

L'ingiustizia egualitaria

Intervista a Roger Abravanel di Chicco Testa

Roger Abravanel è stato per molti anni uno dei partner storici di McKinsey. La società di consulenza, uno straordinario network internazionale, che risulta da sempre fra i posti di lavoro più ambiti e desiderati dai giovani neolaureati in tutto il mondo. Soltanto che entrarci non è facile. Solo i migliori, ma veramente i migliori, ci arrivano e quanto siano meritevoli lo dimostra il fatto che non pochi di loro vengono catturati dalle imprese di cui sono consulenti e iniziano carriere manageriali importantissime. Qualche nome: Profumo, Passera, Scaroni, Colao, Caio.

Il "merito" è quindi ben conosciuto a casa McKinsey ed ecco Roger Abravanel proporre in libreria un volume che ha tutta l'aria di un best-seller. Meritocrazia. Quattro proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto. Garzanti, con una prefazione di Francesco Giavazzi. Sottolineo: più ricco e più giusto. Perché il merito, come si sa, non appartiene a nessuno per diritto divino o familiare. E forse con questo libro Abravanel lo vuole spiegare proprio a quella sinistra che ha confuso la giustizia sociale con un certo egualitarismo, che ha finito per favorire solo chi i soldi e il benessere ce li avevano già.

Perché hai scritto questo libro?

Perché la mancanza di merito è probabilmente il problema più grave del nostro paese, le denunce abbondano ma le soluzioni mi sembravano scarseggiare.

Ma il «mal di merito», come lo chiama Floris, non sono i milioni di raccomandati/fannulloni e i concorsi truccati?

Negli Usa metà dei posti di lavoro si ottengono grazie a raccomandations, dove però chi raccomanda si responsabilizza sul merito reale del raccomandato. La meritocrazia è un concetto molto più profondo, è un sistema di valori che promuove la eccellenza indipendentemente dalla provenienza di un individuo. Nella nostra cultura questo sistema di valori è spaventosamente carente.

Ma perché la assenza di meritocrazia è così grave e perché il problema è così profondo come tu sembri descriverlo?

La mancanza di meritocrazia è immensamente più pervasiva di quanto non crediamo e va ben al di là del settore pubblico. È la causa principale della immobilità della nostra economia che è in gran parte una economia di mercato. Uno dei valori essenziali della meritocrazia è la concorrenza che crea gli incentivi per i migliori e permette, per esempio, alle imprese del nuovo millennio di essere guidate dagli azionisti più adatti alla competizione globale. Purtroppo in Italia sono rari i Del Vecchio e i Merloni che pensano che l'impresa debba vivere di vita propria e assumono i migliori manager per farla crescere. Per la maggioranza degli azionisti delle imprese familiari italiane, la impresa continua a essere asservita alle esigenze della famiglia e quindi non riesce ad attrarre e trattenere i talenti necessari per crescere. Quindi per un quarto di secolo si è andati avanti con "piccolo è bello" e oggi non abbiamo imprese leader globali.

Se il primo dei valori essenziali della meritocrazia è la concorrenza quale è il secondo?

Il secondo valore essenziale della meritocrazia è la esigenza di azzerare i privilegi della nascita soprattutto grazie al sistema educativo. Si ritiene che la meritocrazia sia nata nel 1933 a Harvard quando il presidente di allora J.Bryant Conant rivoluzionò il sistema di ammissioni che privilegiava i "ricchi, bianchi, anglosassoni, protestanti", selezionando i migliori americani indipendentemente dalla origine e permettendo loro di accedere alla migliore università. La misura di questo valore è la mobilità sociale, che da noi è bassissima e comunque non interessa a nessuno, perché in Italia le «pari opportunità» sono state uno slogan politico e null'altro. Lo testimoniano gli spaventosi Pisa test del Sud che sono a livelli di Uruguay e Tailandia ed evidenziano la pessima qualità delle scuole

del Sud. Ma intanto, i voti dati dai maestri al Sud sono allo stesso livello di quelli del Nord. La triste realtà è che le pari opportunità si sono fermate a Roma, ma pochissimi lo sanno.

Nel tuo saggio sostieni che una delle cause sia la nostra paura della meritocrazia, come fonte di ineguaglianza. Questa paura non è più che giustificata?

La nostra società è la più ineguale del mondo industrializzato, perché il rapporto tra i redditi dei più ricchi e quello dei più poveri è a livello delle società anglosassoni, ma mentre queste hanno una elevata mobilità sociale che riduce la ineguaglianza nel tempo, da noi la mobilità sociale è bassissima e chi è povero non ha nessuna chance di migliorare. Le nuove sinistre che hanno capito che ciò che conta sono le pari opportunità e non l'egualitarismo da noi non ci sono state.

Quindi ritieni che i nemici del merito in Italia siano state le sinistre?

Da noi sono mancate sia le nuove sinistre che promuovono le pari opportunità, che le destre liberali che promuovono l'altro valore essenziale del merito, la concorrenza e il libero mercato. Non abbiamo avuto né Tony Blair né Margareth Thatcher.

Ma c'è qualcosa nel nostro Dna, contro la meritocrazia?

Assolutamente no, gli italiani nei contesti giusti esprimono l'eccellenza. Da noi la debolezza dello stato crea sfiducia nei valori del merito e quindi la unica fiducia rimane nella famiglia in senso lato creando quel «familismo amorale» che viene studiato da sociologi di tutto il mondo.

C'è speranza per il merito in Italia?

Nel mio libro descrivo in un capitolo i «semi del merito» che sono nati anche in Italia. Aziende familiari che valorizzano il talento non familiare come Luxottica, l'Iit (Istituto italiano di tecnologia) che ha fatto rientrare decine di "cervelli", il first generation network, una rete di imprenditori giovani e meno giovani, ma di prima generazione. Tra tutti però svetta il tribunale di Torino.

Effettivamente ho sentito parlare di questa tua "scoperta", uno straordinario caso di meritocrazia nella magistratura. Puoi descrivermi questo «seme del merito»?

I tempi della giustizia in Italia sono probabilmente i più lenti del mondo, ma a Torino il dottor Mario Barbuto, il presidente del tribunale, li ha ridotti in sei anni in maniera drammatica: oggi a Torino il 93% delle cause civili ha meno di tre anni e il 66% meno di un anno. Barbuto non ha licenziato nessuno degli 80 magistrati, anche perché non avrebbe potuto. Ha semplicemente esercitato le leve della leadership con idee semplici, tanta motivazione e comunicazione, dimostrando che la eccellenza nella leadership può ottenere risultati straordinari anche in situazioni difficili come la giustizia italiana. Barbuto è doppiamente un "eroe del merito" perché ha anche contribuito a costruire quel contesto di fiducia nella "legge e l'ordine" che sono essenziali per il rilancio della meritocrazia e che sono sicuramente stati un contributo chiave al rilancio straordinario della città di Torino negli ultimi anni.

Il grande pregio che viene riconosciuto al tuo libro è quello di non fermarsi alle denunce, ma anche di fare delle proposte. Ma come si fa a rilanciare il merito in Italia a parte i controlli sui concorsi truccati?

La meritocrazia non è mai sorta con interventi dall'alto, ma grazie a iniziative un po' caotiche qua e là che creavano la ideologia del merito. Gli interventi dall'alto come leggi, concorsi, riforme per premiare e punire i dipendenti soprattutto pubblici, sono sempre falliti, perché ciò che conta è la leadership eccellente che sappia guidare e valorizzare le risorse umane. Per questo, nell'ultimo capitolo di Meritocrazia faccio quattro proposte concrete.

Ho letto le tue proposte e sono tutte molto rivoluzionarie. La prima parla della creazione di una delivery unit e Francesco Giavazzi, autore della prefazione del tuo libro, ha annunciato che il ministro Brunetta lo ha già letto e la sta costituendo. Ma che cosa è la delivery unit?

La delivery unit è stata creata nel 2000 da Tony Blair per deliver letteralmente "consegnare" ai cittadini inglesi miglioramenti concreti al servizio pubblico, per esempio riduzione del tempo per una Tac, miglioramento dei Pisa test, riduzione delle microcriminalità, ecc. La delivery unit era costituita da soli 50 giovani eccellenti guidati da Michael Barber, con il quale mi sono incontrato più volte, che mi ha raccontato come Tony Blair personalmente rivedeva mensilmente gli indicatori

di performance con i ministri interessati, assistito dalla unit , come fa un capo azienda con le sue divisioni. Grazie alla delivery unit per la prima volta la qualità del servizio pubblico inglese è migliorata - il miglioramento dei Pisa test inglesi sono sotto gli occhi di tutti - e «50 eccellenti giovani inglesi hanno migliorato la vita di 50 milioni di loro concittadini», secondo le parole di Barber. È per la delivery unit che sarà ricordato Tony Blair, non per la guerra in Iraq. In Meritocrazia descrivo come la delivery unit sarebbe il primo passo per creare una nuova classe dirigente eccellente nella Pa, ispirandomi al governo di Singapore che è oggi considerato la macchina pubblica migliore del mondo, grazie alla selezione ogni anno di 4-500 giovani eccellenti che vengono fatti studiare nelle migliori università del mondo e avviati a una carriera velocissima che li porta, a 35 anni, al vertice della amministrazione pubblica.

La tua seconda proposta riguarda il sistema educativo che tu sostieni essere la chiave per «azzerare i privilegi della nascita». Nel tuo libro suggerisci una vera e propria rivoluzione, partendo da un test tipo Sat (Scholastic aptitude test).

Il Sat è stato definito l'«arma segreta della meritocrazia» ed è stato lanciato da Conant appunto nel 1933 a Harvard per avere un test nazionale standard grazie al quale fosse possibile selezionare chi meritava di andare all'università e chi alle migliori università indipendentemente dalla nascita, grazie a un sistema di borse di studio, per le università private. Un sistema di testing da noi è essenziale per valutare studenti, università e scuole. La assenza totale di obiettive misure del merito è la causa della spaventosa crisi del nostro sistema educativo che perde i migliori docenti e studenti, non ha una sola università tra le top 100 al mondo. Con un test tipo Sat, che peraltro è ormai utilizzato in tutte le società moderne, i mille migliori studenti riceverebbero un voucher da spendere nella università di loro scelta e saranno loro, non il ministero della pubblica Istruzione a scegliere le poche Università italiane di eccellenza. Le altre università si trasformerebbero in atenei di sola didattica, annullando finalmente il dogma che didattica e ricerca vanno sempre assieme, e il loro merito sarà misurabile in funzione del test medio degli studenti che riescono ad attrarre e di ciò che avviene ai loro studenti dopo che si laureano. Lo spaventoso tasso di abbandono delle nostre università si ridurrà e i sette miliardi di euro che oggi lo stato spende a pioggia per 70 atenei, sarà più focalizzato sugli atenei meritevoli, che si tratti dei pochi di eccellenza o di quelli di sola didattica. Il testing, se esteso alle scuole primarie e secondarie, potrà finalmente misurare il merito delle scuole perché le scuole migliori saranno quelle che hanno i risultati migliori e si potrà tentare di migliorare i Pisa test del sud esattamente come ha fatto Blair con i Pisa test inglesi. Il denaro pubblico verrà dato a ogni scuola in funzione dei programmi di miglioramento dei propri test, e non come oggi senza alcun criterio. Le migliori scuole del mondo, quelle finlandesi, insegnano che la performance degli studenti è legata soprattutto alla qualità dei loro docenti e quindi che, senza un sistema di test obiettivo, le scuole non possono essere valutate, che è esattamente ciò che avviene oggi in Italia dove i timidi tentativi dell'Invalsi - Istituto nazionale di Valutazione - sono sempre falliti, al punto che lo stesso Invalsi è stato anche temporaneamente commissariato qualche anno fa.

La tua terza proposta prevede una autorità per liberalizzare e deregolamentare i servizi locali.

Dobbiamo scuotere la spaventosa immobilità della nostra economia perché senza opportunità i migliori giovani si demotivano o emigrano. Le imprese manifatturiere italiane rappresentano solo il 20% della nostra economia anche se ciò non sembra essere stato ben compreso da coloro che inneggiano ancora e continuamente all'export delle Pmi come la chiave nello sviluppo. Peraltro ignorano che se la Fiat cresce in India e in Brasile, lo dovrà fare sempre meno con l'export e sempre più con attività locali, facendo crescere la economia indiana e brasiliana non quella italiana. La chiave quindi per il nostro sviluppo è nei servizi, come peraltro avviene in tutte le parti del mondo. I grandi servizi nazionali, come le telecomunicazioni, sono stati aperti alla concorrenza creando nuove aziende e posti di lavoro, ma quelli locali come il commercio, il turismo, le professioni, le utilities locali restano bloccati, mal regolamentati, spesso con presenza pubblica con normativa sul lavoro non flessibile. Solo operando una liberalizzazione e regulation eccellente si potranno sbloccare, ma ciò oggi non è possibile perché la devolution rende frammentata la politica economica e le amministrazioni locali diventano facili prede per le lobby locali. Nei grandi servizi

nazionali come telecomunicazioni, energia e finanza abbiamo molte Authority, ma non ne abbiamo nessuna per i servizi locali che pure sono così importanti. La mia terza proposta è di crearne una, riempirla di giovani eccellenti per sviluppare strategie di liberalizzazione robuste, che creano valore per produttori e consumatori, e dotarla di quei poteri che la Unione europea ha nei confronti degli stati membri quando non osservano le sue direttive. Questa Autorità deve potere portare in Tribunale i sindaci che non liberalizzano le licenze dei taxi, se questa sarà la sua direttiva centrale. Lo stato ha potenzialmente questo potere. Basta che lo utilizzi.

La tua quarta proposta prevede una legge tipo quella Norvegese, che richiede che il 40% dei membri dei Consigli di amministrazione delle società quotate siano donne. Lo stesso Giavazzi nella prefazione a Meritocrazia non ama questa proposta perché la considera una specie di "quota rosa". Perché la proponi?

Abbiamo bisogno della leadership delle migliori donne italiane per fare ripartire il paese. Tutte le attenzioni per ridurre le discriminazioni nei confronti della donna italiana sono concentrate sugli incentivi, per esempio fiscali, per fare lavorare più donne. Ma oltre a fare lavorare più donne per aumentare il Pil, io guardo al nostro bisogno di leadership. In Meritocrazia racconto come in Israele negli anni '90 sono arrivati un milione di russi tra cui trecentomila laureati, il che è come se da noi arrivassero tre milioni di laureati. Ma da noi arrivano preziosissime badanti rumene, non milioni di laureati. Le migliori donne italiane che si laureano in numero superiore ai maschi e con voti migliori, rappresentano uno straordinario bacino potenziale di leadership che oggi è bloccato dal soffitto di vetro. L'Italia è oggi il fanalino di coda in quanto a donne nei Consigli di amministrazione - solo il 3% dei membri dei Consigli italiani sono donne. Una iniziativa come quella norvegese sarebbe determinante per creare quei role models necessari alle donne italiane che sono oggi oppresse dal familismo amorale italiano che le porta a pensare erroneamente «io sono la parte debole del cielo e devo subire oppure debbo fare il maschio». Giavazzi e le stesse donne italiane non amano queste "discriminazioni positive" perché assomigliano alle "quote rosa", conseguenza del mancato rispetto delle regole e della cultura antimerito italiana. Il loro sospetto è giustificato perché la metà di quel pur misero 3% di donne nei Consigli italiani sono mogli, figlie o fidanzate dell'azionista di riferimento.

Sembri ottimista.

Sono abbastanza ottimista perché l'italiano che prima sotto sotto si compiaceva quando l'Economist e il Financial Times lo descrivevano come «individualista, disordinato, creativo, maestro nella arte di arrangiarsi» oggi è molto insoddisfatto quando viene descritto dalla stampa internazionale come «triste, vecchio e immobile». La insoddisfazione è la molla di cambiamento e quindi non sono stupito di vedere già un incredibile fermento da parte di decine di "comunità del merito" italiane a soli 15 giorni dalla uscita di Meritocrazia .