

Andrea Sanvito

# CAMBIAITALIA

*PERCHÉ L'ITALIA NON RIESCE A CAMBIARE*

Un outsider dell'informazione rivela  
chi e come impedisce il cambiamento  
per continuare a gestire potere e risorse



*CAVINATO EDITORE INTERNATIONAL*

## FRANCESCO MORACE E IL NUOVO RINASCIMENTO ITALIANO

Milano, 14 aprile 2014.

*L'indagine ha messo in luce alcuni dei mali che ci affliggono da lungo tempo: sistema formativo arretrato, corto circuito rappresentati-rappresentanti, conflitti di interesse che inquinano la democrazia ed il libero mercato, scarsa indipendenza dei mass-media, comitati d'affari interni ed esterni alle istituzioni che le condizionano, legislazione ipertrofica ed eccesso di discrezionalità, strapotere della burocrazia e inamovibilità dei suoi vertici, assenza di competenze e merito nei processi di selezione, auto alimentazione della spesa pubblica, opacità della contabilità statale, politica come professione e non come servizio, clientelismo nell'accezione di Dahrendorf.<sup>116</sup> Come se ne esce? E in quanto tempo?*

Di tempo ne abbiamo poco, anche se in questi sei mesi, da quando ho consegnato il libro *Italian Factor. Come moltiplicare il valore di un paese*, si sono prodotti alcuni elementi di forte novità, forse per la prima volta nella recente storia politica del nostro Paese. Vi è stata infatti una forte accelerazione, che mi fa ben sperare, anche se davanti a noi abbiamo un orizzonte temporale di non più di diciotto mesi. Gli elementi che lei ha giustamente e ben sintetizzato si possono ricondurre ad un unico grande tema: quello del personalismo italiano, diverso dall'individualismo. Il cui significato profondo è che non siamo mai riusciti ad entrare veramente nella modernità; abbiamo in qualche modo provato questo salto impossibile nel post-moderno e post-industriale senza mai essere stati moderni, nell'accezione di Weber, nel compiere cioè il pas-

<sup>116</sup> "Clientelismo è un rapporto a lungo termine; crea reti fondate sull'interesse reciproco". Ibidem, pag. 60.

saggio dalla comunità alla società. Nella società è il singolo individuo a stipulare il contratto sociale, non sono più né la famiglia, né la comunità di appartenenza. L'Italia è passata da un mondo pre-industriale alla frenesia consumistica e industriale senza però possederne i fondamentali, diversamente dal mondo anglosassone. Tutte le aberrazioni del nostro sistema, politico, istituzionale, economico, sono riconducibili a questo mancato passaggio, a questa mancata evoluzione. E pertanto abbiamo sofferto e continuiamo a soffrire di clientelismo, secondo l'accezione di Ralph Dahrendorf, del mancato rispetto del bene comune, del vivere la politica come territorio di conquista, neanche partendo dalle *lobby*, ma dalle famiglie e dai gangli di potere, più o meno legale. Per la prima volta mi sembra di intravedere nuovi percorsi, spesso paradossali nel nostro Paese, che ci offrono la possibilità di sciogliere questo nodo e di reagire come sappiamo fare noi: dalla fine. Ripartendo dalle nostre innate capacità di produrre e di essere presenti nel mondo, oltre che di saper riconoscere e creare il bello, e da una nuova capacità: quella di venderlo e distribuirlo, attività nelle quali sinora non avevamo mai dato prove di eccellenza. Il tutto legato alla nostra qualità della vita che, per fortuna, rimane intatta. Uno dei tanti segnali incoraggianti, l'ultimo in ordine di tempo, è venuto dal Salone del Mobile e dalla *Design Week* di Milano della settimana scorsa, che hanno fatto registrare una forte crescita di presenze. Per giorni si è parlato del ruolo dell'artigiano, inteso come maestro artigiano, e non vi è designer o imprenditore che non parli di eccellenza delle produzioni artigianali. Possiamo finalmente ripartire con nuovo entusiasmo, coinvolgendo anche le nuove generazioni, in questo cambiamento epocale che richiede l'abbandono di una struttura pre-moderna di relazione con una società civile che in Italia non è mai esistita, insieme ai giovani e agli italiani di buona volontà. Al contrario, in modo semplicistico, in questi anni abbiamo sempre cercato di addossare tutte le responsabilità a uno solo, per esempio nel caso della sinistra a Silvio Berlusconi, il quale non ha rappresentato altro che lo specchio di ciò che siamo sempre stati.

*In questo scenario, quanto è decisivo il fattore generazionale? I cinquantenni e i sessantenni sono già inadatti a traghettarci nella modernità?*

No, credo sia sbagliato ragionare in maniera semplicistica gettando via il bambino con l'acqua sporca. In tutte le generazioni vi sono soggetti di buona volontà, consapevoli delle difficoltà e delle nuove esigenze. Il problema è che nel nostro Paese sono sempre stati in minoranza. L'alleanza virtuosa che si può creare e che si sta creando, fra i venti-trentenni e i sessantenni, potrà scardinare questa visione maggioritaria di personalismo incancrenito, che in questi decenni ci ha anche irretito. Tutto ciò sta già accadendo. Il risultato finale non è però scontato e dipende dal sostegno che i soggetti promotori del cambiamento, in genere appartenenti alle giovani generazioni, riusciranno ad ottenere. Lo capiremo nel prossimo anno e mezzo.

*Entro a gamba tesa sull'attualità politica perché sono curioso di conoscere la sua opinione: nel suo libro lei parla dell'ipotesi di una leadership rinascimentale, che possa assumere una rilevanza politica e istituzionale. Matteo Renzi è giovane, è di Firenze, può incarnare la leadership rinascimentale?*

Può esserlo senz'altro la sua comunità di riferimento. Sono stato a Firenze una settimana fa a presentare il libro e ho trovato interlocutori con cui la sintonia è stata assoluta, come Fabrizio Landi,<sup>117</sup> che ha accompagnato Renzi per molti anni. Mi sembra che siano ben presenti la cultura politica e la sensibilità sociale, legata alla reale *social innovation*, adatte a rendere possibile questo nuovo passaggio evolutivo del nostro Paese. Chi interpreta il fenomeno Renzi ritenendolo un nuovo Berlusconi, commette un grosso errore. È una errata interpretazione, peraltro promossa da una parte della sinistra, la quale si illude di

---

<sup>117</sup> Fabrizio Landi, 60 anni, fino al 2013 amministratore delegato di Esaote, società del settore elettro-medico, si occupa attualmente di piccole e medie imprese e siede nel consiglio di amministrazione di una Cassa di Risparmio.

poterlo mettere in difficoltà. Non si tratta né di una leadership autoritaria, né populista. Matteo Renzi è l'espressione di una nuova generazione e di un nuovo modo di affrontare i temi della politica, condivisa da chi lo segue da vicino, ma anche da ampi settori della società italiana, che non a caso si sta faticosamente riconoscendo il lui, malgrado le diffidenze iniziali. Dovremmo ringraziarne il coraggio.

*Nel corso del nostro precedente incontro lei disse che "il rilancio del nostro Paese e della nostra economia ancora una volta si innescherà grazie all'intervento di fattori esterni, così come nel secondo dopoguerra venne attivato dagli investimenti americani". Quali sono questi fattori esterni?*

Penso a due aspetti, uno geo-politico, l'altro legato alla creatività applicata al mondo industriale. Sotto il primo aspetto, l'Europa ha un enorme bisogno di un'Italia che rispetti le attese. Anche la Germania ha compreso che il modello della pura austerità e controllo non funziona e che occorre trovare una via d'uscita virtuosa, smettendola di irrigidirsi e integrando in maniera porosa le richieste di cambiamento che sorgono un po' ovunque, magari talvolta alimentate dai vari populismi. Vi sono realtà, penso alla Grecia e all'Ungheria, profondamente insofferenti, e questo nuovo apprezzamento della Merkel per Renzi e per un'Italia nuova, nasconde in realtà un bisogno della Germania, che sta cercando una sorta di "alibi" per cambiare alcune regole dell'Unione Europea, giustificato tramite la flessibilità italiana. Come se la Germania volesse assumere caratteri maggiormente mediterranei tramite la spinta che non è più solo italiana, ma anche francese e spagnola. Per quanto riguarda il secondo aspetto, penso all'America che si sta rivelando, anche un po' a sorpresa, la grande fautrice del *making*, vale a dire la capacità di fare, di produrre, in maniera creativa, come per le stampanti 3D. Una rivoluzione industriale che parta dalla creatività personale e in questo l'Italia è la numero uno, anche come classe imprenditoriale. Penso,

ad esempio, alle iniziative di Massimo Banzi con “Arduino”,<sup>118</sup> oppure alla rivoluzione degli innovatori raccontata da Riccardo Luna nel suo libro “Cambiamo tutto!”.<sup>119</sup> O ancora al festival di Wired sull’innovazione.

*Quanto è forte il desiderio di italianità nel mondo?*

La voglia di italianità continua ad essere molto alta. In realtà non ha mai subito flessioni, siamo noi che facciamo fatica a capirlo e a coltivare questo desiderio. Adesso finalmente stiamo realizzando progetti di alta qualità, dalla Corea, dove vado perché lavoro con le multinazionali coreane, al Brasile, che sogna l’Italia come nuovo lusso. Noi forse non siamo i più forti nel lusso, ma nel gusto certamente sì. Questa fame d’Italia è condivisa da tutto il mondo. Soprattutto da parte dei nuovi benestanti, le classi emergenti medie e medio-alte di svariati Paesi, fra cui quelli dell’America Latina: Colombia, Cile, Perù, Paesi piccoli ma con tassi di crescita annui intorno al 4%. E poi l’Asia e la Russia.

*Nel libro lei parla molto di vocazione manifatturiera dell’Italia. Si parla anche di servizi ma sono messi in secondo piano. Il nostro futuro continuerà dunque ad essere legato all’industria?*

Assolutamente sì. Anche quando interveniamo nei servizi dobbiamo continuare a farlo con un pensiero artigianale, che consi-

---

<sup>118</sup> Massimo Banzi, ingegnere, è l’inventore di Arduino, un micro-processore. Da quando è iniziata la produzione di massa, due anni fa, in tutto il mondo sono state vendute 50mila unità di Arduino. Cifre irrisorie per gli standard di Intel, colosso dei micro-processori, ma importanti per un’impresa da poco entrata in un mercato molto specializzato. Ma ciò che è davvero notevole è il modello di business di Arduino: il gruppo ha creato una società basata sull’idea di regalare tutto. Sul suo sito sono pubblicati i segreti commerciali perché chiunque li possa prendere: gli schemi, i file di progetto e il software per la scheda. Scaricateli e potrete produrre un Arduino da soli; non esistono brevetti. Potete inviare i progetti a una fabbrica cinese, far produrre in massa le schede e venderle, intasvandovi gli utili senza pagare a Banzi nemmeno un centesimo di royalty. Fonte: <http://mag.wired.it/rivista/storie/hai-un-idea-geniale-fai-come-mr-arduino-regalala-e-diventa-ricco.html>

<sup>119</sup> Riccardo Luna, “Cambiamo tutto!”, Laterza, Bari, 2013.

ste nella nostra straordinaria capacità di applicare la creatività, producendo, ancor prima che prodotti, macchine per la produzione. Il nucleo centrale dell'*Italian Factor* è proprio la capacità leonardesca di costruire macchine, per la guerra, per produrre i gelati, i tessuti, per la ceramica, o automobili come la Ferrari. Noi siamo grandi produttori di macchine, abilissimi nella meccanica fine, meno in quella pesante come i tedeschi. Meccanica fine che continua a vederci nei primi posti nel mondo. Vi è poi il settore agricolo avanzato, che vede una rinascita, anche in termini di iscrizioni universitarie ad agraria. I servizi restano un di cui rispetto alla produzione industriale e credo che noi non saremo mai i più bravi. I finlandesi e gli americani, che lavorano molto sulle attività immateriali, ci sono senz'altro superiori. Tutto ciò non significa che ci si debba ritirare dal gioco: semplicemente dobbiamo prima comprendere qual è il nostro vero talento, che è quello di produrre un mondo materiale. Tutto il lavoro dei nuovi informatici italiani ha notevoli possibilità di successo proprio perché costoro dispongono di un grande ingegno, leonardesco appunto, che consente di creare e valorizzare software diversi e nuovi.

*Nel libro, lei esprime perplessità in merito ad alcuni capisaldi dell'economia classica, quali la validità delle economie di scala legate alle produzioni di massa, l'efficacia del modello manageriale anglo-sassone<sup>120</sup> e dei sistemi premianti basati solo sui risultati e non anche sulla passione per il proprio lavoro.<sup>121</sup> E poi lei parla di co-opetizione, che nasce dalla sintesi fra condivisione e competizione, ipotizzando un nuovo modello delle relazioni fra gli opera-*

120 <Il senso delle imprese e degli imprenditori italiani> è "contro l'idea di una programmazione rigida e lineare che aveva caratterizzato il management degli ultimi quarant'anni, fortemente impregnato di una visione scienziata tipica della tradizione anglosassone". Francesco Morace, Barbara Santoro, pag. 143, "Italian Factor". Le aggiunte fra parentesi all'inizio del periodo sono state inserite di mio pugno.

121 "Nel nuovo sistema di ricompensa aziendale ... bisognerebbe essere premiati per il fatto di lavorare bene, per l'amore o la passione del proprio lavoro, e non solo sui risultati o sul raggiungimento di obiettivi, che invece spesso dipendono da fattori esterni non misurabili e non governabili". Ibidem.

*tori economici. A me pare che le sue affermazioni contengano una forte critica nei confronti di schemi e modelli tuttora in vigore.*

L'analisi è corretta. Ha perfettamente colto nel segno. Aggiungo che vi è una delicata relazione fra la crisi di questi modelli economici e la posizione dell'Italia. Con una espressione paradossale, noi potremmo sfruttare il vantaggio del ritardo. Nel momento in cui questi modelli funzionavano a pieno regime (perché hanno funzionato nel passato e non vanno quindi demonizzati), l'Italia non era in grado di reggere la competizione, ma oggi che non sono più adeguati alla fase nuova che viviamo, l'Italia può godere del vantaggio di non averli mai adottati fino in fondo. Noi non abbiamo mai accettato l'idea taylorista delle economie di scala, potentissima nel secolo scorso, dando vita per esempio alle esperienze dei distretti industriali. Modello italiano quindi eretico e alternativo. Adesso quei modelli sono entrati in crisi e quindi è necessaria una capacità nuova, che spesso noi abbiamo *in nuce*.

Qualcuno in Italia è già riuscito ad adottare un nuovo modello e a vincere la sfida. Sono i casi aziendali di successo citati nel libro: Ferragamo, Moleskine, Yoox, Eataly, Cucinelli. Sono pochi esempi legati ad alcune persone, ma se riescono a diventare numerosi, per la prima volta potremmo avere successo come sistema Italia. Le nuove realtà imprenditoriali basate sulla condivisione, sulla integrazione e sui distretti produttivi adottano paradigmi profondamente diversi da quelli tradizionali, antitetici rispetto allo schema liberista classico, per esempio. Il tema peraltro non è quello di condividere perché è giusto farlo, in nome di un'etica astratta, ma perché conviene. Ed è un principio che i distretti industriali hanno già applicato senza saperlo. Quando l'operaio abbandonava l'azienda di riferimento e creava la propria, dando vita a una gemmazione basata sulla condivisione delle conoscenze e delle persone, tutto avveniva sempre in modo informale ed orizzontale, al di fuori di ogni istituzionalizzazione

del fenomeno, senza alcuna programmazione e fondando tutto sulla buona volontà e sull'intuizione personale. Ciò avviene sia nel bene che nel male: anche la camorra è organizzata in questo modo, poiché si tratta di un mondo fondato sul principio di lealtà e reciprocità.<sup>122</sup> Si tratta infatti spesso di persone amate sul territorio dalla comunità di appartenenza, per la loro capacità di ridistribuire ricchezza e opportunità. Bisogna combattere il fenomeno sullo stesso terreno, quello della creazione di alternative vitali.

*Ho un'ultima domanda. Mi laureai con una tesi sulla partecipazione dei lavoratori al capitale di rischio delle imprese. Con soddisfazione nel suo libro si parla spesso della necessità di coinvolgere i lavoratori e i manager, superando la logica tradizionale strutturata sul binomio imprenditore – dipendenti. Qual è la sua prospettiva?*

Riconduco tutto alla motivazione in termini psicologici, non ho né una posizione ideologica, né contrattualistica. Sia il mondo del capitale classico, sia quello delle cooperative, possono rigenerarsi se finalmente lasciano spazio alla vocazione delle persone, che poi è il modo in cui funziona il Future Concept Lab. Dobbiamo riconoscere che la grande felicità è legata al far bene le cose, non solo perché qualcuno lo riconosce, ma anche perché tu stesso te ne rendi conto. Di fronte a tutto ciò, anche la leva economica in qualche modo diventa meno critica e viene ricondotta ad una prospettiva di gratificazione più ampia. Ciò implica un grande spostamento, dal modello dell'*homo economicus* a quello dell'*homo reciprocus*, in cui conta la qualità delle relazioni, della soddisfazione personale. Se tutto ciò è vero e avviene, anche la distribuzione delle risorse diventa più semplice. Siamo pur sempre animali sociali e le società vanno costruite su questo principio. Io sono napoletano e gli illuministi napoletani del Settecento, come

---

<sup>122</sup> Interessante notare come chi studia e lavora con i distretti industriali, Francesco Morace, giunga alle stesse conclusioni di Marcello Ravveduto, studioso di organizzazioni criminali, in merito alla comparabilità dei due modelli relazionali.

Genovesi o Filangeri, avevano proprio questa idea, quella dell'economia civile. Se avesse vinto la scuola napoletana e non quella scozzese di Adam Smith, forse oggi il mondo sarebbe diverso. È una battuta, ma solo fino a un certo punto.

*Certo, siccome sono anch'io di origine napoletana, non poteva regalarmi conclusione migliore.*