono; la loro risposta è, sempre più, come quella di una scimmia.

La velocità nell'informazione convenzionale produce rischi analoghi di quelli che corrono i miei studenti. Per emulazione la gente tende a rispondere rapidissimamente e, quindi, senza pensare. L'informazione visiva ha fatto diventare importantissima la "battuta pronta". Chi partecipa a un dibattito televisivo deve rispondere immediatamente e a tono; solo così viene visto con ammirazione. Nessuno pensa e nessuno dice che una pronta risposta è quasi sempre una reazione emotiva e non è mai il risultato di una adeguata riflessione. Poi, nessuno dice che le future società avanzate si dovranno basare, come le passate società avanzate, prevalentemente su valutazioni razionali (oltre che sulle emozioni). L'evoluzione nella informazione dovrà allora essere controllata e corretta con opportuni strumenti che rivalorizzino in continuazione la meditazione e la elaborazione delle informazioni.

Si deve anche osservare che un certo tipo di informazione non viene utilizzata per trasferire conoscenze ma, piuttosto, viene impiegata per stimolare decisioni non ponderate. Guardiamo, ad esempio, la pubblicità; essa, molto spesso, è il frutto di meditati studi (che analizzano il comportamento umano e ne valutano le reazioni emotive) al fine di impedire la meditazione, la valutazione critica e la scelta oculata.

Una delle tecniche più usate dalla pubblicità è l'esagerata frequenza del messaggio. L'utente viene bombardato in continuazione da vecchie o rinnovate "comunicazioni"; la pressione subita è tale da non consentire di "fermarsi e riflettere", di considerare le reali necessità, di valutare i costi, di analizzare i vantaggi, di determinare il rapporto qualità prezzo. Il tutto viene spinto a una grandissima velocità, che frastorna l'utente invece di "informarlo": il mondo gira e non si ferma mai: stare a pensare non vale la pena! Qualche altro ha già pensato e dice cosa si debba fare. L'utente deve solo metter

mano al portafoglio. Non c'è tempo per pensare e non c'è nemmeno tempo per pentirsi: il bombardamento della pubblicità fa "rumore" anche dopo che è stata presa la "decisione".

Un altro effetto negativo dell'informazione deriva dalla sua globalizzazione. Da società basate sui villaggi, ovvero su piccole comunità di persone, si è passati al villaggio globale, ovvero una enorme comunità legata da un lunghissimo "filo elettronico". Il grave problema che ne consegue è che, mentre nelle società passate c'era lo "stupido del villaggio" che ogni tanto andava nella piazza principale a dire idiozie, ora abbiamo gli "stupidi del villaggio globale" che sono tanti (direi, in base a una valutazione statistica, lo 0,1% della popolazione), e dicono idiozie nella "piazza del villaggio globale", ovvero la televisione.. Il clamore generato dagli stupidi del villaggio globale sta ormai diventando un rumore insopportabile. La situazione ha un assoluto bisogno di immediate e drastiche correzioni!

Come abbiamo visto, l'informazione è grandemente progredita dal punto di vista tecnologico, ma è notevolmente peggiorata dal punto di vista sociale e morale. Nella antichità l'informazione era controllata dai "saggi" che trasferivano la loro saggezza parlando alle piazze, fermando su carta (o su pietra) la propria conoscenza, trascrivendo e tramandando ai posteri il distillato della conoscenza passata; il ruolo della comunicazione era, in definitiva, quello di favorire il progresso. Oggi la comunicazione è un gran stupidario dove ognuno, amplificato da grandi bocche e orecchi elettronici, dice quello che vuole; crea tanta confusione (pilotata o meno) che si oppone al progresso.

Abbiamo visto che la soluzione al problema occupazionale dipende molto dal progresso scientifico e tecnologico. Questo, a sua volta, dipende dal grado di maturità e di consapevolezza delle popolazioni. Per confrontarsi con la competizione internazionale è necessaria una notevole coesione e serve un diffuso senso di responsabilità; questi non possono che essere creati (o distrutti) dall'informazione. Quando l'informazione viene messa al servizio di interessi personali o di gruppi di potere si ha, come inevitabile conseguenza, un depauperamento conoscitivo e morale. E questo porta al regresso.

Abbiamo discusso di vari aspetti, quasi tutti negativi, sul problema della attuale informazione (sia convenzionale che elettronica). La situazione è seria: il trovare una pronta soluzione al problema costituirà allora un aspetto vitale per le società. Sarà anche cruciale per risolvere il problema occupazionale del prossimo futuro.

## Informazione Corretta

Abbiamo visto nella prima parte di questo libro che la informazione è la chiave di volta per risolvere (o per aggravare) i problemi occupazionali. Abbiamo anche visto che è necessario individuare strategie e soluzioni globali tali da coinvolgere ogni componente della società. In questa sezione spiegherò (o, almeno, cercherò di farlo) come l'informazione possa o meno contribuire per una tale prospettiva e discuterò di possibili correzioni che ritengo utili per produrre, spero, un positivo impatto sulla occupazione.

Le future società dovranno passare dall'attuale organizzazione di tipo rappresentativo a una gestione di tipo partecipativo. Come ho già detto, la produzione di conoscenza e la sua trasformazione in benefici ha bisogno di "convinzione" intellettuale e questa, a differenza del lavoro delle braccia, non può essere ottenuta con la costrizione: la classe dirigente delle società della conoscenza, a differenza di quelle della non-conoscenza, dovrà guadagnarsi il consenso e questo lo potrà ottenere solo attraverso un uso corretto della informazione.

Le società, ma anche le singole aziende, non potranno più (se vogliono essere progredite) organizzarsi sulla base di deleghe date a qualcuno in un qualche momento. Saremo sempre più in presenza di macchine complesse che non potranno ammettere un guidatore casuale che non sia, tra l'altro, accettato dalla macchina: il "capo" potrà essere capo solo se sarà riconosciuto dal suo staff. Abbiamo più volte sperimentato che dare deleghe è una prassi inefficiente: essa significa affidare compiti senza, da un lato, avere la possibilità di verificare la loro corretta attuazione e, dall'altro, eludendo l'impegno a seguire i problemi che, con la delega, vengono affidati a qualcun altro.

Lo strumento che permette di ottenere e conservare la compartecipazione intellettuale è la informazione che, ovviamente, deve essere estremamente corretta. L'informazione moderna è un veicolo di comunicazione che non deve avere segreti; deve essere assolutamente trasparente: trucchi di vario tipo (come quelli usati nelle attuali società) vengono subito scoperti e si trasformano in un boomerang per chi li ha messi in essere. Le persone con un adeguato bagaglio conoscitivo riconoscono immediatamente le favolette manipolatrici tipiche della corrente pubblicità.

Capiscono subito quando una notizia viene presentata in modo distorto, evidenziando particolari marginali e mettendo in ombra gli aspetti chiave. Per questo, nelle società avanzate, la informazione non potrà che essere un fattore positivo (informazione corretta).

L'informazione è già un fattore positivo nelle società con un elevato livello conoscitivo. Ad esempio, negli Stati Uniti il ruolo dei giornalisti, televisivi o della carta stampata, è tenuto in grande considerazione. L'indipendenza e la autonomia di giudizio sono fuori discussione. Peraltro, il giornalista che "imbrogli" o che è culturalmente o moralmente inadeguato viene subito scoperto e emarginato. Tale positività deriva ovviamente dalla capacità professionale ma, anche, dal livello di maturità della gente. Non è chiaro se siano i giornalisti che sono capaci o se, invece, le loro capacità derivino dal "feedback" dei lettori.



Si dice che ogni popolo ha la classe dirigente che si merita; parafrasando, potremmo dire che ogni utente ha l'informazione che si merita. Quale è la proposta? Ognuno aumenti la propria sensibilità e chieda (e offra) il meglio.

L'informazione deve essere anche di ausilio alla occupazione: abbiamo visto che la sopravvivenza delle società di serie A dipende dalla possibilità di vendere i propri prodotti avanzati. La convinzione ad acquistarli è stimolata da fattori diretti, quali le prestazioni, la qualità, il prezzo, ma anche fattori indiretti; tra questi, l'azione depistante della pubblicità e una sorta di "background culturale" che fa sentire l'acquirente un "suddito" tecnologico o, un "leader" conoscitivo (o che fa nascere il desiderio di diventare "leader" conoscitivo).

Il background viene costruito con la informazione. Se si spiega con chiarezza cosa è una certa tecnologia e nel contempo si dice che questa genera dei posti di lavoro con alta qualificazione, la gente quando acquista il prodotto ha anche la implicita consapevolezza del suo supporto allo sviluppo tecnologico e del contributo alla occupazione. Il legame forte che c'è tra acquisto di beni avanzati e occupazione deve diventare una consapevolezza esplicita: chi acquista un prodotto avanzato straniero deve avere la chiara misura del "danno conoscitivo e occupazionale" che provoca al paese. Negli USA la piena coscienza di un tale aspetto ha prodotto anche una legge: il Buy American Act. La proposta? Sensibilizzare la gente, e fare, eventualmente, un Decreto compra italiano.

Un effetto fortemente deleterio della informazione moderna è provocato dagli stupidi del villaggio globale: la confusione che questi fanno distrae la gente, impegna risorse intellettuali e ritarda lo sviluppo conoscitivo. Nelle società della conoscenza si dovrà chiaramente delimitare l'accesso alla "piazza del villaggio globale". Questo non significa che si dovranno fissare limiti nella libertà di espressione, ma, piuttosto, che bisognerà stabilire dove le opinioni possano essere espresse. Ognuno potrà dire quello che vuole, ma in piazze normali (o in parchi pubblici come accade in Inghilterra). La responsabilità dell'utilizzo di mezzi di informazione di massa dovrà essere di chi li gestisce: essi dovranno rispondere dell'utilizzo del mezzo che viene loro affidato. In casi di "esternazione grave" da parte di chicchessia, inclusi gli stupidi del villaggio globale, si potrà arrivare anche alla revoca della concessione d'uso. Questa soluzione, tra l'altro, risolverebbe il problema delle esternazioni degli stupidi intoccabili quali, ad esempio, certi parlamentari.

La soluzione sanzionatoria dovrebbe comunque essere l'estrema ratio. La crescente educazione dei cittadini porterà a un nuovo modo di confrontarsi con gli altri. Molto presto ogni persona o associazione di persone raffinerà i propri criteri di valutazione e deciderà di dividere i propri interlocutori in due categorie: la prima sarà quella delle persone per bene, la seconda riguarderà quelli che non sono degni di essere ascoltati. Questo è, appunto, quello che si è sempre fatto con lo stupido del villaggio; lo si lasciava parlare senza ascoltarlo, facendo entrare il flusso sonoro da un orecchio e facendolo uscire dall'altro. La tecnica funzionava egregiamente, nei villaggi normali. Basta applicarla nei villaggi globali.

Norme e sanzioni relative alla informazione. Un aspetto che non possiamo eludere riguarda la necessità di regole. Dobbiamo metterci in testa che le società della conoscenza non potranno lasciare l'informazione allo stato brado. Ogni società difende i propri valori; questo lo sappiamo da sempre: le società capitaliste hanno

severamente sanzionato i delitti contro il capitale e i suoi generatori. Analogamente, le società della conoscenza sanzioneranno i delitti contro la conoscenza e il suo principale generatore: la informazione. La libertà di espressione, che ora è senza confini e spesso al servizio di interessi particolari, dovrà primariamente rispettare gli interessi globali. Così come non è ora possibile "informare" violando le prerogative dei singoli (privacy, immagine, ecc.) non potrà più essere possibile "informare" violando gli interessi della società.

Informazione per la conoscenza: una parte significativa degli strumenti informativi dovrà essere destinato alla costruzione della conoscenza; sia diretta che come condizione culturale al contorno. Questo, paradossalmente, avveniva nelle società che dovevano risollevarsi dagli effetti della guerra mentre non avviene nella società attuale. E' indispensabile invertire questa tendenza.

## Obiettivi Globali

Tanti anni fa in un libro di ricerca operativa (disciplina ora caduta in disuso) ho trovato una affermazione che, grosso modo, diceva: "Gli obiettivi corretti sono quelli che tendono a produrre benefici generali e non a generare vantaggi particolari". La affermazione si riferiva a criteri di gestione aziendale ma, ovviamente, è di validità generale.

Quel concetto, che ora a me sembra naturale, mi colpì in maniera speciale essendo, a quei tempi, quasi antitetico rispetto al modo corrente di pensare. Per molte volte ho applicato quel principio a varie situazioni e, sempre più, mi sono convinto della sua validità; alla fine è diventato un mio solido convincimento (anzi, ha generato il mio motto: "amico di nessuno per essere amico di tutti").

Se facciamo un'analisi dei comportamenti medi vediamo che il porsi obiettivi generali è molto poco comune; vale allora la pena di discutere e includere nelle "proposte" di questo libro alcuni interventi miranti al cambiamento dell'atteggiamento corrente.

Abbiamo detto che ragionare (e operare) in termini di interesse privato è tipico delle società attuali. Esse si basano su capitale e lavoro e quindi il benessere è sinonimo di aumento di capitale e di riduzione del lavoro. Questo, ovviamente, lo si può ottenere solo a scapito del capitale e del lavoro altrui. Ne risulta, in base al principio "mors tua, vita mea", un atteggiamento egoista che guarda solo all'interesse personale e tralascia quello generale. Le società future si baseranno su meccanismi che, per le loro intrinseche necessità, hanno bisogno di attività di team con un concorso collettivo e coordinato. Per questo l'atteggiamento più adatto sarà di tipo collettivista, quello cioè, che dal contributo di molti genera benessere per tutti.

Se dobbiamo essere sinceri, bisogna dire che il collettivismo non ha mai portato a risultati efficienti; ne consegue allora che una tale forma è sì migliore dell'individualismo, ma non è certo la soluzione ideale da applicare alla lettera nelle società della conoscenza. È comunque indubbio che si dovranno evitare delle continue pendolazioni tra approccio individualista e collettivista. Questo è quanto successo, in particolare, nel mondo imprenditoriale: molte imprese di medie e grandi dimensioni hanno spesso modificato (avanti e indietro) il proprio assetto organizzativo. Per un certo periodo stimolavano la competizione individuale, per un altro esaltavano obiettivi cooperativi. Entrambi gli approcci hanno mostrato dei limiti: il primo generava concentrazione di potere; il secondo determinava delle sacche di parassitismo. Quando i manager si accorgevano degli effetti avevano reazioni schizofreniche e introducevano brusche transizioni: da strutture verticistiche si passava, ad esempio, alle "business unit" che si configuravano spesso come entità autonome in competizione tra loro.

Io ho sempre pensato che la ragione del continuo e schizofrenico cambiare era una tecnica per mascherare l'incapacità dei capi e per conservare il potere: si è sempre in transitorio e non si raggiunge mai un assetto stabile che consenta di valutare i risultati. Ma, forse, la ragione vera è (anche) da ascrivere alla mancanza di obiettivi globali.

Prima di discutere di proposte è utile osservare che problemi analoghi a quelli indicati sono anche tipici della organizzazione dello Stato. Ogni giorno si vedono Ministri che

operano in antitesi tra loro: cercano di far prevalere le ragioni dei propri dicasteri sugli altri (o meglio a scapito degli altri) secondo una logica puramente individualista. Ci sono poi i conflitti tra i vari "poteri dello Stato": tra Presidenza della Repubblica e governo, tra governo e magistratura, tra magistratura e singoli parlamentari ... Già nella definizione "conflitto tra poteri" c'è una grande contraddizione; quando si parla di Stato non si dovrebbe parlare di potere (e per di più di poteri al plurale). Si dovrebbe invece parlare di attività al servizio del paese.

La sintesi della proposta di questa sezione è, per l'appunto, quella di trasformare aziende e Stato da enti generatori di voglia di potere a enti stimolatori di voglia di servizio. Per accendere lo spirito di servizio serve una forte convinzione personale e servono anche degli obiettivi forti. Quest'ultima osservazione non è una grande novità; nelle società passate c'erano obiettivi forti (pur vagamente definiti) che erano quelli che spingevano le persone verso i grandi eroismi o gli oscuri sacrifici. Gli obiettivi venivano sintetizzati in slogan quali "la patria è sacra", "i suoi confini sono inviolabili", "la giustizia è uguale per tutti", ecc. Ovviamente, tali slogan suonano oggi come sorpassati ma, altrettanto ovviamente, sembra indispensabile stabilire nuovi (moderni?) obiettivi che operino come attivatori dello spirito di servizio.

Uno degli obiettivi globali (o, forse, l'obiettivo globale) per le società della conoscenza è "generare benessere dalla conoscenza". Da questo deriva "creare la conoscenza" e "proteggere la conoscenza" e da questi ultimi "creare condizioni al contorno adeguate". Come si vede partendo da un obiettivo primario è immediato e facile fissare obiettivi conseguenti. Non è vero invece il contrario: se si parte da obiettivi specifici è abbastanza difficile vedere e capire cosa li abbia ispirati. Inoltre, quando non c'è una chiara visione degli obiettivi globali, o addirittura questi sono inesistenti, gli onesti che operano (sognatori, idealisti, fessi?) hanno prima o poi la chiara sensazione di essere usati.

Quali sono le azioni che portano ad obiettivi globali? Prima di tutto quelle che creano in comunità di individui affini tra loro la consapevolezza della importanza di avere obiettivi globali comuni. Per questo servono, eventualmente, delle campagne di informazione e sensibilizzazione; ma serve molto di più l'insegnamento a tutti i livelli e serve anche l'orgoglio di essere un gruppo omogeneo, una comunità. Poi si possono anche definire gli obiettivi globali, ma questo è un problema secondario: dalla consapevolezza e dalla conoscenza nascono naturalmente gli obiettivi.

Anche per la occupazione sarà necessario consolidare la consapevolezza (peraltro già molto diffusa): lavorare significa non solo operare per se stessi ma anche per la azienda, per la comunità (e non contro il padrone). Questo, che è naturale nelle aziende giapponesi, deve diventare un convincimento anche nelle aziende nostrane. La consapevolezza, poi, genera l'obiettivo globale: "bisogna qualificare il lavoro e aumentarne il contenuto conoscitivo". Quando tutti (normali cittadini, imprenditori, governanti) hanno in mente l'obiettivo globale, i problemi associati vengono rapidamente considerati, sviscerati e risolti.

La formulazione di obiettivi globali è compito della classe politica e dirigente. La diffusione sul territorio e la sensibilizzazione è compito della informazione. Per questo le proposte relative a questa sezione sono fortemente legate a quelle che riguarda l'informazione.

Formulare obiettivi, farli conoscere e capire, generare consapevolezza e senso di appartenenza. Questo è, in sintesi, quanto propone questa sezione.

## Ministero per le Strategie

Nella precedente sezione ho spiegato che, a mio parere, è necessario porsi prima di tutto degli obiettivi globali. A questo proposito (ma non per tirare l'acqua al mio mulino) vorrei ricordare che in Giappone esiste un ministero "strano": il MITI (Ministry of International Trade and Industry). Questa è, in effetti, una realtà singolare ma, guardando i risultati che produce e che ha prodotto, è una stranezza veramente efficace.

Quale è la grande singolarità di un ministero, si chiederà il lettore? Beh, prima di tutto è un ministero che non amministra nulla. I fondi che gli vengono assegnati sono insignificanti, il potere che esercita è, dal punto di vista classico, inesistente. Il suo compito (e questo per un ministero è singolare) è di distribuire suggerimenti che sono, certo, a ragion veduta; fornisce poi linee guida al mondo industriale e produttivo. In sostanza, non opera, ma coordina "solo" azioni. In parole povere è un ministero per le strategie.

Le società future avranno bisogno di strategie e, ovviamente, di interventi conseguenti. Le nuove società saranno macchine di crescente complessità; degli elefanti o delle portaerei. Per la loro guida sarà necessario usare stimoli opportuni esercitati con grande anticipo. Interventi volti a correggere gli errori saranno difficili o addirittura impossibili. Chi governa non avrà reali possibilità di ripensamento; per questo, ogni azione dovrà essere valutata con grande attenzione e definita in base a strategie a lungo termine.

Anni fa venne istituito un ministero, mi sembra di ricordare senza portafoglio, che si chiamava ministero per la programmazione economica. Poi venne fuso con il ministero del bilancio. Una tale positiva idea (che riguardava peraltro solo attività economiche) è stata, a seguito della fusione col ministero del bilancio e con una crescente disattenzione, dispersa. Questo è stato un grave errore. Una funzione primaria del governo di future società sarà principalmente il definire strategie e programmi. E questo deve valere non solo per gli aspetti economici, per il danaro, ma anche per elementi di più vasta portata.

La proposta è allora di creare un apposito ministero a cui delegare la definizione delle strategie per lo sviluppo. La caratteristica fondamentale di tale entità dovrà essere una enorme distanza dal potere; si dovrà evitare accuratamente ogni contatto con il "palazzo": l'inquinamento che ne deriverebbe vanificherebbe (e delegittimerebbe) ogni, pur ragionevole, proposta di intervento.

Gli aspetti che il nuovo ministero dovrà considerare non saranno solo quelli di natura tecnico amministrativa, ma, molto di più, quelli morali, etici, sociali e scientifici. L'ordine che ho utilizzato non è casuale, ma corrisponde al relativo grado di importanza. Le maggiori problematiche future riguarderanno, infatti, la morale e l'etica prima ancora che quelle di ordine sociale o scientifico: il progresso oggi è principalmente di tipo tecnologico e produttivo; la crescita morale ed etica, invece, non ha avuto una corrispondente evoluzione.

Gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione sono diventati di crescente e enorme potenza. Nel caso estremo, quello bellico, abbiamo esempi di ordigni atomici

che, quando usati, hanno prodotto centinaia di migliaia di morti. Ancora, abbiamo bombe chimiche e defolianti che hanno prodotto immani disastri ambientali. Anche in settori "convenzionali" abbiamo situazioni analoghe: a fronte di una tale accresciuta potenzialità dovremo urgentemente "costruire" nuove consapevolezze per evitare un uso improprio e sciagurato dei vantaggi generati da tecnologia e da scienza.

La maggiore sfida del nuovo ministero sarà quella di acquisire autorevolezza senza la possibilità di gestire danaro. E' abbastanza facile venire ascoltati quando si ha qualcosa di "solido" da offrire. E' la ben nota tecnica della carota: l'asino corre quando vede una carota penzolante a pochi centimetri dal suo naso (e dal suo povero cervello). E' invece un po' più difficile ricevere vera attenzione quando si dicono solo parole, quando si danno solo e unicamente suggerimenti senza la contemporanea offerta di benefici "accessori". Chi ascolta deve percepire la reale importanza dei consigli, deve rendersi conto dei vantaggi conseguibili, sia a breve che a lungo termine. Deve capire ed esser capito. Per questo, la nuova entità dovrà possedere una piena conoscenza e padronanza dei problemi, dovrà saper valutare ogni possibile effetto, dovrà pensare ad ogni controindicazione possibile. Dovrà, in definitiva, essere brava anche se, questo, francamente, è abbastanza difficile.

I maggiori benefici riguarderanno la occupazione. La visione di una singola azienda è necessariamente limitata; osservare globalmente un mercato è difficile; raccogliere le informazioni corrette richiede una grande rete di acquisizione; fare previsioni a medio e lungo termine comporta una competenza e una professionalità specifiche; tutto questo, normalmente, una singola azienda non lo può avere (anche per la limitatezza delle risorse disponibili). Esistono, in alcuni settori, organizzazioni di categoria che sopperiscono in parte alle necessità; il loro contributo non è però adeguato e, comunque, esso corrisponde a uno spettro di osservazione ridotto e settoriale. Inoltre, dalle lamentele di singoli non è possibile ricavare indicazioni strategiche globali: ognuno "tira l'acqua al proprio mulino" e l'estrarre veri problemi dalla sommatoria di argomentazioni interessate assomiglia troppo alla famigerata "mediazione politica".

Questo è, purtroppo, anche quanto accade oggi a livello europeo: invece di raccogliere informazioni, elaborarle e formulare conseguenti strategie di intervento (ovviamente usando modelli matematici e strumenti di calcolo adeguati), si fanno dei gruppi di consultazione industriale o dei gruppi di esperti accademici. Questi, ovviamente, rappresentano i propri desiderata o le proprie simpatie scientifiche. La fase successiva è una sorta di mediazione che cerca (a esser buoni) di accontentare tutti ma in realtà combina un sacco di guai.

Bisogna anche osservare che spesso il benessere di una singola azienda non sempre corrisponde al benessere di tutta la società. Questo vale, in particolare, per le multinazionali. E' vero che l'obiettivo delle aziende, mirando alla generazione di profitti, favorisce anche la generazione di benessere; ma nel caso di multinazionali la generazione e il controllo della conoscenza (che sono i veri generatori di benessere) non sono equamente distribuiti. Spesso le multinazionali chiedono ai governi nazionali o regionali (di aree depresse) di insediare nuove unità produttive, ottenendone in cambio benefici economici e sgravi fiscali. Le proposte sono a prima vista allettanti e vengono quasi sempre accolte senza una corretta analisi di costi economici e benefici strategici.

Nella quasi totalità dei casi i reali benefici sono scarsi o inesistenti: il contenuto di conoscenza che sostiene la produzione è lontana o parcellizzata in varie sedi periferiche; nel caso di recessione le unità produttive decentrate sono le prime a subire i tagli nell'occupazione; i profitti vengono trasferiti alla "casa madre" e solo le briciole rimangono alle sedi periferiche.

Il ruolo di un ministero per le strategie sarà allora quello di analizzare le proposte, valutarne l'impatto conoscitivo sul territorio, stabilire quali siano i vantaggi sociali e ambientali e approvare solo quelle iniziative che risultano "eque e durature" sia a breve che a lungo termine.



## Strategie Aziendali

Debbo confessare che non sono un grande esperto di strategie aziendali. Anzi, quando sento di alcune decisioni non ne capisco molto il senso. Quello che dirò in questa sezione fa più che altro riferimento a meditazioni "teoriche" che delineano forse prospettive di benessere a lungo termine in contrapposizione ai vantaggi particolari e alle necessità del giorno per giorno.

Fatta questa doverosa premessa (che dovrebbe mettermi al riparo dalle critiche più severe) indico ora una serie di linee guida fondamentali a cui dovrebbero fare riferimento le aziende che operano nel settore dell'alta tecnologia. Queste riguardano:

*Ricerca di base e acquisizione di nuove metodologie:* questo punto persegue, in ultima analisi, lo scopo di acquisire e conservare la leadership tecnologica. Per questo è necessario disporre di un attento osservatorio che consenta di percepire, con adeguato anticipo, le potenzialità dell'innovazione della ricerca svolta nei laboratori di ricerca e nelle università. L'aspetto chiave è l'essere in grado di individuare con notevole anticipo le possibilità di sfruttamento industriale dei risultati e di indirizzare l'attività e gli interessi di ricerca nei centri maggiormente qualificati. Per questo è indispensabile stabilire uno stretto legame con istituti di ricerca e università (anche attraverso il supporto diretto della parte più industriale degli studi) e favorire quelle ricerche ad alto contenuto innovativo che prefigurano ricadute industriale a medio termine.

*Capacità di ingegnerizzazione:* questo aspetto è alquanto ovvio; quello che si vuole ribadire è la considerevole quantità di risorse e di tempo che viene richiesta per pervenire ad una efficace ingegnerizzazione. Il rischio che normalmente si corre è che, per una sottovalutazione del problema, non si riescano a sopportare i limitati (o nulli) ritorni di cassa a breve termine. In questo contesto è necessario avere ben presente il rischio che si corre a seguito di certe "offerte" di grossi fornitori. Questi, spesso, propongono di sostenere loro stessi l'onere di ingegnerizzazione o di re-design di componenti (anche strategici) realizzati con loro proprie tecnologie.

Tali operazioni, pur economicamente allettanti, sono strategicamente da rifiutare in quanto si configurano come il primo passo verso la dipendenza tecnologica e, in definitiva, culturale. Poco conta la significatività economica dell'operazione o le piccole dimensioni dell'interlocutore industriale. Anche quando le garanzie sono notevoli e il rischio sembra ridotto al minimo è indispensabile evitare ogni azione che porti a dipendenza. Sono invece molto diversi i programmi comuni di collaborazione che hanno come fine primario l'acquisizione di know-how: essi prefigurano, pur a tempi lunghi, una piena autonomia tecnologica.

*Attività di marketing tecnologico interna all'azienda:* questo aspetto è importante tanto quanto il tradizionale marketing verso l'esterno. L'ente a cui viene delegata la funzione di ricerca e sviluppo deve svolgere una continua azione di sensibilizzazione tecnologica, deve far crescere la domanda di alte tecnologie e deve favorire dei processi di ingegnerizzazione con soluzioni tecniche innovative.

Una tale strada è tutt'altro che ovvia: molti responsabili di produzione hanno una grossa "paura" della innovazione e si comportano come la rana in una pentola d'acqua

messa sul fuoco: dato che l'acqua è il suo elemento naturale, la rana è restia a saltar fuori e finisce bollita in pentola.

*Orizzonti temporali a lungo termine:* l'affermazione di soluzioni tecnologiche avanzate è il risultato di un lungo cammino che corrisponde alla definizione di obiettivi a lunga scadenza; tali obiettivi debbono essere perseguiti nonostante i rischi, gli infortuni e la mancanza di profitti a breve termine. I risultati sono fortemente dipendenti dalla determinazione e dalla convinzione culturale (a tutti i livelli). Mutamenti nelle strategie per motivazioni non tecniche (tipicamente per argomentazioni economiche a breve termine) sono rigorosamente da evitare.

*Sopravalorizzazione degli obiettivi strategici:* le varie attività di una azienda non sono tutte egualmente remunerative. Il valore aggiunto di un prodotto è buono nel caso di sistemi ma è relativamente basso se riferito ai singoli componenti. Peraltro, il valore aggiunto in termini di innovazione e di tecnologia è spesso contenuto nei componenti, per i quali è richiesto un notevole sforzo conoscitivo e di risorse. Per gli alti costi e per la bassa remunerazione (ma talvolta anche per paura culturale) vi è la tendenza a comprare i componenti all'esterno e concentrare l'attività produttiva sul loro assemblaggio.

Questa strategia può essere corretta solo quando si usano componenti standard: quelli che possono essere acquistati (anche a livello potenziale) da fonti diverse. In caso contrario si rischia la dipendenza tecnologica che, frequentemente, si manifesta attraverso la fornitura di componenti della generazione precedente o tramite difficoltà (di varia natura) nel loro approvvigionamento.

Un esempio significativo di valutazione strategica dei componenti è fornito dalla passata politica di Telettra che ha creato un laboratorio di ricerca sull'arseniuro di gallio (materiale speciale per semiconduttori) e che ha portato poi alla produzione di transistori Mesfet. Tali componenti, come noto, sono strategici per la produzione di sistemi avanzati di trasmissione. Un secondo esempio, di valenza opposta, è fornito della stessa azienda: Telettra, dopo l'acquisizione da parte della francese Alcatel, è diventata periferica; ha perso ogni stimolo verso obiettivi strategici e ha subito un crescente e colpevole disincentivo verso attività ad elevato contenuto tecnologico.

Per quanto discusso è allora molto importante identificare obiettivi aziendali da classificare come strategici. Per questi bisogna poi evitare che delle considerazioni economiche a breve termine o oscure strategie contrarie all'interesse nazionale o regionale, riducano l'attenzione o portino a interventi discontinui.

*Diffusione di cultura tecnologica nel management:* per un'azienda operante nel settore delle tecnologie avanzate è di estrema importanza che tutto il management aziendale (compreso chi si occupa di questioni gestionali ed amministrative) posseda un'adeguata cultura tecnologica. Questo non solo per trattare a ragion veduta i problemi specifici della propria attività, ma anche per poter elaborare e contribuire alla realizzazione di quelle strategie tipiche di settori tecnologicamente avanzati.

Il livello di preparazione tecnologica deve essere, ovviamente, differenziato a seconda del ruolo svolto; ma, in generale, dovrebbe tendere alla formazione di figure professionali specifiche: ad esempio, il Direttore del personale per le telecomunicazioni, il Direttore amministrativo per le telecomunicazioni, e così via.

Figure, cioè, in grado di recepire e risolvere i problemi di personale e di questioni amministrative specifici del settore produttivo.

*Responsabilizzazione dei manager:* l'ultimo punto che voglio trattare (e che riprenderemo anche in seguito) riguarda la assunzione di responsabilità, nel bene e nel male, dei manager. Fino ad oggi tutte le difficoltà aziendali erano "pagate" dai dipendenti (con la riduzione del salario, con licenziamenti, con minori garanzie). Si dovrà presto passare ad una condivisione dei sacrifici e delle colpe. I manager, premiati quando ottengono buoni risultati, dovranno essere puniti per le situazioni avverse: si dovrà imparare a sostituire, a partire dal vertice, i dirigenti incapaci o comunque inadatti (questo dovrà poi essere obbligatorio prima di un qualsiasi salvataggio con pubblico danaro).

## Politiche per Holding e Multinazionali

Nella precedente sezione ho discusso di strategie aziendali che possono applicarsi a realtà di medie dimensioni. Per aziende di grandi dimensioni o per multinazionali si hanno problematiche diverse. Ho detto di non essere un grande esperto di strategie aziendali, a maggior ragione sono un inesperto in politiche per holding e multinazionali. Ciò nonostante, vorrei esprimere un mio parere (ovviamente da misurare con un giusto metro di valutazione).

Le aziende di grosse dimensioni si strutturano spesso in Divisioni e/o Sezioni. Tali articolazioni determinano, da un lato, vantaggi di natura gestionale ma, dall'altro, generano una frammentazione degli obiettivi e la nascita di concorrenzialità interna. Se dal punto di vista dell'efficienza questo può risultare positivo (come accade, in un contesto più ampio per il libero mercato), la situazione è assai pericolosa per il raggiungimento di finalità a lungo termine.

La frammentazione aziendale determina anche una riduzione del grado di comunicazione che è già ridotto dalle grosse dimensioni dell'azienda. Questo porta spesso alla duplicazione degli sforzi in divisioni che, impegnate in segmenti diversi, si occupano di problematiche analoghe.

La soluzione ai problemi appena menzionati potrebbe derivare da un Ente per le Politiche Conoscitive. Ad esso dovrebbe essere demandato, oltre alla funzione di monitoraggio e di coordinamento delle relazioni conoscitive e scientifiche, anche il compito di coagulare interessi aziendali in vari campi tecnologici. Per questo nuovo ente si indicano le seguenti finalità:

*Acquisizione del know-how e creazione di una "banca delle conoscenze".* La conoscenza tecnologica (è stato più volte ribadito) è vitale per le aziende che usano tecnologie avanzate (questo è vero anche per aziende piccole; ciononostante, sono quelle grandi che sono più sorde alle raccomandazioni che sto facendo).

La conoscenza deve essere acquisita ma deve essere anche conservata prestando cura a due specifici aspetti, le attrezzature e gli uomini. Le attrezzature debbono essere mantenute allo stato dell'arte, con continui up-grade e rinnovi. Gli uomini debbono essere motivati e valorizzati per favorirne l'autonoma opera di crescita culturale e tecnologica. Il turn-over deve essere ridotto ad un livello tale da garantire un livello minimo di conservazione della cultura specifica e tale anche da consentirne il trasferimento a nuovi addetti.

Acquisire e conservare il know-how è molto importante: essendo un bene che non viene messo a bilancio, vi è il continuo rischio che, per una scarsa attenzione verso problemi tecnologici, si depauperi il patrimonio conoscitivo aziendale. Questo è assolutamente da evitare: riacquisire conoscenze è difficile e costoso e, per settori chiave, può determinare una irrecuperabile emarginazione dal mercato. Per analoghe motivazioni è da evitare la concentrazione di conoscenze in piccoli o isolati gruppi. Ne deriva, tra l'altro, uno sproporzionato potere contrattuale dei singoli con una conseguente ridotta efficienza operativa.

*Disseminazione della cultura tecnologica:* questo ruolo deve essere svolto sia in modo non codificato (ma continuo con interazioni tra le varie unità impegnate in ricerca e in produzione) che in modo codificato, tramite la organizzazione di seminari interni, tavole rotonde, scuole e convegni. La cultura tecnologica non solo deve essere diffusa ma anche valorizzata: i "detentori" della conoscenza debbono essere riconosciuti come dei preziosi valori per la holding o per la multinazionale.

*Seguire la "Via del Cervello":* abbiamo imparato nella prima parte di questo libro che è necessario abbandonare la "via delle mani" per imboccare la "via del cervello". Questo vale non solo a livello di singola azienda ma anche a livello di holding e multinazionali. Se nei riguardi dei singoli bisogna evitare un atteggiamento da "padrone delle ferriere", lo deve anche evitare la "sede centrale" nei riguardi delle aziende consociate o delle unità periferiche. La via del cervello significa in questo caso promuovere una imprenditoria collettiva con azioni decentrate: partendo dal centro si deve diffondere verso le sedi periferiche una crescente responsabilizzazione per la innovazione e per la crescita tecnologica.

*Favorire l'autonomia delle unità periferiche:* la responsabilizzazione delle unità periferiche deve anche significare lasciar loro autonomia decisionale e finanziaria. Il flusso di danaro dalla periferia al centro deve essere minimo: gli utili debbono essere usati là dove vengono generati e, questo, per il benessere (e la soddisfazione) delle aree geografiche e delle persone che li hanno prodotti.

*Standardizzare:* la definizione di standard è il primo passo verso più efficienti processi produttivi. Standardizzare significa anche avere la forza e la capacità di diffondere "le regole". Tutto questo può essere fatto solo da aziende di grandi dimensioni o di raggruppamenti di aziende. Il punto importante da tener presente è che gli standard non debbono essere imposti ma debbono corrispondere alla visione comune su come fare, al meglio, le cose.

*Verticalizzazione degli obiettivi:* questo è, forse, l'aspetto più importante di essere holding o multinazionale. Le minori redditività di attività che hanno un importante impatto strategico debbono essere compensate dal supporto delle unità produttive impegnate nell'assemblaggio di sistemi. Questo è un fatto normale nelle holding Giapponesi: i componenti strategici sono prodotti da una azienda del gruppo e le altre la supportano acquistandone i componenti per i loro sistemi.

*Scoraggiare la conflittualità interna:* per grosse dimensioni la possibilità di conflitti tra diverse unità è molto alto. Tale fenomeno deve essere scoraggiato con pesanti sanzioni. Le strategie generali e le linee guida devono essere definite di comune accordo. I dirigenti debbono attenersi; quelli che operano in contrapposizione tra loro debbono essere rimossi.

## Creare nuova Occupazione (e quale?)

Abbiamo visto nella prima parte di questo libro che nelle future società (comunque in un'era non tanto lontana) l'occupazione avrà un nuovo e diverso assetto a forma di piramide. Il problema principale che dovremo affrontare riguarderà, prima di tutto, la fase di transizione: come, dall'attuale assetto, passare alla nuova organizzazione. In particolare si dovrà decidere quale dovrà essere il primo passo, a quale livello intervenire e in che modo operare.

Abbiamo già visto che le soluzioni fino a oggi impiegate: quelle che fanno largo uso di strumenti assistenzialistici (cassa integrazione o prepensionamento), non portano a nessun miglioramento dell'assetto occupazionale: esse portano alla distruzione di lavoro non più attuale ma non creano le pur minime premesse per generare nuove forme di impiego.

Come abbiamo già discusso, gli interventi senza strategie (o gestiti da persone incapaci) portano ad attività di mera natura esecutiva; queste sono inutili o addirittura dannose. Il lavoro esecutivo e, in generale, quello a basso contenuto di conoscenza è a rischio e di grande labilità; una sua eccessiva disponibilità crea inevitabilmente conflitti che, con il peso economico e sociale che determinano, rallentano lo sviluppo.

Si dovrà, piuttosto che erogare sussidi e fornire incentivi senza finalità, favorire il rinnovamento, creando, in sostituzione delle vecchie, nuove forme lavorative. Per questo si dovrà, prima di tutto, decidere a quale livello concentrare la attenzione (e le risorse).

Abbiamo due possibilità: incidere prima sui bassi livelli della piramide occupazionale oppure intervenire su quelli medio alti. Se si ricorda che la forma è piramidale si vede subito che modificare l'assetto negli strati bassi (che sono molto affollati) è particolarmente oneroso. Una soluzione più logica sarà invece favorire per prime le trasformazioni ai livelli medio alti. In questi il contenuto di conoscenza è già abbastanza buono e le correzioni richieste saranno poche e limitate. Gli aspetti su cui agire riguarderanno principalmente l'efficienza operativa e la rigenerazione di motivazioni quali la consapevolezza e il senso delle funzioni (le passate gestioni consociative hanno demotivato le persone capaci e hanno scombinato gli assetti di guida e di coordinamento).

Nella fase di transizione sarà anche necessario rinnovare, con gradualità e senza traumi, il vertice della piramide: la classe dirigente. La vecchia generazione non possiede, culturalmente e strutturalmente, le caratteristiche necessarie per gestire l'innovazione che, come diceva J. Schumpeter, deve essere "distruzione creativa". Nell'assetto futuro i vertici dovranno essere continuamente rinnovati e questo, garantendo l'evoluzione costante (anche dei vertici stessi), favorirà con la continua distruzione del vecchio la nascita del nuovo (vedremo meglio di questo aspetto in una prossima sezione).

La conoscenza dovrà essere posta al centro del processo di produzione della ricchezza e i vecchi dirigenti, con capacità di mediazione (e spesso di intralazzo), accentratori del potere, senza competenze tecniche specifiche e con attitudine immobilistica (per conservare il potere) non sono più adeguati; anzi, spesso sono dannosi.

La creazione di nuova occupazione a livelli medio-alti determinerà un rapido incremento nella redditività; si aumenteranno le risorse e, di conseguenza, nasceranno nuove necessità. Ne risulterà, con un fenomeno a reazione, una richiesta di nuovi servizi e la nascita di nuovi posti di lavoro ai livelli inferiori.

Abbiamo ora visto cosa fare. Il punto successivo sarà come farlo. La soluzione non è facile. Qui di seguito indicherò alcune possibili soluzioni che si configurano come una molteplicità di interventi tra loro coordinati sia temporalmente che strategicamente.

- Riqualficazione dei quadri amministrativi: bisogna prima di tutto analizzare il livello conoscitivo degli addetti e dei funzionari al grado intermedio. La loro conoscenza deve essere significativamente ammodernata; l'uso del calcolatore (o, meglio, dei programmi di gestione amministrativa e manageriale) deve diventare una conoscenza comune.
- Decentramento delle responsabilità: uno dei limiti più seri a una efficace gestione del mondo del lavoro viene da risposte intempestive e poco "sentite". Bisogna lasciare maggiore libertà a chi conosce i problemi molto meglio di chi li vede da grande distanza.
- Amministrazione per l'efficienza: l'obiettivo di ogni addetto amministrativo deve diventare la massima efficienza del servizio fornito e non il soddisfacimento di regole burocratiche (anche il considerarsi "al servizio" deve diventare un obiettivo).
- Riqualficazione tecnica: i quadri intermedi di ogni azienda debbono essere messi al corrente degli avanzamenti relativi ai nuovi materiali, le nuove tecnologie, i nuovi processi produttivi.
- Incentivare la collaborazione tra Università e Industria: le potenzialità delle botteghe artigiane dei secoli passati derivava dal potenziale fornito dai garzoni. Sappiamo bene dei contributi notevoli di ragazzi di bottega che erano, ad esempio, apprendisti pittori (Giotto era uno di loro). Una uguale potenzialità si ha, ai giorni nostri, nelle "botteghe" dove si genera conoscenza: le università. Le industrie (sia grandi che piccole) debbono imparare a utilizzare tali potenzialità.
- Incentivi alla creatività: la creatività è l'ingrediente base per la crescita culturale e, in definitiva, per produrre nuovo lavoro. L'ingegno era la caratteristica principale nel nostro Paese. Governanti stupidi l'hanno mortificato per troppo tempo. Se si valorizzano (anche coi soldi) le capacità creative dei singoli avremo un "nuovo Risorgimento".
- Supporto alla innovazione: dalle idee creative si deve passare alla loro trasformazione in nuovi prodotti e in nuova occupazione. Per questo servono stimoli, incoraggiamenti, finanziamenti.
- Programmi per obiettivi di sviluppo industriale: la ripresa industriale deriva, in genere, da una programmazione globale. Fare programmi significa esserne capaci, avere le risorse per gestirli, avere obiettivi e verificarne (anche con sanzioni) il raggiungimento.
- Programmi di qualità totale (a tutti i livelli): il successo di molte industrie giapponesi viene dalla eccellente qualità dei loro prodotti. Bisogna aggiungere alla bellezza, alla attrattiva e alla inventiva dei nostri prodotti anche la lunga durata e l'assenza di difetti. La qualità non deve migliorare solo nei prodotti ma anche nei servizi.
- Rinnovamento in base al merito: la classe dirigente dovrà essere profondamente rinnovata. Ma il cambiamento non porterà a risultati bruschi e immediati. Sarà come uscire da una malattia. I miglioramenti saranno lenti (e possibili) solo se

saremo accorti: solo se decideremo che il rinnovamento deve avvenire in base al merito (e non in base a considerazioni "politiche").



## Università e Centri di Ricerca

Le Università e i Centri di ricerca sono i luoghi dove tradizionalmente viene prodotta la conoscenza. Essa, come ho detto più volte, è l'ingrediente chiave per una soluzione duratura al problema occupazionale. Per questo, le società dovranno porre una attenzione speciale allo sviluppo e alle funzioni svolte da Università e Centri di ricerca. Come vedremo, tali enti dovranno subire parecchi cambiamenti che, da una funzione casuale e "accademica", dovranno portare a un assetto programmatico e "generativo".

Il primo importante cambiamento dovrà riguardare l'atteggiamento degli addetti alla ricerca: essi dovranno ancora produrre cultura e conoscenza, ma questo dovrà avvenire in base ad uno spirito diverso e dovrà conformarsi a definite strategie di sviluppo. Quello che è successo finora è che gli addetti alla ricerca operavano per lo più spinti da motivazioni casuali. Se chiediamo ad un qualsiasi ricercatore quali siano state le ragioni che lo hanno indotto ad un certo studio, la risposta sarà quasi sempre: "Perché mi sembrava interessante." Come ho già detto nella prima parte del libro, questo non è, in assoluto, un fatto negativo ma bisogna inquadrare il tutto in una ben chiara politica per lo sviluppo.

Per evitare il perdurare della attuale situazione dovremo stabilire regole precise entro cui i ricercatori avranno la certezza di operare. Le regole partiranno da una classificazione delle attività di ricerca: queste potranno essere divise in tre categorie:

- quella senza legami,
- quella per una crescita culturale e tradizionale,
- quella per lo sviluppo economico e industriale.

Si dovrà anche stabilire una ben definita ripartizione dei finanziamenti; il loro importo complessivo dovrà corrispondere ad una frazione non trascurabile del prodotto interno lordo (almeno il 10%). Il riparto dei finanziamenti, pur variando in funzione della ricchezza relativa di vari paesi e regioni, avrà come riferimento la formula 20-10-70%. In ogni modo, solo una parte dei fondi deriverà da pubblico danaro; una considerevole frazione dovrà essere erogata direttamente dalle aziende o dai singoli privati che ne traggono benefici diretti o indiretti (legge del feedback).

Come più volte ho detto, un elemento essenziale del controllo è il "feedback". Questo deve essere applicato anche all'attività di ricerca: chi eroga i finanziamenti deve essere principalmente l'utente finale. È ovvio che chi governa deve coordinare, sensibilizzare e guidare nelle giuste direzioni, ma questo lo si può semplicemente ottenere con raccomandazioni e con moderati incentivi (quali, ad esempio, piccole facilitazioni finanziarie e sgravi fiscali).

Vediamo ora di analizzare le caratteristiche e la funzione delle varie categorie in cui ho diviso la futura attività di ricerca.

La ricerca senza legami è quella che viene anche definita ricerca di base o ricerca a lungo termine. Essa non ha finalità ben precise ma deve avere una sua propria funzione strategica: spingere in avanti il confine della conoscenza. I settori di studio dovranno coprire molto bene tutti i campi di interesse futuro. Non ci si dovrà

concentrare solo su aspetti di "mera curiosità culturale" ma si dovrà lasciare spazio a ogni tipo di interesse e curiosità.

La ricerca sull'ultra-piccolo e quella sulle origini dell'universo dovranno essere ancora finanziate, ma non potranno più essere le sole attività privilegiate (specialmente dal punto di vista finanziario). Piuttosto, si dovranno incentivare le attività in settori nuovi e quelle di natura interdisciplinare.

Quello che si dovrà particolarmente curare in questa prima categoria dovrà essere la selezione dei ricercatori: questi, con capigliatura svolazzante o meno, dovranno essere veri scienziati. La loro selezione dovrà basarsi solo e unicamente sull'ingegno e sulla creatività e non, come è successo nel passato, sulla affinità con un qualche politico.

La seconda categoria si occupa della crescita culturale e tradizionale. Essa, usando un modo un po' rozzo di dire, crea e conserva le adeguate condizioni al contorno. Ho detto nella prima parte che un ambiente pervaso da arte e da cultura costituisce uno stimolo alla crescita conoscitiva e tecnologica. E' questa anche una delle maggiori aspirazioni sociali e morali delle popolazioni evolute. Per contro, i popoli arretrati sono spesso anche abbruttiti. Chi spinge verso il regresso soffia sul fuoco dell'imbecillimento culturale e questo è un rischio reale che corriamo giorno per giorno. Bisogna allora investire e sostenere l'arte e la cultura, bisogna anche insegnare ai giovani a comprenderla e ad apprezzarla.

Arte e cultura significa però anche quella tradizionale: negli anni recenti si è assistito a un fenomeno di rigetto di tali forme. In parte questo corrispondeva alla necessità di sviluppo ma in parte l'atteggiamento è stato esagerato; questo forse è dipeso da due fattori: la mancanza di rispetto dei valori tradizionali e la azione distorcente della nuova informazione. Tutti si rendono conto che la nuova informazione spinge verso un sempre minor uso del cervello: la televisione rincretinisce, i collegamenti telematici non lasciano meditare, i telefoni fanno parlare troppo. E' necessario, allora, una rinnovata, forte iniezione di cultura: si deve rivalutare il prodotto del pensiero e del sentimento in contrapposizione alla parola (a ruota libera).

Bisogna rivalorizzare gli usi e le tradizioni. L'attuale tendenza è di diventare cittadini del mondo: di abbattere le "barriere" di usi e costumi che ci dividono per diventare "cosmopoliti". In realtà, non si tratta di abbattere barriere oppressive ma, piuttosto, di salvaguardare delle barriere protettive. Gli usi, i costumi e le tradizioni sono, assieme alle lingue, un grande patrimonio dei popoli. Abbandonare i propri per abbracciare (inevitabilmente) quelli di altri è, sempre, una grande idiozia.

Io penso (ma non mi si prenda troppo sul serio) che ogni persona è come un calcolatore elettronico. La differenza è che il sistema operativo e i programmi sono generati da zero (o quasi) nei primi anni di vita. L'ambiente culturale che ci circonda, quello che percepiamo coi sensi, quello che mangiamo e beviamo, la lingua che impariamo sono i dati di ingresso al "calcolatore" che conformano il "sistema operativo". Alla fine si hanno caratteristiche alquanto diverse: popoli freddi e calcolatori; popoli precisi e ordinati; popoli confusionari e creativi (per colpa, forse, di pizza, di vino, del sole accecante, dell'affresco nella chiesa del paese, del confuso assetto urbanistico delle città, dell'armonia della musica ...). Per questo, salvaguardare gli usi e le tradizioni significa conservare le positive caratteristiche dei "sistemi operativi regionali".

L'ultima categoria delle attività di ricerca riguarda lo sviluppo economico e industriale. Quando si parla di questi aspetti subito si associa la ricerca allo sviluppo, si fa un gran polpettone e si usa la sigla R&D (Research and Development). Devo subito chiarire che ricerca significa ricerca e non, come molti vogliono gabbare: sviluppo di prodotti. Ricerca vuole dire studiare cose nuove e non mettere a punto processi già noti. Ma ricerca per lo sviluppo industriale significa anche fare delle cose che servono e non (come accade troppo spesso) acchiappare farfalle. E questo deve valere sia nel tempo che nello spazio: la ricerca deve essere "buona per noi", fatta "al tempo giusto" e "nel posto giusto".

Quello che devono fare le università e i centri di ricerca è allora essere in stretto contatto con il mondo economico e produttivo, capire quello che serve e mettersi avanti alle necessità. Non deve mai fare quello che serve oggi (lo fa molto meglio l'industria) ma quello che il mondo economico e produttivo chiederà dopodomani. Mai cedere alle lusinghe e, per mancanza di risorse contingenti, mettersi a fare quello che farebbe molto meglio il mondo della produzione. Mai pensare di rifare, da dilettanti, quello che le industrie, casomai da qualche altra parte del mondo, sanno già fare.

La ricerca e lo sviluppo sono attività affini: esse debbono essere considerate assieme ma debbono anche essere separate nei ruoli e nel modo di affrontare i problemi. Una grossa parte di centri di ricerca dovrebbero costituire il ponte di collegamento tra la ricerca svolta nella università e il mondo produttivo. Uno dei ruoli primari (e non il ruolo primario) della università è quello di insegnare, diffondere conoscenza avanzata nelle nuove generazioni. Un altro ruolo è quello di diffondere la conoscenza avanzata nel mondo produttivo. Ma questo, possibilmente, in modo coordinato con i centri di ricerca.

## Trasferimento Tecnologico e Aiuto Finanziario

Abbiamo visto nella prima parte di questo libro che generare solo la conoscenza non è sufficiente, bisogna anche trasformarla in benefici. Per questo sono essenziali due fattori (oggetto del titolo): il trasferimento tecnologico e l'aiuto finanziario. Li ho indicati assieme perché è solo la loro combinata azione che può portare a dei risultati positivi. Prima di procedere oltre, voglio far notare che il secondo fattore è solamente "aiuto" e non sussidio, supporto, contributo o qualcos'altro di simile.

I risultati della attività di ricerca possono essere trasformati in reali benefici tramite il meccanismo di trasferimento tecnologico. Questo passo, per le società attuali (ma ancora di più per quelle future) è estremamente critico: non riuscire a convertire i vantaggi potenziali ottenuti con la ricerca scientifica in benefici commerciali è un forte limite alla competitività industriale e, di conseguenza, allo sviluppo occupazionale delle società. In aggiunta, il mancato sfruttamento dei risultati è anche fonte di limitazioni ai finanziamenti alla ricerca.

Cosa è il trasferimento tecnologico? In una mia pubblicazione (anomala come questa, dato che non parla di elettronica) l'ho definito una autostrada per la scienza e tecnologia dove non si incontrano impedimenti burocratici e legali. L'ho anche definito un processo di diffusione conoscitiva che parte là dove la conoscenza viene generata e raggiunge i possibili beneficiari. A parte la definizione, quello che è importante è la sua efficacia; per questo è necessario garantire a priori la corrispondenza tra necessità e offerta. Bisogna poi avere efficaci canali di comunicazione per poter raggiungere i possibili utenti.

Un aspetto molto importante del trasferimento tecnologico concerne l'adeguatezza della normativa legale. Questa oggi è molto carente e bisognerebbe rapidamente porvi rimedio. La situazione negli USA è alquanto diversa: nel 1986 è stato emanato il "Federal Technology Transfer Act" e, nel 1989 il "National Competitiveness Technology Transfer Act"; entrambe le leggi hanno codificato le possibilità di trasferimento tecnologico tra i laboratori federali e le industrie private; hanno poi portato a degli specifici accordi quali i "Cooperative Research and Development Agreement".

Pur assumendo una legislazione favorevole, dobbiamo ricordare che nella cultura "occidentale" il processo di trasferimento tecnologico non è un fatto naturale: gli atteggiamenti sono fondamentalmente individualisti; questo porta a naturali predisposizioni per la creatività, mentre determina forti resistenze per trasferire la conoscenza ad altri; al contrario, con una cultura collettivista (tipica dei paesi orientali) si hanno predisposizioni esattamente opposte. Per questi motivi, nel mondo occidentale il trasferimento tecnologico deve essere stimolato. Esistono, a mio avviso, due possibili strade:

- incentivi economici; è la solita ma sempre efficace tecnica dell'uso del danaro: una discreta parte dei profitti derivanti dal trasferimento di conoscenze deve essere destinata a chi le ha generate e agli sviluppatori di nuovi processi produttivi. In questo modo si indirizzano anche le attività svolte nelle università e centri di ricerca verso finalità produttive;

- la promozione; anche questa è una vecchia tecnica: è quella che è sempre stata usata prima della invenzione della pubblicità televisiva. Per promuovere le alte tecnologie sarà necessario creare una nuova figura professionale: l'agente per il trasferimento tecnologico. Esso, come il vecchio agente di commercio, visita i possibili clienti e offre loro l'innovazione. In questo modo è possibile, da un lato, raccogliere i finanziamenti privati alla ricerca e, dall'altro, rendendo visibili gli studi fatti, si rendono manifesti gli eventuali lati deboli.

Comunque, allo stato delle cose, il principale problema del trasferimento tecnologico è culturale. Molte attività svolte in laboratori e in università sono poco vendibili: esse sono di modesta concretezza, hanno una insufficiente visione degli aspetti pratici, corrispondono marginalmente alle esigenze della utenza potenziale. Per questo bisognerà prima di tutto indirizzare correttamente le attività svolte e pervenire a un assetto che, come ho già detto, sia in anticipo rispetto alle necessità industriali. La regola da seguire dovrebbe essere la seguente: fate quello che le industrie non fanno perché lo considerano troppo a rischio.

Il secondo fattore chiave (strettamente legato al primo) riguarda l'aiuto finanziario a nuove imprese con alto contenuto conoscitivo. E' noto che l'attuale atteggiamento di banche e di altri soggetti finanziari è di discreta avversione verso nuove attività produttive. Le garanzie che vengono richieste (ai comuni mortali) riguardano cose solide e tangibili. I banchieri non capiscono molto di conoscenza che può produrre benefici e, a scanso di equivoci, chiedono garanzie che sono molto difficili da soddisfare. I finanziamenti sono allora destinati ad attività già avviate e, quasi mai, beneficiano le nuove iniziative imprenditoriali.

La occupazione politica di vasti settori del credito ha poi ridotto sensibilmente ogni possibilità di finanziamento per i "soggetti normali". Solo gli amici dei politici hanno ricevuto grande attenzione; sono ben noti i finanziamenti senza reali garanzie e i conseguenti crac finanziari: tali spericolate operazioni si sono mangiate buona parte dei profitti delle banche e, di conseguenza, hanno fortemente danneggiato la crescita economica e occupazionale.

Un primo indispensabile intervento dovrà riguardare la normalizzazione nel settore del credito. I funzionari di banca dovranno rendere conto delle proprie azioni non solo alla Banca d'Italia (che forse, visto quello che è successo, avrebbe dovuto vigilare un po' meglio) ma anche ai normali utenti: ai correntisti che affidano loro i propri risparmi.

L'avere un conto in Banca non dovrà voler più dire ricevere un interesse più o meno alto a fine anno ma dovrà assumere il suo vero significato: affidare i risparmi a qualcuno per un adeguato utilizzo economico e finanziario. L'avere la disponibilità di ingenti fondi (la sommatoria dei risparmi di tutti) significa avere grande potere e questo deve essere sottoposto ad un più attento e responsabile controllo. Il fare prestiti a qualche improbabile personaggio che costruisce così un proprio impero economico, sfruttando la disattenzione del pubblico, non dovrà essere più ammesso. Le politiche delle Banche dovranno diventare trasparenti e, invece di inutili e patinati bilanci, dovranno fornire ai propri correntisti informazioni su come hanno usato i depositi e quali attività produttive hanno sostenuto.

I risparmiatori dovranno, a loro volta, concentrare l'attenzione non tanto su qualche frazione di punto in più negli interessi, ma su come il risparmio nazionale contribuisca

o meno alla crescita conoscitiva, tecnologica, occupazionale ed economica. Una economia sana con ridotti tassi di interesse è molto migliore di una economia malata con buone (fittizie) rendite.

In definitiva i risparmiatori dovranno operare secondo quanto (scherzando) suggerisco ai miei studenti: "Voi dovrete produrre la conoscenza e trasformarla in nuovi prodotti. I soldi che vi servono chiedeteli alle vostre zie o nonne: spiegate loro (e dite pure che ve l'ho detto io) che è molto meglio investire sul cervello dei loro nipoti piuttosto che tenere i soldi in Banche che li fanno ammuffire".

## Riqualificazione Permanente

Su un giornale ho letto la lettera di una figlia che studia e che vuole diventare magistrato e dice:

*"Mio padre è in cassa integrazione da quasi un anno ormai, ma non percepisce una lira da altrettanto tempo. L'impresa privata, presso cui gestiva la produzione di uno dei reparti, costruisce traversine ferroviarie in cemento armato per le ferrovie. Da Marzo l'azienda non riceve più commissioni: tutto è bloccato; gli impiegati stanno a casa, senza ricevere nemmeno l'ammontare della integrazione sindacale; la situazione non accenna a migliorare.*

*Mio padre ha cinquant'anni e intanto non gli è semplice rimediare un nuovo lavoro in quanto nessuno sembra disposto a offrirgliene alcuno. La sua condizione lo avvilisce, lo deprime, lo distrugge psicologicamente e fisicamente, specialmente quando si vede aumentare il deficit familiare a causa delle spese che bisogna sostenere esclusivamente con lo stipendio della mamma. E' già una grande fortuna per noi che almeno uno in famiglia lavori: di questo mi rendo immediatamente conto ..."*

Questa lettera illustra in modo essenziale e drammatico quali siano gli effetti della passata cattiva gestione della questione occupazione che, come si vede, degenera inevitabilmente da questione a "dramma occupazione". La lettera ci insegna anche che lasciare la cosa pubblica in mano a incapaci non è più ammissibile. Ma, in particolare, ci indica che non sarà più consentito dalle società della conoscenza lasciare che nascano e crescano problemi della portata indicata.

Se ci spogliamo per un attimo (e non è facile) delle reazioni emotive al testo della lettera (ed è molto difficile dato che in un passo successivo che dice: ... *Se un giorno la mia situazione familiare dovesse peggiorare e ed io non potessi più studiare per costruirmi l'avvenire che sogno, che sarà di me? Chi dovrò «ricompensare» per avermi ucciso non solo un padre, che esiste ma non vive più, ma anche ogni sorta di ideale, ogni valore, ogni speranza per cui vale sempre la pena di lottare?*). Se ci spogliamo, dicevo, possiamo subito individuare nella obsolescenza veloce dei processi produttivi e nel declino delle competenze personali la principale ragione del dramma che, oggi, colpisce le società (e, in particolare, le frange meno sviluppate).

Dobbiamo (e dovevamo) prenderci carico dei problemi personali di chi si trova in un battibaleno sbattuto su di una strada? Ma certo che dobbiamo! Ma non nel modo idiota che si è seguito nel passato. Con dei sussidi! E' evidente che cercare di risolvere i problemi dovuti alla obsolescenza produttiva con incentivi che spingono verso la inattività è una idiozia! Una idiozia criminale. Lo capirebbe perfino un bambino. Eppure è stato fatto e viene fatto ancora, e non solo da noi, ma anche nei paesi più progrediti.

Nelle società attuali si pensa che il rendimento del sistema socioeconomico, così come nelle macchine, non può essere uno; c'è sempre un po' di scarto, è naturale, e di questo non ci si deve preoccupare più che tanto. Purtroppo, lo scarto costa e se ne deve pagare il relativo onere; lo scarto poi deve essere "sistemato", ma nel modo più economico possibile e, questo, sembrerebbe essere l'erogare sussidi.

Nelle società future il danaro non sarà (spero) la forza trainante e erogare danaro per "sistemare" lo scarto non sarà più una forma accettabile. Questo non tanto perché dovrà prevalere una sorta di maggiore solidarietà (che comunque non guasta), ma perché l'obiettivo delle società e delle aziende dovrà essere diverso. Non più benessere economico (o del danaro) ma il benessere psichico (O della conoscenza). (Qualcuno pensa stia dicendo delle sciocchezze? Può darsi!)

Ho detto prima che non bisogna lasciare a degli incapaci la gestione delle società e delle imprese. Questa è la prima e forse ovvia proposta. La sua pratica attuazione non è però così ovvia. Bisogna, prima di tutto, essere veramente convinti di questo. Molti diranno: certo! è vero, e poi, o sono loro stessi degli incapaci che gestiscono la cosa pubblica o lasciano che degli incapaci la gestiscano solo perché intravedono qualche vantaggio personale. (Recentemente mi sono lamentato con un collega, importante, per delle demenziali decisioni di un ministro: questo, novello Caligola, aveva nominato un incapace totale alla carica di suo consigliere scientifico. Lo so che è fesso, lo dicono tutti, mi ha detto il collega; il ministro l'ho visto anche ieri ma, che vuoi che gli dica: hai nominato un fesso? A me mica conviene dirglielo; .... e anche gli altri, e non solo l'importante mio collega, stanno zitti).

La seconda proposta è indicata nel titolo: riqualificare in maniera continua. La rapidissima evoluzione tecnologica e scientifica ha, come abbiamo visto, due effetti: il primo è negativo: rende rapidamente obsolete le attività lavorative basate sul lavoro delle braccia o sulla ripetizione meccanica di uguali operazioni, ma il secondo è positivo: mette a disposizione nuove metodologie da applicare ai processi produttivi. Il primo effetto ha le conseguenze drammatiche indicate nella lettera che ho riportato all'inizio; esso produce, come accadeva agli albori della società industriale, "la grande paura" che determina poi la forte opposizione alla "modernità". Il secondo effetto, per contro, consente di sanare i danni che il primo produce sulla occupazione.

Come utilizzare i benefici del secondo effetto per sanare il primo? Facendo evolvere le capacità personali: la gente deve, continuamente, riqualificarsi. E' nella riqualificazione permanente (o nella istruzione permanente) la chiave che porta alla soluzione del problema. Riqualificazione non significa solo imparare qualche cosa di nuovo ma acquisire un nuovo modo di pensare: la consapevolezza che non c'è nulla di acquisito, di stabile; che bisogna, giorno dopo giorno, con costanza e perseveranza, aggiornare le proprie conoscenze.

Il processo di riqualificazione non deve riguardare solo chi ha perso il lavoro e deve escogitare qualcosa di nuovo per vivere. Anzi, si dovrebbe evitare di arrivare a queste situazioni estreme. La riqualificazione deve essere un meccanismo di prevenzione e in un certo senso, un ammortizzatore sociale per combattere e superare il diffondersi di uno stato di generale disoccupazione. Ogni azienda, ogni unità produttiva deve prevedere meccanismi di salvaguardia del lavoro e, tra questi, la riqualificazione dei propri addetti.

Come appare evidente da quanto ho appena detto, il processo di riqualificazione deve essere un compito (e un onere) delle singole aziende e non, come queste assumono spesso, un dovere pubblico. La conoscenza e la professionalità dei dipendenti è anche un patrimonio delle aziende e, come queste si preoccupano della funzionalità delle macchine, debbono anche preoccuparsi di mantenere alta la efficienza operativa e la professionalità dei lavoratori.



La riqualificazione permanente richiede riqualificatori e questo, a certi livelli di competenza, è il problema più serio. Non bisogna creare figure professionali specifiche. Un esperto di professione diventa presto un inesperto. Bisogna usare le migliori capacità disponibili, impiegarle per brevi periodi di tempo alternati a lunghi periodi di attività professionale, se si vogliono avere dei veri addestratori capaci di addestrare.

## Il Ruolo delle Imprese

Uno dei dieci "Megatrends" del libro di John Naisbitt è "Dalla democrazia rappresentativa alla democrazia partecipativa". In realtà, più che un megatrend la previsione si è rivelata una mega-speranza dato che, nonostante il tempo passato, la democrazia continua ad essere rappresentativa (o meglio, i rappresentanti, una volta eletti, rappresentano solo i propri interessi). Ad ogni modo, rimane da sperare che la visione futurista di Naisbitt abbia una gittata maggiore del decennio.

La previsione di Naisbitt non riguardava solo l'aspetto politico ma anche quello aziendale. In particolare diceva che l'azienda dovrà diventare partecipativa. Questo, a mio avviso, è uno dei cambiamenti assolutamente necessari che, per soddisfazione di Naisbitt, dovremo certamente favorire.

L'azienda nelle attuali società è governata in modo autoritario (e questo non sarebbe male quando le cose vanno bene). I dipendenti non vengono mai consultati: la gestione di quello che è fonte di salario, di assistenza sanitaria, di vita futura, di pensione, è completamente fuori dal loro controllo. Quando chi dirige sbaglia, il costo viene pagato non da chi ha commesso l'errore ma dai dipendenti e, questo, a partire dalle categorie più deboli (operai e impiegati esecutivi). Il costo viene anche pagato dalla comunità dato che il carico della cassa integrazione e i sussidi di disoccupazione sono pagati da tutti.

Un primo cambiamento che si dovrà assolutamente realizzare riguarda l'assunzione di responsabilità dei dirigenti aziendali. Quando i risultati sono insoddisfacenti i primi a pagare dovrebbero essere proprio loro: i proprietari e i dirigenti. La cassa integrazione o i licenziamenti non dovrebbero essere accettati "onerosamente" dalla società; dato che i dirigenti sono i primi responsabili si dovrà pensare prima di tutto alla rimozione dell'amministratore delegato e del consiglio di amministrazione, si dovranno congelare parte delle proprietà prima di passare alla erogazione di pubblici sussidi. Solo dopo aver rimosso i responsabili dei disastri si può pensare un piano di risanamento che nuovi amministratori dovrebbero attuare entro ben definite scadenze. Con questa prospettiva, il ruolo della impresa e di chi la governa passerebbe da una sostanziale irresponsabilità a una effettiva responsabilità.

Come si può capire la proposta è il primo passo verso una gestione partecipativa per cui i rischi sono corsi in uguale misura da tutti gli addetti di una azienda (compresi i padroni). Il passo che porterebbe però ad una effettiva partecipazione riguarda la condivisione nella definizione delle strategie aziendali. L'insuccesso o il fallimento di una impresa viene pagato dai dipendenti con il posto di lavoro. Chi meglio di loro può essere interessato a decisioni corrette, chi meglio di loro può aiutare nei momenti critici? Per questo si debbono pensare meccanismi che coinvolgano, anche emotivamente, il dipendente nella vita e nella salute della azienda.

Abbiamo più volte criticato l'atteggiamento dei lavoratori giapponesi di eccessivo servilismo nei riguardi della loro azienda. Il tutto dipende da una mentalità che non ci appartiene, è stato più volte detto. In realtà, pur se la nostra è una cultura diversa e quindi non riusciamo ad accettare i metodi, dobbiamo puntare ad ottenere gli stessi risultati. La soluzione è un maggiore coinvolgimento e una maggiore partecipazione,

favorendo e sviluppando in tal modo una sicura crescita culturale e intellettuale a tutti i livelli occupazionali.

Una strada che ha dato buoni risultati è costituita dai circoli di qualità, cioè gruppi di persone che si incontrano regolarmente per discutere del lavoro e di suoi possibili miglioramenti. Bisogna continuare e rendere più efficace l'approccio dei circoli di qualità. I dipendenti debbono con un tale strumento, o con altri migliorati, sentirsi partecipi alla vita della azienda. Debbono sentirsi considerati. Nulla di più dannoso è, per contro, un atteggiamento autoritario, a volte offensivo della dignità, tenuto da molti degli attuali dirigenti aziendali.

Il ruolo della azienda deve allora cambiare da "azienda di una minoranza di privilegiati" a "azienda di tutti". Questo, ovviamente, rispettando le gerarchie conoscitive e funzionali. Una tale nuova organizzazione metterà naturalmente in evidenza quello che serve per il benessere a lungo termine che, in definitiva, è la gratificazione (e la felicità) delle persone sul posto di lavoro.

## Le Società di Conoscenza e Capitale

In questa sezione parlo di una idea certo futuribile e da perfezionare; Essa riguarda una nuova forma di organizzazione societaria che si pone in alternativa alle attuali società di capitale. Chiamerò un tale nuovo soggetto "Società di Conoscenza e Capitale".

Tutti sappiamo che nel passato le attività produttive erano basate su capitale e lavoro. Nelle società capitaliste il capitale dominava e controllava il lavoro perché il lavoro, fondamentalmente, era basato sulle braccia. Le attività manuali non hanno, in genere, una qualche reale specializzazione e questo vale, in particolare, per il lavoro alla catena di montaggio. Il basso contenuto di specializzazione ha allora reso il lavoro particolarmente vulnerabile e solo la presenza dei sindacati ha creato una qualche protezione sociale. Ad ogni modo val la pena di ricordare che è sempre molto facile trovare delle braccia con cui sostituire quelle che reagiscono al sistema.

Nelle società della conoscenza l'ingrediente lavoro perderà di importanza e verrà sostituito dalla conoscenza. La situazione cambierà allora drasticamente: la costrizione dei cervelli è molto più difficile (se non impossibile) della costrizione delle braccia. Accadrà che, per qualche situazione transitoria, potremo avere cervelli utilizzati sottocosto ma, alla lunga, non sarà possibile pensare a un forte rapporto di dipendenza tra il capitale e chi svolge lavoro intellettuale: la insoddisfazione nei cervelli ha effetti di gran lunga più deflagranti dello sciopero delle braccia.

Anche scontento, uno spalatore di sabbia continuerà (mugugnando) a spalare la sabbia: la sua attività manuale e quella cerebrale sono, in un certo senso, scorrelate. Diversa è la situazione per una persona impegnata intellettualmente: il suo "rendimento" dipende moltissimo dallo stato mentale. E questo può essere turbato da minuzie: ho visto molte volte bruschissime e durature diminuzioni del rendimento intellettuale per un semplice richiamo ad un ritardo di qualche minuto (dopo che il rimproverato si era fermato tante volte oltre orario). Se si vogliono ottenere risultati remunerativi sarà allora indispensabile instaurare una genuina collaborazione e solidarietà.

Se la collaborazione tra lavoro e capitale è possibile (come mostrato dal cottimo o dalle società cooperative), molto più possibile sarà la collaborazione tra conoscenza e capitale. Ho già accennato alle forme di capital venture che, in definitiva, corrispondono ad una alleanza tra chi detiene la conoscenza e chi possiede il capitale. L'alleanza è, nel caso specifico, a termine, dato che si conclude quando la nuova società viene quotata in borsa e collocata sul mercato azionario. A questo punto la conoscenza non conta più e il capitale che ha favorito la nascita della nuova azienda si sposta verso nuove direzioni.

Io penso che le alleanze tra conoscenza e capitale debbano essere in forma stabile attraverso, appunto, la nuova forma di "Società di Conoscenza e Capitale". Il patrimonio di una tale società deve, fin dall'inizio, essere costituito dai due ingredienti chiave che, ovviamente, debbono essere quantificati usando unità di misura congruenti. Dato che il capitale è misurato col danaro, anche la conoscenza dovrà essere misurata in danaro. Si deve allora trovare un metro, (una misura, un criterio di base) per monetizzare fin dall'inizio la conoscenza, anch'essa oggetto di adeguata

intelligente registrazione all'attivo. Il principio, difficile da applicare ad un bene immateriale ha un equivalente nella monetizzazione dei beni materiali posseduti da una ditta. Tutti sanno che gli edifici, le macchine, le apparecchiature concorrono a costituire il patrimonio della ditta stessa. Lo stesso si potrà e si dovrà fare per quantificare la conoscenza dei "dipendenti", importante e non secondaria quota del patrimonio sociale di un'azienda.

Ovviamente il patrimonio conoscitivo potrà perdere o aumentare di valore e potrà essere diversamente considerato in aziende operanti in settori diversi. In ogni modo, il patrimonio conoscitivo sarà solo ed esclusivamente di proprietà delle persone, costantemente stimolate, nel proprio interesse, di ampliarlo, arricchirlo, incrementarlo.

In che modo potranno operare le società di conoscenza e capitale (SCC)? Debbo confessare che ho solo vaghe idee a proposito; posso tentare una possibile bozza di assetto. Quando una persona entra in una SCC si valuta il suo contributo in conoscenza. Questo, monetizzato, determina un aumento del capitale sociale e la persona automaticamente diventa proprietaria di parte dell'azienda in misura proporzionale al contributo conoscitivo apportato. Periodicamente l'azienda effettua delle verifiche del proprio patrimonio (di conoscenza e capitale). Si valutano gli edifici e le macchine, si rivalutano o si svalutano le conoscenze. Il possessore della conoscenza può accettare o meno la valutazione e nel secondo caso può decidere di uscire dalla società ritirando la sua quota di conoscenza e capitale.

Il meccanismo proposto si basa sulla ipotesi (abbastanza ovvia) che i benefici prodotti da una azienda sono generati sia dal patrimonio di capitale che da quello in conoscenza; essi vengono considerati come un tutt'uno essendo stati resi omogenei dalla operazione di "monetizzazione della conoscenza".

Il vantaggio di una SCC è che tutti i soggetti operanti nell'azienda sono motivati ad operare per il suo sviluppo benessere; tutti sanno quale è la propria importanza relativa, che, obbligatoriamente, viene misurata con criteri meritocratici. Sopravalutare un asino non conviene a nessuno; assumere un asino è un pessimo affare per tutti; diventare asino significa danneggiare prima di tutto se stesso.

L'obiezione che può essere sollevata è che il sistema proposto non tiene conto dell'invecchiamento dei cervelli che, col passar del tempo, verrebbero naturalmente svalutati. Questo è vero e deve essere accettato. Il rischio che si corre è piuttosto (e anche questo è reale) la mancanza di una adeguata protezione sociale per coloro che, invecchiando, non ce la faranno a -tenere il passo. Questo problema dovrà essere accuratamente considerato e si dovranno individuare norme a correzione dell'approccio fortemente liberista insito nella proposta di SCC.

In ogni caso, la riduzione del capitale di conoscenza può essere compensata da un aumento del capitale in danaro: la partecipazione nella azienda rimarrebbe immutata se il dipendente man mano che invecchia investe parte dei suoi risparmi nella azienda in cui lavora.

## **Distruzione Creativa**

Un serio limite allo sviluppo viene dalla lunga permanenza di persone in posizioni direttive. Raggiungere e poi conservare posizioni di comando è una costante aspirazione dell'animo umano; ma spesso, un tale traguardo viene raggiunto ad ogni costo e con qualsiasi mezzo, spesso in totale assenza di un qualsiasi livello conoscitivo unico elemento base e capace, a parer mio, di abilitare alla giusta occupazione di posizioni di responsabilità.

Come risultato, abbiamo che le persone avanzano nella propria carriera fino a raggiungere il primo livello di incompetenza (principio di L. Peter): la competenza iniziale (come ghiaccio al sole) viene man mano consumata e dissolta durante la scalata al potere e, alla fine, si hanno tanti asini che comandano, (fatte le debite eccezioni). E questo è abbastanza ricorrente: nelle attuali società la classe dirigente è fatta da profondi incompetenti.

Nelle società della conoscenza, al contrario, vengono (e verranno) richieste grandi capacità conoscitive che debbono, anche, essere continuamente rinnovate e aggiornate. La dinamica dell'aggiornamento è molto rapida e comporta, in una vita lavorativa media, almeno tre o quattro rinnovamenti conoscitivi. Questo significa che una persona, pur inizialmente fornita del corretto bagaglio culturale ma collocata in una posizione che non lascia spazio all'aggiornamento, diventa rapidamente obsoleta e rischia di configurarsi come un dannoso incompetente.

Da quanto sopra discusso emergono due necessità fondamentali: le selezioni attraverso meccanismi meritocratici e l'aggiornamento continuo delle conoscenze. Per il secondo aspetto si deve usare, per posizioni a basso livello, la tecnica della istruzione permanente, e per le posizioni ad alto livello si deve utilizzare la tecnica della "distruzione creativa".

Prima di trattare in dettaglio della seconda necessità, voglio prima discutere del problema della selezione meritocratica. Questa, a prima vista, sembrerebbe un processo semplice. Molti invece sanno che le selezioni che noi facciamo non sono mai meritocratiche. Il fatto è che si cerca di ottenere dei risultati utilizzando come strumento di lavoro solo delle regole e procedure. Tutti concordano sulla validità di meccanismi di selezione chiari e trasparenti ma, in privato, tutti riconoscono che a una qualsiasi procedura o regola corrisponde sempre uno stratagemma che la annulla. Le buste chiuse, siglate e firmate, le prove anonime, gli algoritmi complessi di valutazione diventano allora una specie di tortura per i commissari che, spesso, si adattano a regole che, per assegnazione o per interesse privato, ritengono non più valide.

Qual è allora il fatto che impedisce una reale selezione meritocratica? Sembra banale: manca una effettiva verifica dei risultati. Chi, da ingegnere, si occupa di teoria dei sistemi sa bene che ogni sistema è sostanzialmente senza controllo se non si usa la reazione: se l'ingresso non viene modificato in base a quanto si ottiene all'uscita; e questo, come noto, vale indipendentemente dalla bontà dell'algoritmo di pilotaggio che viene utilizzato.

La mancanza di reazione è un errore tipico delle attuali società e questo coinvolge anche i meccanismi di selezione: dopo che viene designato un "vincitore" nessuno si sogna di fare una verifica della adeguatezza della scelta e, su questa base, valutare i valutatori. Questi invece non sono mai considerati come elemento da controllare e, finito il loro lavoro (formalmente ineccepibile), essi spariscono nel nulla per riapparire, eventualmente, alla successiva selezione.

Per avere una selezione meritocratica non si debbono usare regole ma si debbono verificare i risultati. Meglio, le regole potrebbero anche esserci, ma esse debbono limitarsi a poche questioni formali e a norme etiche (anche non scritte) di comportamento. Quello che deve essere chiaro è il risultato che si vuole raggiungere (un buon professore universitario, un buon amministratore, un buon magistrato); inoltre deve essere chiaro che chi fa la valutazione deve poi rendere conto (almeno moralmente) delle scelte fatte. Se queste si riveleranno partigiane o anche solo inadeguate, i responsabili dovranno essere in qualche modo "puniti". Il metodo che qui suggerisco corrisponde, in buona sostanza, a un processo di responsabilizzazione delle persone che le numerose e confuse norme non rendono possibile.

Vediamo ora di parlare del meccanismo che ho chiamato di "distruzione creativa". Quello che rende indispensabile un tale approccio deriva dalla sostanziale impossibilità di rimuovere le persone che occupano posizioni di potere. Come si usa dire chi siede su una qualsivoglia poltrona non la molla più e vi rimane appiccicato come se ci fosse una robusta colla tra il fondo della poltrona e il retro del potente. Abbiamo però visto che le permanenze in posizioni di comando non possono essere sopportate dalla società della conoscenza: è per questo che si deve usare la distruzione creativa.

La definizione di distruzione creativa è stata creata dal pensatore e filosofo Schumpeter; io la interpreto qui in maniera personale: distruzione creativa significa liberare sistematicamente le posizioni di comando con una certa e ben definita frequenza; e, questo, indipendentemente dai meriti acquisiti e dalle eventuali capacità residue di chi viene rimosso. Il periodo di permanenza al vertice non deve superare mai un quinto del tempo di rinnovamento conoscitivo. Supponendo che questo è pari a dieci anni si deve allora forzare il ricambio dirigenziale ogni due anni. La riconferma immediata è, ovviamente assolutamente proibita dato che, per potere rioccupare posizioni direttive, è necessario un adeguato recupero delle capacità conoscitive. Supponendo che due anni di comando provocano un "invecchiamento" del 40%, si dovrà allora attendere almeno quattro anni prima di un eventuale rinnovo.

La funzione primaria della distruzione creativa è quella di rimuovere il vecchio (o, meglio, il logorato) per costruire il nuovo. Questo significa che la rimozione non è una punizione per le persone che vengono sostituite ma è una salvaguardia per il buon funzionamento delle istituzioni.

La sostituzione, infatti, ha lo stesso ruolo dei cambi alla testa del gruppetto dei migliori in una corsa ciclistica. Chi assume la guida non lo fa in contrasto con chi lo ha preceduto ma, piuttosto, ne continua l'azione attraverso l'apporto di nuove energie e di nuova determinazione. Tutti sanno se lo stesso ciclista rimane alla testa del gruppo per lungo tempo, gli inseguitori diventeranno presto una vicina realtà.

La temporaneità certa della funzione direttiva provocata dalla distruzione creativa determina nuovi modi di confrontarsi con il "potere". Si hanno due grandi vantaggi: il

primo è che non vengono generati conflitti generazionali: chi se ne va non vede nel nuovo arrivato uno che gli "fa le scarpe" e, per questo, da osteggiare nella pur breve fase di transizione; lo vede come il suo naturale successore e (sperabilmente) in colui che continuerà l'azione già da lui intrapresa. Il secondo vantaggio è che i dirigenti non hanno l'ansia di conservare la carica e si possono concentrare nella propria funzione cercando, entro il limite temporale del mandato, di ottenere e mostrare il meglio delle proprie capacità operative.

Chi si opporrà al concetto della distruzione creativa utilizzerà molti argomenti; tutti saranno basati sulla pretesa di garantire una qualche competenza specifica. Questo è un grande bluff: per acquisire le conoscenze necessarie a diventare operativi servono solo pochi mesi. Quello che è essenziale è la competenza di partenza. Una persona inizialmente adeguata impiega pochissimo a capire tutto sommato i minimi meccanismi specifici. Inoltre per posizioni di tipo elettivo l'obiezione è assolutamente da rigettare: una carica elettiva non è, e non deve essere, un "mestiere".

In aggiunta bisogna dire che applicare il metodo della distruzione creativa non significa assolutamente determinare brusche rimozioni. Si debbono anzi prevedere degli adeguati periodi di sovrapposizione per garantire il migliore trasferimento delle consegne per trasmettere la conoscenza specifica.

In attesa di una piena applicazione del principio della distruzione creativa voglio, per posizioni di tipo elettivo, proporre un semplice test che, per mia mancanza di modestia, vorrei chiamare "Test Maloberti". Applicate la seguente regola:

*Chi vorrebbe rieleggere qualcuno immagina il candidato privo di tutto il potere e i vantaggi che derivano dall'attuale carica (tutto, ho detto tutto: laute prebende, privilegi, benefici, ossequi, omaggi, auto, telefonino, segretarie, ecc. ...). Dopo averlo completamente "spogliato" ci si chieda: che cosa sa fare? Se la risposta è: NULLA (ma anche poco) allora si eviti accuratamente di rieleggerlo. Le sue argomentazioni (se ne ha) sono tutte false: lui, poverino, vuole solo rimanere incollato alla poltrona.*



## Centralismo o Federalismo?

Da sempre si dibatte tra organizzazione centralizzata o decentrata. E' noto che la struttura e il funzionamento degli stati (ma anche delle aziende) dipende fortemente dal tipo di assetto che essi si danno. L'impatto non è solo di natura politica ma anche di tipo occupazionale e sociale.

Una organizzazione centralista, come evidenziato da molti, ha dei vantaggi ma anche parecchi svantaggi; il maggiore aspetto critico riguarda la concentrazione del potere che, inevitabilmente, porta a inefficienza e a malversazione. Abbiamo molti esempi di Capitali corrotte dal potere. Una struttura centralista, avocando a sé ogni sorta di potere decisionale, assume anche il controllo di enormi somme di danaro e, presto, ne subisce "l'attrazione fatale". Gli amministratori centrali cominciano a prendersi un po' di vantaggi, poi un altro po', poi un altro ancora, ... fino a degenerare senza alcun controllo. Ben presto le capitali prosperano, ingrassano e godono smodatamente a spese delle aree esterne e/o periferiche, delle cui reali necessità non riescono più nemmeno ad rendersi conto.

Il fenomeno di degenerazione centralista non è legato a specifiche ideologie o a certe religioni; è invece un fenomeno generale che si manifesta, ahimè, ovunque: in Europa e nel mondo, in vecchie capitali come Roma o in nuove capitali come Bruxelles: la degenerazione centralista è un fenomeno intrinseco alla organizzazione centralista.

Un altro difetto del centralismo lo si può facilmente constatare osservando la porta d'ingresso di "un centro di potere": si vedono torme di persone, provenienti da tutte le parti del "reame", che entrano nel palazzo per chiedere, per perorare, per promuovere; poi escono contente o crucciate, a seconda del tipo di "raccolto" che portano a casa. Cosa succeda dentro il "palazzo" non è chiaro né trasparente. Sembra però evidente che quello che si contratta dentro il palazzo riguarda sostanzialmente l'interesse privato; poco o nulla concerne l'interesse pubblico. La grossa limitazione del sistema centralista è allora che favorisce gli interessi privati a scapito delle necessità pubbliche.

Il vantaggio principale di una organizzazione centralista dovrebbe, al contrario, derivare da una visione generale di problemi e di soluzioni. Le visioni parziali sono sempre distorcenti e producono, alla lunga, effetti negativi. Solo una analisi globale porta a definire piani strategici efficaci con risultati positivi a lungo termine.

La mancanza di una visione a vasto raggio è, per l'appunto, l'inconveniente maggiore di una soluzione decentrata. Si pensa e si opera "in piccolo", mentre nelle società moderne la sinergia, la gestione globale e l'unione delle forze sono elementi indispensabili. Se non si valutano tutti gli effetti di una certa decisione, se non si va al di là dell'impatto locale che si ottiene, se non si studiano le conseguenze a lungo termine, si corre il rischio di aumentare le differenze e di aggravare le divisioni sociali ed economiche: soluzioni decentrate e locali sono spesso "provinciali".

Per contro, le soluzioni decentrate producono una notevole operatività, un approccio centralista ha bisogno di norme e procedure globali che debbono risultare buone per una miriade di casi possibili; è per questo che si hanno norme ingessate. A livello locale, invece, non è richiesta una eccessiva generalità: lo spettro di situazioni pos-

sibili è limitato e ci si può concentrare su quegli aspetti che rendono efficaci gli interventi.

Il vantaggio principale di una soluzione decentrata è però un altro: la vicinanza tra amministratori e amministrati; una tale vicinanza consente un "feedback" diretto, immediato e non filtrato da chilometri e chilometri di distanza. Non vorrei sembrare noioso col tirare ancora in ballo la teoria del controllo, ma, in effetti, l'unico strumento efficace per controllare un sistema è la reazione: il "feedback". Quando la reazione è debole, molle, pigra, il sistema diventa selvaggio; quando è troppo rigida il sistema è poco flessibile. Nelle attuali soluzioni centraliste si ha una duplice negatività: da un lato la reazione dell'utenza è lasca e, dall'altro, la reazione della burocrazia (o della normativa) è rigida. Si ha allora una scarsa osservabilità del sistema e una inadeguatezza degli strumenti di controllo.

Sembra evidente, anche dal titolo, che la soluzione corretta è il federalismo, ovvero la unione dei vantaggi della soluzione centralizzata e di quella decentrata. A livello centrale bisogna formulare e raccomandare le strategie. A livello decentrato bisogna applicarle. Il danaro non deve fluire dalla periferia al centro ma deve (e questo deve essere rigorosamente applicato) rimanere dove viene utilizzato. Chi dispone del pubblico danaro deve essere visibile e ben identificato. Gli obiettivi da raggiungere devono essere chiari e trasparenti. Solo per situazioni eccezionali e per quantità limitate si può consentire flusso di danaro dalla periferia al centro. Questo solo per interventi di correzione e di solidarietà (e assolutamente limitati nel tempo).

Quello che si chiederà di certo ora il lettore è cosa possa importare con la questione occupazione un problema generale come il dibattito tra centralismo e federalismo. Sembrerebbe di no; invece c'entra, eccome! Il mondo del lavoro nelle società future dovrà essere infatti organizzato su base federalista. Oggi abbiamo un assetto centralista, spesso autoritario, per cui le decisioni chiave della vita delle aziende vengono assunte lontano da chi poi ne pagherà le conseguenze. D'altro canto la visione che hanno gli addetti in periferia (quelli che si occupano della produzione) non è adatta per la formulazione di strategie a lungo termine. Quindi, il governo delle aziende o di raggruppamenti di aziende dovrà assumere un assetto di tipo federale. Al centro si dovranno stabilire le strategie di sviluppo; esse verranno concordate con la periferia che provvederà alla loro attuazione.

L'organizzazione federale del mondo del lavoro sarà utile anche per ottenere una verticalizzazione delle attività. Abbiamo visto che questa caratteristica corrisponde ad una necessità forte delle società future. Una visione vasta e a lungo termine farà naturalmente capire la opportunità di supportare le attività con rilevanza strategica.

Si deve pensare ad un assetto "federale" anche di tipo trasversale, tra diversi settori del mondo produttivo. Questo esiste già, in parte, con le organizzazioni industriali. In realtà l'assetto di tali organizzazioni mira più alla conservazione del potere dei grandi gruppi economici che sul benessere di tutti gli associati. Le organizzazioni tra industrie sono tipicamente verticiste e autoritarie. Ai piccoli conviene partecipare più perché pensano di raccogliere le briciole che perché potrebbero contribuire a costruire una solida politica industriale.

Un analogo concetto di organizzazione federalista di tipo trasversale (tra i diversi comparti produttivi) la si dovrà avere nelle organizzazioni sindacali. Le strategie del sindacato derivano da una visione centralista. La mancanza di attenzione ai problemi

"locali" porta a disgregazione che è dannosa non solo per il Paese ma, soprattutto, per i lavoratori.

## Rinnovare l'Europa

Nella prima parte di questo libro ho parlato delle serie difficoltà che l'attuale forma di Unione Europea sta provocando e ha provocato all'assetto occupazionale del nostro paese. Questo è, ovviamente, molto negativo; comunque, a scanso di equivoci, voglio ribadire ancora una volta che l'idea di fondo è eccellente. Il problema serio è che l'Unione Europea, così come è stata costruita, non va, non funziona: dobbiamo intervenire con urgenza per cercare di trasformare in positivi gli effetti, ora negativi, di un'idea formidabile.

Quello che dovremo fare sarà, "semplicemente", rimuovere i limiti; essi, attualmente, sono: centralismo, organizzazione chiusa, eccessiva burocrazia e assetto disarmonico. Poca roba! Direte voi. Poca roba! Dico anch'io. Il fatto è che non possiamo purtroppo esimerci da un'impresa quasi epica. L'unica consolazione è che non saremo forse soli ma che verremo aiutati dalla componente più consapevole dei nostri partner europei.

I gravi problemi che ho delineato potranno essere risolti solo attraverso radicali cambiamenti: una specie di rifondazione dell'Europa. Sola- mente dopo una tale operazione il nostro paese potrà godere di effetti positivi sia economici che, in particolare, occupazionali; fino ad allora, dobbiamo rendercene conto, la nostra partecipazione alla Unione Europea sarà a bilancio negativo.

Quale è la soluzione? Quale la proposta? Mi sembra ovvio, ne ho anche discusso in precedenza: passare dalla attuale organizzazione centralizzata a una di tipo federale. L'Europa deve diventare una Unione Federale e la sua capitale non deve essere più il gestore economico e burocratico, ma deve essere "solamente" la guida strategica.

La proposta è, certo, un po' complicata. Tanto per capire la portata dei problemi da risolvere, consideriamone uno: cosa fare delle torme di dipendenti, di funzionari, di politici installati a Bruxelles? Io penso che non possiamo farcene nulla. Proprio nulla. Tutta quella gente, quell'apparato gigantesco cresciuto a dismisura, non serve, mi sembra, a nulla. La soluzione sarà allora quella di rimandare tutti (o quasi tutti) a casa dove, possibilmente, potranno offrire le loro competenze per l'attuazione decentrata delle strategie formulate a livello centrale.

L'unico problema di cui ho discusso, quello del personale, ci fa vedere quanto complessa e laboriosa sia l'operazione di trasformazione della Unione Europea in Federazione Europea. Essa richiederà molta gradualità e interventi transitori che consentano una evoluzione senza grossi traumi. Alcune delle indicazioni che seguono vanno, appunto, in questa direzione.

Il secondo problema di fondo riguarda la organizzazione chiusa (e conflittuale) dell'apparato europeo. L'attuale assetto assomiglia molto all'organizzazione dell'antico Egitto. Dopo l'unificazione dell'alto e basso Egitto si costituì un grande regno; per la sua gestione e per la realizzazione di imponenti progetti architettonici fu necessario mettere a punto un efficace sistema di scrittura. I sacerdoti, che contribuirono al suo sviluppo, ebbero anche un ruolo importante per la prosperità delle dinastie dei faraoni ma, anche, acquisirono e accumularono molto potere. La casta dei sacerdoti era chiusa e conflittuale. Successe allora che durante la IV dinastia l'Egitto cadde in una profonda crisi dovuta ai dissidi interni, ai costi enormi per le costruzioni dei grandi

complessi monumentali e alle decisioni dei governanti distrettuali - i nomarchi - e della classe sacerdotale, che aveva acquisito sempre più potere, di affrancarsi dall'autorità del re.

Se non vogliamo fare (come cittadini d'Europa) la fine dell'indulgente faraone Pepi II che perse gran parte del controllo sui nomarchi quando questi presero a considerare le province reali (o "nomi") loro affidate come propri beni, dovremmo con determinazione aprire l'organizzazione, asservirla agli interessi generali e renderla trasparente e controllata.

Ho discusso della necessità di una organizzazione piramidale e ho anche discusso della necessità di applicare la tecnica della distruzione creativa ai vertici. Questo è quanto serve per evitare una piramide basata sul potere con al vertice dei novelli nomarchi e sacerdoti che sembrerebbero essere intoccabili (e invisibili).

Un altro nodo da sciogliere riguarda la eccessiva burocrazia. Questa è (debolmente) giustificata solo dalle grandi dimensioni dell'apparato. Quando questo verrà semplificato non saranno più necessarie le complesse norme e procedure da seguire. Nel transitorio sarà comunque necessario diminuire il carico burocratico e semplificare le procedure. Se guardiamo con occhio critico ogni procedura burocratica, scopriamo immediatamente che l'obiettivo che si è posto l'ideatore non è l'efficienza del funzionamento, ma quello di stabilire meccanismi di controllo e verifica. Questi, con una interpretazione bonaria, derivano dalla voglia di evitare problemi o critiche; con una spiegazione meno comprensiva, risultano dalla voglia di creare potere.

La proposta di sburocratizzazione è la seguente: si debbono prima analizzare tutti i passi di ogni procedura e trovarne una giustificazione logica. Se non si trova una adeguata ragione le procedure debbono essere immediatamente semplificate. I controlli debbono mirare al raggiungimento di obiettivi strategici e non al soddisfacimento di regole formali (forse inventate da inesperti). I costi che debbono essere rimborsati (mai al 100%) debbono essere a "corpo" e non analitici. Quello che conta è stabilire standard di costo congruenti con il mercato. Se, ad esempio, si vogliono creare nuovi posti di lavoro, prima di tutto si deve stabilire un costo equo che la società dovrebbe sostenere per avere un nuovo posto di lavoro; si deve anche stabilire quali siano le caratteristiche del posto richiesto e la verifica dovrà poi riguardare solo la corrispondenza di questi due aspetti.

L'ultimo difetto da correggere riguarda l'assetto disarmonico dell'Unione Europea. Una unione di realtà diverse (e non potrebbero essere altrimenti) deve badare con estrema attenzione ad una armoniosa assegnazione di funzioni e responsabilità. L'atteggiamento: cosa ce ne importa se siete distratti è controproducente per l'Unione e non è nemmeno una giusta punizione per il distratto. Quello che è successo, anche nel recente passato, è che la scarsa attenzione di alcune componenti ne ha ridotto la presenza sia fisica che politica. Questo, anche e in particolare, per il comportamento interessatamente furbesco dei partner.

Quello che bisogna fare è richiedere le dovute e indispensabili correzioni: i funzionari e gli impiegati non devono provenire prevalentemente dal centro dell'Europa (non commettiamo, se possibile, l'errore fatto in Italia con il personale di ferrovie, di poste, di polizia e di magistratura). Le attribuzioni ai Commissari che vengono designati dai Paesi membri non devono essere decise in base al principio "chi tardi arriva male

alloggia" ma, possibilmente, in base al peso politico e economico del Paese da cui provengono.

Bisogna, in buona sostanza, rifondare l'Europa e farla diventare quello che avevano immaginato i "padri fondatori".

## **Società dello Stato quasi Stazionario**

In questa ultima sezione invece di fare una proposta parlerò di un modello di società che forse non esisterà mai: è una società ipotetica e probabilmente da usare (chissà?) come obiettivo per un futuro assetto ideale. Quello di cui discuterò è anche un nuovo modo di concepire le società; esso si basa sulla (evidente?) osservazione che fino ad oggi la evoluzione del mondo si è sempre basata su turbolenze, sul maggior benessere di alcuni a scapito di un aumentato malessere di altri.

Da un punto di vista scientifico quanto è successo nel passato corrisponde a una continua sequenza di transitori senza mai raggiungere una convergenza allo stato stazionario. Ci sono stati periodi in cui una regione ha dominato su un'altra; dopo qualche tempo l'altra si è ribellata e si è affrancata dal dominio. Ci sono stati periodi in cui una ideologia o una religione ha oppresso certe popolazioni; dopo periodi più o meno lunghi, queste hanno rigettato le regole restrittive loro imposte. Ci sono stati periodi in cui dittature schiacciavano nazioni; ci sono state poi rivoluzioni che hanno scacciato i dittatori. Ci sono stati periodi in cui i frutti del lavoro o le risorse di alcune regioni venivano acquisite (rapinate?) a prezzi ridicoli e questo ha creato squilibri economici e sociali, poi sfociati in guerre.

Le reazioni alle situazioni di transitorio sono allora tali da creare nuovi transitori che, purtroppo, si sono succeduti senza fine. Un tempo, la serie perenne di transitori portava a deboli vantaggi per lo sviluppo. Le guerre nell'antica Grecia hanno favorito la mobilità, la politica espansionista di Roma ha diffuso la cultura latina le Crociate hanno consentito la conoscenza di culture avanzate; il tutto, ovviamente, con costi altissimi di vite e di sofferenza; ma, perlomeno, qualche beneficio c'è stato. Oggi invece i transitori non servono più a nulla; proprio a nulla! Anzi, producono solo regresso e divisione economica e sociale.

Bisogna allora cercare di evitare i transitori, bisogna fondare le future società sulla ragione e non, come accadeva nel passato, sulla emozione (positiva o negativa che sia). Dobbiamo capire che i transitori non servono più, né ai paesi avanzati né a quelli meno progrediti. Bisogna puntare a raggiungere uno stato stazionario o, perlomeno, uno stato "quasi stazionario".

Per stato quasi stazionario intendo il risultato di un sistema con forte capacità di smorzare i transitori. Se una regione del mondo ha forti tendenze espansionistiche, il sistema deve reagire e smorzare ogni tentativo di invasione (sia fisica che commerciale). Nel caso di aggressioni fisiche la comunità internazionale deve intervenire e ripristinare, possibilmente, le condizioni iniziali (questo è già avvenuto per la guerra del Golfo, ma, in situazioni economicamente meno appetibili, non ha avuto luogo).

Nel caso specifico del problema occupazionale, ogni regione dovrà percepire i rischi che corre a seguito di certe politiche commerciali e dovrà comportarsi di conseguenza. Le lusinghe consumistiche dovranno essere respinte, i prodotti stranieri dovranno essere centellinati e, sempre, si dovrà richiedere un "quasi bilancio" negli scambi commerciali. Un eccessivo sbilanciamento nei trasferimenti di beni significa anche indebitamento che deve, prima o poi, essere pagato: con danaro, con risorse o con costi di tipo politico.

Anche per i benefici provenienti da attività imprenditoriali si dovrà mirare a uno stato quasi stazionario. Si dovranno smorzare i veloci arricchimenti, gli ingiustificati accumuli di danaro. Questi sono l'effetto di transitori assolutamente dannosi per la crescita e il benessere occupazionale. Accumulare grandi risorse sotto forma di ville, di panfili, di elicotteri personali, significa sottrarre solide possibilità allo sviluppo conoscitivo e tecnologico; significa, in definitiva, operare contro gli interessi di tutta la società.

La nostra crescita economica e industriale non deve basarsi sul sottosviluppo degli altri e, per contro, il benessere di altri non deve avvenire a scapito del benessere nostro. Questo, non per un senso di solidarietà (che, comunque, deve sempre esserci) ma per salvaguardare, con lo stato quasi stazionario, il futuro di tutti.

Ognuno trarrà la propria sicurezza sociale e economica dalla quasi stabilità e non da situazioni di sbilanciato vantaggio che possono derivare da transitori economici o politici.

Il mondo, ovviamente, dovrà progredire, ma seguendo una via senza sussulti, senza prevaricazioni: seguendo un cammino quasi stazionario.