

*Dott. Zanetti Gigliola*

PSICOLOGO PSICOTERAPEUTA

GIGLIOLA ZANETTI

**VINO NUOVO  
IN BOTTI NUOVE**

**INDAGINE SUL SISTEMA DI  
OCCUPAZIONE DEL POTERE IN ITALIA**

*Siete zelanti? Cogliete  
proprio questo istante;  
ciò che potete fare, o  
sognate di poter fare,  
iniziatelo;  
l'audacia ha in sé  
genio, potere e magia.*

Johann Wolfgang von Goethe

*Chi conosce l'obiettivo, può decidere,  
chi decide, trova la tranquillità,  
chi trova la tranquillità, è sicuro,  
chi è sicuro, può riflettere,  
chi riflette, può migliorare.*

Confucio

*Concediti del tempo.  
Un campo riposato dà  
un raccolto meraviglioso.*

Ovidio

## SOMMARIO

PREMESSA.....	P.	6
Capitolo I.....		8
COME SI FA A NON CAMBIARE NIENTE DI CIO' CHE NON VA.....		8
Il potere nelle mani dei "vecchi".....		8
Le donne hanno la strada sbarrata.....		10
Le reti del demerito e dell'antimerito.....		13
Il voto finale sul decreto Gelmini.....		14
Misure di merito oggettive e riconosciute.....		15
Imboccare la strada della trasparenza.....		17
Le fabbriche di talenti.....		17
Il potere dell'appartenenza o il potere del merito?.....		21
Da Bologna a Potenza cade il "buongoverno".....		24
Le inchieste in Basilicata: petrolio e tangenti.....		26
La questione morale infiamma i partiti.....		28
I partiti hanno invaso le istituzioni.....		29
Migliorare la qualità dell'istruzione e del servizio sanitario.....		31
Un valore da condividere nella nostra cultura: il premio del merito..		34
La cultura del merito.....		37
Le aree clientelari.....		38
Capitolo II.....		42
CORREGGERE ABUSI ED ERRORI.....		42
Inerzia e passività di fronte alla deriva della gestione partitica.....		42
I giudici: screditato il sistema sanitario nazionale.....		44
Un centro di eccellenza internazionale nel mezzo delle polemiche...		46
Farà luce anche una commissione interna.....		49
L'intervista.....		49
I conflitti legali appannano il fascino del camice bianco onnipotente.		51
Nasce una Camera di conciliazione.....		52
I concorsi pilotati.....		54

Strutture ospedaliere a misura di donna.....	56
Rapporto fra medici e industrie farmaceutiche.....	58
Ostacoli all'arrivo dei medicinali generici sul mercato.....	60
La sanità banco di prova del funzionamento della riforma.....	62
Capitolo III.....	64
UNA CULTURA DEL MERITO PER LA CRESCITA DELL'ITALIA....	64
I valori di giustizia e uguaglianza alla base della cultura del merito..	64
Le qualità importanti della leadership meritocratica.....	66
La creazione di opportunità.....	70
Il contributo della donna alla cultura del merito.....	71
Sostenere il merito femminile.....	73
Consegnare risultati al governo e ai cittadini.....	75
Una sfida per l'Italia.....	78
CONCLUSIONI.....	81
Le attitudini all'allegria amministrativa.....	81
I contenziosi rendono meno ambite alcune specializzazioni.....	82
Una logica alternativa.....	84
Questione morale o questione democratica.....	84
Premi per chi lavora bene.....	86
Un sistema in cui le risorse seguono la qualità.....	88
Campioni del merito o raccomandati di ferro?.....	89
Democrazia forte su base meritocratica.....	91
Il ruolo delle donne in una cultura meritocratica.....	91
I sintomi di una malattia.....	93
I valori meritocratici emergenti.....	94
BIBLIOGRAFIA.....	97

## PREMESSA

Nella *Lettera a Silvio Berlusconi* pubblicata sul sito Internet: [www.gigliolazanetti.eu](http://www.gigliolazanetti.eu) ho descritto alcuni sintomi di un sistema ammalato, con le caratteristiche pervasive di un cancro le cui metastasi si propagano in tutte le funzioni istituzionali, ed emergono con particolare veemenza nell'Università e nella Sanità.

Nello scritto *La meritocrazia è patrimonio e privilegio di ricchi e potenti?* e nel volume *La svolta. Possiamo far rinsavire la casta?* ho esaminato alcuni risvolti del fenomeno soprattutto in ambito politico, scolastico, carrieristico, culturale e sociale.

In questa sede mi occupo anche delle implicazioni della lottizzazione partitica in campo sanitario dove i privilegi economici e di potere hanno costruito una rete di complicità come parte integrante del sistema.

Occorre contestualizzare questa realtà sociale descrivendo a monte la logica che governa la gestione del potere. Il primo paragrafo intitolato "*Come si fa a non cambiare niente di ciò che non va*" sarà quindi dedicato all'analisi della *gerontocrazia* e della *cementificazione sociale*.

Possiamo connettere ciò che osserviamo con una "malattia" dell'organismo sociale che mina in profondità la libertà e la democrazia del nostro Paese e, quindi, occorre intervenire chirurgicamente, asportando il cancro, e con opportune terapie che blocchino il processo delle metastasi.

Bisogna creare le condizioni affinché le "nuove cellule" crescano senza alterazioni genetiche portatrici di morte. "*Vino nuovo in botti nuove*" può quindi diventare il messaggio-chiave di una società rinnovata e rinata. Trovare soluzioni e idee innovative per produrre un cambiamento positivo è il punto critico dell'intero libro.

Il cancro sociale consiste essenzialmente nell'assumere l'appartenenza ad un partito, ad un ceto sociale, ad un'associazione, ad una famiglia, ad una scuola ecc. come "*sigillo di identità*", tralasciando tutte quelle componenti che fanno realmente la differenza tra un individuo e l'altro: l'impegno, il merito, le qualità, tra cui, in particolare, l'onestà, il talento, il carisma, l'eccellenza, ecc. Il merito come formula che associa intelligenza e impegno rappresenta la terapia d'urto per rilanciare in Italia dinamismo e fiducia nel futuro.

In Italia la fedeltà al partito o l'appartenenza ad una rete di parentele ed amicizie è sufficiente a collocare il "raccomandato" in qualunque posto di lavoro. E purtroppo chi non possiede la "raccomandazione", anche se capacissimo, non va da nessuna parte, a meno che non decida di andare all'estero.

Si è giunti a discriminare i possessori di "raccomandazioni" dagli altri perfino nell'iscrizione ai dottorati di ricerca o nell'accesso a facoltà universitarie. La mentalità sottostante a questa discriminazione è massimamente antidemocratica, contraria allo spirito delle pari opportunità da offrire a tutti.

Sono l'impegno e il talento del singolo individuo a trasformare le possibilità condivise con gli altri in una crescita nella sfera scolastica e lavorativa.

Come ho spiegato nelle *Conclusioni* del volume *La svolta. Possiamo far rinsavire la casta?*, (pp. 137-138) non si tratta di cadere in una gretta forma di individualismo insensibile ai richiami dell'altruismo, della solidarietà, dell'estensione ai meno abbienti dei servizi che riguardano la salute, l'assistenza, l'istruzione ecc.

Si tratta piuttosto di introdurre una nuova etica fondata su *valori condivisi*, tra cui spicca il *premio del merito*, che si basa sull'enucleazione dei *modelli di comportamento* da emulare per la loro efficacia, efficienza e "correttezza".

Il livellamento di matrice ideologica è sommamente ingiusto, in quanto annulla l'incentivo a fare di più e meglio e penalizza chi è più motivato e impegnato, facendogli pagare più "tasse" per la sua voglia di fare e accrescere la produzione.

Dove c'è *stimolo alla crescita* c'è anche più *cooperazione*, più *rispetto per l'interesse della comunità, del pubblico*. Viceversa, dove c'è una torta da spartire in base al vincolo che lega al partito, alla famiglia ecc. la competizione di basso livello è massima, in quanto ciascuno cerca di fare le scarpe all'altro accaparrandosi la "raccomandazione" migliore, per occupare il posto desiderato.

Lo spazio ridotto di questo scritto può suggerire l'idea di un eccessivo riduttivismo o semplificazione della natura dei problemi affrontati.

Senza alcuna pretesa di esaustività, riconosco che la piena comprensione dei temi trattati richiede un discorso ampio e articolato, perché sono molti i punti da chiarire e da approfondire.

Con una variazione di prospettiva, ho presentato un nuovo "ordine di idee" che potrebbe dipanare l'aggrovigliata matassa della nostra società.

Questo scritto è stato vergato nell'autunno-inverno del 2008-2009.

## CAPITOLO I

### COME SI FA A NON CAMBIARE NIENTE DI CIO' CHE NON VA

*Chi non osa nulla, non spera in nulla*

Friedrich von Schiller

#### **Il potere nelle mani dei "vecchi"**

L'Italia è un Paese gerontocratico, in cui dominano i vecchi, i baroni in tutti i settori e non si dà spazio alla mente e all'energia dei giovani.

Il *The Economist* del 6 aprile 2006 ha definito l'Italia "paradiso dei gerontocrati".

Il 90% dei docenti nella scuola superiore italiana ha più di quarant'anni, contro il 75% della media OCSE; solo lo 0,1% ha meno di trent'anni; contro l'11% della media OCSE. Il 30% degli accademici ha più di sessantacinque anni e lo 0,05% ha meno di trentacinque anni, contro il 7% e il 18% negli USA e nel Regno Unito.

Questa leadership anziana, esperta, ma non selezionata, non ha ovviamente alcun interesse a cambiare il sistema, per cui protegge la propria posizione creando contesti, processi e criteri di selezione che scoraggiano il merito, premiando i fedeli e non i migliori nelle aziende, negli ospedali, nelle università, nella politica, installando come consiglieri "indipendenti" nei consigli di amministrazione i parenti e amici e non persone moralmente indipendenti.

Si alleano per ridurre la concorrenza e formano *lobby* e confederazioni che falsano le regole del mercato nell'economia a scapito dei consumatori e dei candidati a posti di responsabilità negli ospedali, nelle università, nella pubblica amministrazione ecc. Naturalmente, i leader anziani al comando del Paese – che si tratti di leader d'impresa, dello Stato, dei sindacati o delle associazioni di categoria – osteggiano anche le normative che possono cambiare lo *status quo*.

La *cultura del demerito* viene così nutrita da questa leadership anziana e senza merito che tende a proteggere i propri privilegi, deprimendo ulteriormente la fiducia nel merito della società. I pochi che hanno il coraggio di ribellarsi a questo sistema, emigrano, rendendo ancora meno meritocratica la società italiana.



Il distacco tra l'Italia e le altre società avanzate come quelle degli USA, Francia, Germania e Inghilterra si impone in tutta la sua evidenza e pone il problema delle élites, del potere concentrato su persone anziane.

Perché non abbiamo un presidente di 47 anni e senatore da tre anni, come Barack Obama?<sup>1</sup> Perché la gerontocrazia impera incontrastata dappertutto? Perché addormentiamo le coscienze e la mente con il vino di vecchia annata che accontenta tutti per non cambiare niente di ciò che non va?

Il ragionamento di un individuo che ha assorbito la cultura imperante in Italia del demerito e dell'antimerito è del tipo: «Perché dovrei impegnarmi nello studio e nel lavoro se ciò che conta, in definitiva, sono gli appoggi familiari o le relazioni con qualcuno che conta e ha voce in capitolo nella politica, nelle imprese, nella pubblica amministrazione? E' meglio "riposarsi" e impiegare le energie per tessere una ragnatela da cui potrò pescare il cibo per il futuro. Poi gli "scatti di anzianità" mi porteranno automaticamente l'avanzamento di "carriera" e l'aumento di stipendio».

La laurea diventa così il "pezzo di carta" che non serve, perché non garantisce un'occupazione meglio retribuita di un diploma di scuola media superiore.

Non ci si accorge dell'enorme potenziale di un sistema educativo che selezioni e formi i migliori. In genere si ritiene che per assicurare uguaglianza di opportunità si debba livellare, piappare le punte di "superiorità" che sporgono. Perciò, gli studenti più bravi devono progredire con lentezza, per adeguarsi al ritmo dei più lenti, per dare a tutti la stessa qualità di istruzione.

L'università deve essere per tutti e i migliori professori devono sparpagliarsi sul territorio per livellare le risorse da offrire a tutti, per fare "media" o "mediocrità". Il risultato è effettivamente la mediocrità, l'abbassamento di livello. Nessuno può sporgere, come se fosse un chiodo che deve aderire al muro. Se dovesse affiorare, riceverebbe un colpo di martello.

Questa mentalità generale per cui bisogna dare a tutti la stessa educazione non aumenta la mobilità sociale e il merito muore. In effetti, se si offre a tutti la stessa istruzione, il successo nella società sarà determinato da fattori non meritocratici: la *fortuna* di trovare un insegnante eccellente nella scuola o nell'università vicino a casa, la *conoscenza* di chi può raccomandare per ottenere un posto di lavoro o un avanzamento nella scala sociale, la *situazione socio-economica-familiare di provenienza*, che può consentire di accedere ad un master nelle migliori università straniere.

---

<sup>1</sup> Il neo presidente degli USA è nato ad Honolulu (Hawaii) il 4 agosto 1961.

In tal modo, i "migliori" italiani vanno all'estero, perché qui non sono valorizzati: sono un numero nella folla di mediocri. I pochi brillanti scienziati che sono rimasti in Italia si "divertono" a pubblicare un saggio come *La ricerca tradita*,<sup>2</sup> e nient'altro.

Da parte mia, mi sto battendo da anni per cambiare l'Italia, che amo tanto, e dal settembre 2007 ho intrapreso una robusta campagna culturale su Internet per imprimere una spinta innovativa al Paese.<sup>3</sup> Ho anche fatto domanda, previa presentazione del mio curriculum, per diventare parlamentare alle elezioni legislative del 2008. I rappresentanti territoriali di Forza Italia mi hanno risposto che l'accesso è sbarrato a chi non è "integrato e riconosciuto" nel partito fin da quando questo è nato, 15 anni prima. Quindi non dovrei sperare nella possibilità di "far sentire la mia voce". Ho dovuto limitarmi a scrivere su Internet quello che penso. D'altronde, di fronte a tanta mancanza di "vera democrazia" in Italia, Internet costituisce l'unico strumento che dà voce a tutti i cittadini.

Allora, bisogna mettere vino nuovo in botti nuove. Fuori metafora, qual è il rimedio?

Bisogna introdurre il valore del talento, del merito, dell'aspirazione al miglioramento, della ricerca di nuove frontiere in tutti i campi dello scibile.

In Italia la promozione avviene non per merito, ma per anzianità e conoscenze, e i migliori che sono in grado di farlo se ne vanno.

Nella nostra società constatiamo che si prosegue per "scatti di anzianità". Se uno non è un premio Nobel, non può "scavalcare" gli altri. Prima deve mettersi in fila e aspettare il suo "turno". Dobbiamo attendere che diventi ottantenne per promuoverlo?

Ad un attento esame l'Italia sembra un complesso di feudi con vassalli, valvassori e valvassini da accontentare elargendo favori e intestando beni a parenti, mogli e amanti.

Questo sistema feudale dominato da logiche baronali e dalla corruzione va spazzato via per lasciare posto ad un sistema meritocratico.

Questa società cementificata dove regnano ipocrisia e furbizia non consente movimenti che non siano diretti dall'alto e da anziani.

### **Le donne hanno la strada sbarrata**

Sulla stessa linea, è il maschilismo, la gerontocrazia, il clientelismo, la lobby di potere o più semplicemente la mediocrità a sbarrare l'apertura al femminile e alle sue istanze?

---

<sup>2</sup> Maccararo T., (a cura di), *La ricerca tradita – Analisi di una crisi e prospettive di rilancio*, Garzanti, Milano, 2007.

<sup>3</sup> Vedi Zanetti G., *Lettera a Silvio Berlusconi*, pubblicata il 3 giugno 2008 sul sito Internet: [www.gigliolozanetti.eu](http://www.gigliolozanetti.eu).

Nella campagna elettorale per le elezioni legislative del 2008 si profilava un governo con una forte presenza femminile e un Parlamento più rosa e più giovane.

Malgrado le donne abbiano dimostrato la loro serietà e capacità di sacrificio conciliando l'impegno in politica con la famiglia, la loro presenza nel governo è ancora scarsa, con un rapporto di 4 su 21 uomini, mentre nel governo spagnolo e in quello francese le proporzioni sono rispettivamente di 9 donne su 17 ministri e di 7 donne su 15 ministri.

Oggi riconosciamo le importanti conquiste raggiunte dalle donne negli anni '70. Tuttavia, il fatto che molte di esse siano rimaste ancorate e incardinate nell'ideologia toglie loro quella libertà che proviene dall'*identità*, dall'essere individui unici e irripetibili nel loro percorso evolutivo, sia pure avendo in comune con altre donne alcune tappe del tragitto.

Senza rinnegare le proprie esperienze evolutive pregresse, si può spiccare un salto per superare distanze, barriere e ostacoli.

Le donne lavoratrici e impegnate in politica non rinnegano le loro qualità specifiche, la loro sensibilità. Non mettono in contrapposizione l'essere donna e il portare avanti una famiglia con tutto il resto: lavoro, carriera, impegno politico, assistenziale, culturale ecc.

Secondo recenti ricerche realizzate negli USA,<sup>4</sup> le donne possiedono in misura maggiore le caratteristiche chiave per avere successo in una realtà in continuo movimento: sono più intuitive, dinamiche, meno legate all'ortodossia, più innovative e flessibili. Ma la caratteristica principale sta nella loro forte capacità di valorizzare il capitale umano a vari livelli (dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali), che alla fine si traduce in maggior sviluppo per le imprese dove le donne sono in posizione di leadership. Secondo tali ricerche queste imprese hanno una crescita annuale maggiore di circa il 5 per cento rispetto a quella nazionale.

Questa conclusione è supportata da altri studi. Una recente ricerca di *Catalyst*<sup>5</sup> su 353 aziende "Fortune 500" ha diviso le aziende in quartili, in base alla rappresentatività delle donne nel *top management*. Il quartile inferiore aveva una presenza dell'1,9% di donne, mentre in quello superiore era del 20,3; questo quartile a maggior presenza di donne nella leadership aveva un Roe<sup>6</sup> del 35 per cento più alto del quartile a bassa presenza femminile nella leadership.

---

<sup>4</sup> Vedi *Mercato globale, la donna è ideale*, L'Espresso, 18 gennaio 2007.

<sup>5</sup> *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, 2004 ([www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)).

<sup>6</sup> Roe: *Return on equity*, vale a dire ritorno sul capitale investito, una metrica di misura di quanto viene retribuito il capitale azionario.

Tutte le ricerche portano agli stessi risultati: esiste una correlazione positiva tra rappresentatività delle donne al comando e risultati economici e finanziari.

Le donne italiane vanno aiutate e incentivate a superare il momento critico della loro evoluzione professionale e personale, più o meno attorno ai 30 anni, quando devono scegliere se tentare una carriera di successo o avere dei figli. E' in questa fase che in Italia vengono decimate dai vincoli, in gran parte culturali, che la società impone loro. Occorre fare in modo che queste due scelte – carriera e famiglia – non si escludano a vicenda. Un welfare positivo per le donne italiane comporta più asili nido e la possibilità di sviluppare percorsi di carriera adottando formule che contemplino consulenze, riduzioni dei giorni di lavoro settimanali, part-time, lavoro da casa e altre modalità che permettano all'azienda di non avere un black-out di competenze e alle donne in maternità di rimanere attive e non vedere una carriera penalizzata da 12 mesi di maternità.

Per equilibrare il rapporto famiglia-carriera, pertanto, occorrono asili nido e doposcuola alle elementari, ottimi non solo per quantità, ma anche e soprattutto per qualità e servizi, magari studiando forme di incentivazione fiscale per le imprese che li adotteranno. Oggi il 7% dei bambini italiani va all'asilo nido, contro il 25% dei francesi e il 60% dei bambini danesi, secondo il *Family Data base* della OCSE.

Sostenendo l'accesso delle donne nel mondo del lavoro e al tempo stesso il primato della famiglia, si affronta concretamente il *machismo* imperante in certe frange del centrodestra arroccate nella difesa dei privilegi maschilisti e non si finisce per approdare ad una sinistra in cui talvolta la famiglia sembra "criminalizzata".

Le donne rappresentano il 53% dell'elettorato in Italia e la loro presenza in Parlamento viene ripetutamente bloccata e "boicottata". I "selezionatori" incaricati dai partiti di decidere quali donne faranno carriera in politica e quali resteranno a casa, usano criteri opportunistici, di comodo e non fondati sul riconoscimento delle capacità e dei meriti.

Nello scritto *Lettera a Silvio Berlusconi* (pag. 5) ho sottolineato che "questo non è ammissibile in un Paese evoluto, moderno, che intende ritagliarsi un ruolo di guida nella cultura europea e internazionale. Invece di lasciare a casa le donne di talento che possono esprimere il loro punto di vista in Parlamento, perché non si può fare in modo da lasciare a casa i "vecchi" opportunisti, retaggio del secolo scorso?"

Lo "spirito" decadente e irrigidito dentro una mentalità familistica, favoritistica, clientelare, fa marcire i virgulti di entusiasmo per il rinnovamento e la crescita, spegne le iniziative e soffoca le idee.

## **Le reti del demerito e dell'antimerito**

Se in Italia c'è posto solo per i figli, parenti, amici e figli di parenti, amici e onorevoli, che fine faranno i "figli di nessuno" meritevoli? Andranno all'estero, dove occuperanno una posizione al loro livello. In Italia resteranno le catene o reti del demerito e dell'antimerito ad incrementare l'ideologia del livellamento sociale di matrice comunista.

Qualcuno può obiettare che il comunismo in Italia non ha mai governato in modo sovrano. In realtà, la "cultura comunista" ha realizzato un'egemonia incontrastata e "selettiva", occupando intere facoltà universitarie e consentendo soltanto ai "fedelissimi" del partito di fare carriera all'interno di esse e di pubblicare il loro "pensiero" presso editori riconosciuti a livello nazionale.

Oggi questa mentalità persiste in quanto ha messo radici nel tessuto sociale, anche se in superficie il Pc ha lasciato il posto ai Ds e poi ai componenti dell'attuale Pd e il "cattocomunismo" della Dc di sinistra ha lasciato la poltrona alla Margherita e poi alla confluenza nel Pd.

Il radicamento di questa mentalità è tale da condizionare strutturalmente anche l'assetto della destra. Ne ho avuto personalmente un "assaggio" quando ho inviato il mio curriculum per candidarmi alle elezioni legislative nel 2008. La "risposta" è stata l'esclusione, perché i requisiti per essere selezionati nelle liste ed eletti sono l'"integrazione" nel partito. In breve, solo i "fedeli servitori" del partito possono essere eletti in Parlamento.

Non meravigliamoci dunque di assistere al triste spettacolo – che ha lasciato indifferenti per tanto tempo in modo deleterio per la crescita del Paese – dell'estromissione sistematica e della "fuga dei cervelli".

Dove c'è solo "casta" e aggregazione su base di cooptazione partitica o familistica, non ci può essere spinta propulsiva alla crescita, perché regnano sovrani gli interessi e il clientelismo, sordi ai bisogni del Paese.

L'immutabilità sociale ne è la conseguenza. Cambia il governo, ma tutto resta come prima perché l'unica, vera preoccupazione consiste nello spartirsi le poltrone e la torta. Non ci sono motivazioni ideali, valori condivisi, bensì logiche economiche e di potere.

Bisogna intervenire su questo "cancro sociale" togliendo innanzitutto le "occasioni che fanno l'uomo ladro". Cosa significa tutto questo? Eliminare i ruoli manageriali affidati ai partiti attraverso le lottizzazioni.

Questo cancro sociale, che in Italia ha metastasi dappertutto, va assolutamente estirpato. Come?

Saranno gli elettori stessi a votare le proposte "migliori" e i "migliori" candidati, che si faranno garanti affidabili nel debellare questo fenomeno.

E' la mentalità che va cambiata. Bisogna debellare la convinzione diffusa che basti essere "figlio, amico, moglie, amante, marito, parente di", per ottenere i posti migliori, la stessa convinzione che porta a pensare: "Non serve faticare, anzi, l'impegno consuma le energie in cose che non servono per far carriera... E' meglio investire il proprio tempo nel coltivare le amicizie "giuste", che risultano utili al fine di oliare gli ingranaggi della macchina del potere politico, economico, sociale ecc...".

Cosa si sta facendo nel governo per cambiare la rotta?

### **Il voto finale sul decreto Gelmini**

Università: si cambia. Il decreto Gelmini, licenziato il 27 novembre 2008 dalla commissione Istruzione del Senato, nel pomeriggio era già al vaglio dell'aula del Senato, che ha esaurito l'esame degli articoli e procederà al voto finale. Tra le novità, c'è lo stop alle assunzioni per le Università con i conti in rosso, nuove regole per i concorsi dei docenti, strumenti anti-baroni e anti-parentopoli. In serata arriva anche un ordine del giorno approvato a maggioranza, - primo firmatario il forzista Asciutti - che impegna il governo ad imporre ai fuori corso una tassa aggiuntiva di 200 euro all'anno. Il ministro dell'Istruzione Mariastella Gelmini è più che soddisfatta: "E' una vera e propria svolta nel sistema accademico in Italia".

E spiega che il provvedimento riesce a coniugare merito e carriera e a finanziare solo le università virtuose. Un giro di vite anti-fannulloni, alla Brunetta.

Secondo quanto riferisce *Il Gazzettino* del 28 novembre 2008, è opposto il parere del ministro dell'Istruzione del governo ombra, Maria Pia Garavaglia (Pd): "E' un decreto privo di coraggio. Si perde un'occasione unica per migliorare gli atenei italiani". Tutta fanfaronata mediatica, insomma.

*La rivoluzione copernicana della Gelmini punta, in sostanza, a premiare il merito degli studenti, dei professori, delle università. Cominciamo dai concorsi. Per evitare trucchi e nepotismi, in commissione, ci sarà un solo professore ordinario della facoltà che bandisce il posto, affiancato da quattro pari grado sorteggiati da una lista di 12, tutti, ovviamente, provenienti da altri atenei. Una commissione nazionale ad hoc vigilerà sulle operazioni.*

*Per evitare le carriere facili e le baronie, nasce al ministero l'anagrafe delle pubblicazioni degli accademici. Professori e ricercatori che per due anni non pubblicano un bel nulla vedranno dimezzato lo scatto biennale dello stipendio. Nel mirino, dunque, ci sono professori scansafatiche, ma anche le università spendaccione.*

In effetti, finora in Italia ricercatori e professori devono avere contratti a vita. Ciò porta all'appiattimento delle retribuzioni, all'impossibilità di premiare i migliori e quindi alla morte del merito nelle università che dovrebbero rappresentare la culla della meritocrazia.

### **Misure di merito oggettive e riconosciute**

Anche in Italia può esistere la meritocrazia nella ricerca scientifica. L'Istituto Italiano di Tecnologia ufficialmente lanciato nel 2003, è una rete di ricerca multidisciplinare che seleziona i migliori centri di eccellenza già esistenti in Italia nelle aree tecnologiche di interesse, facendo delle alleanze per creare la sua rete RMT (Rete multidisciplinare tecnologica). L'I.I.T. contribuiva con fondi e team di ricerca, mentre i centri già esistenti contribuivano con i loro scienziati, le loro infrastrutture e la loro reputazione.

Il direttore scientifico dell'I.I.T. Roberto Cingolati, un fisico pluripremiato con esperienze internazionali al Max Planck in Germania e all'Università di Tokyo ha operato una selezione in base al merito fondandosi su misure di merito oggettive e riconosciute: *impact factor*, *citation*, *reference* e poco su qualsiasi criterio soggettivo.

Ci sono misure di merito oggettive e riconosciute a livello internazionale: gli *impact factors* (le pubblicazioni degli scienziati), i *citation index* (quante volte sono stati citati).

Nella scienza, i dati sul merito esistono. Basta ricorrere al *Web of Science* (ora chiamato *Web of Knowledge*, un'enorme banca dati mondiale) che assegna anche un "voto complessivo" ad ogni scienziato, l'*H Factor*, molto importante per la credibilità degli scienziati e per il loro accesso a centri di ricerca e fondi.

In Italia lavorano ottimi scienziati ma i pochi fondi disponibili non arrivano a loro perché non esistono processi di selezione meritocratici per i progetti di ricerca. Da quando alcune università si sono messe d'accordo per organizzare le *Start Cup*, che culminano nel Premio nazionale per l'innovazione, si è costituito un metodo per selezionare gli scienziati più promettenti in base al merito. Nel processo di selezione che dura un intero anno, le *Start cup* insegnano ai ricercatori a fare un *business plan* e a pensare in termini di applicabilità dei loro progetti, in modo da premiare le scienze applicate.

ANANAS, acronimo di una serie di termini scientifici che indicano un progetto di ricerca portato avanti senza fondi, grazie al Premio nazionale per l'innovazione, è diventato una piccola società portata avanti da Margherita Morpurgo, la tenace scienziata responsabile del progetto di tecnologia per la produzione di nanoparticelle per il settore farmaceutico. Senza il percorso fatto con il Premio nazionale per l'innovazione, questa società non sarebbe nata e forse Margherita Morpurgo sarebbe stata l'ennesimo "cervello in fuga".

Con le *Start Cup* locali gli scienziati che lavorano su un progetto di ricerca possono candidarsi, nominando un capo progetto e seguendo i corsi di formazione offerti dalle università. La prima tappa di selezione all'interno dell'università si attua all'inizio dell'anno ed è basata sulla presentazione del progetto di ricerca con tutta la documentazione e una serie di colloqui con la giuria universitaria.

Superata la prima selezione, ai più bravi vengono affiancati dei consulenti che li preparano e li seguono nella redazione del *business plan*. I progetti possono così concorrere nelle quattordici *Start cup* regionali: Veneto, Bologna, Torino-Piemonte, Milano-Lombardia, Udine, Perugia-Camerino, Trieste, Napoli, Pisa, Palermo, Catania, Modena-Reggio Emilia, Molise e Roma.

La giuria di ogni *Start Cup* regionale, con rappresentanti delle varie università coinvolte, sceglie i primi tre progetti da inviare al concorso nazionale. A fine anno arriva la fase finale: ogni progetto possiede uno stand di tipo fieristico e un dossier che viene recapitato anticipatamente ai membri di una giuria composta da esperti di tecnologia, esponenti del mondo del *venture capital* e consulenti aziendali.

Dopo la prima lettura dei dossier dei quarantadue progetti in gara, i membri della giuria passano del tempo facendo il giro degli stand e intervistando i candidati. Sono presenti anche giornalisti, scienziati e curiosi che vogliono conoscere gli scienziati all'avanguardia.

All'ora prestabilita la giuria si riunisce in una sala in cui ogni progetto viene discusso a lungo, focalizzandosi sui punti di forza e debolezza.

La votazione procede in modo trasparente con un tabellone che espone tutti i voti. Quando i tre vincitori sono finalmente scelti, avviene l'annuncio e l'immediata cerimonia di premiazione.

La novità del Premio nazionale per l'innovazione e del sistema di *Start Cup* non consiste nel numero di piccole imprese formate, ma piuttosto nel fatto di selezionare scienziati e progetti di ricerca in modo meritocratico.

Purtroppo in Italia non ci sono meccanismi, sempre e ovunque, meritocratici nella selezione di scienziati e progetti di ricerca. Le baronie ispirate a familismo e partitopoli hanno sempre imperversato sovrane anche in questo campo. In Italia la burocrazia ha stritolato la meritocrazia.

Bisogna dunque creare una società meritocratica e, di riflesso, una promozione-premiazione meritocratica degli scienziati e dei progetti di ricerca. La multidisciplinarietà così essenziale per la ricerca e l'innovazione potrebbe così ricevere nuovo impulso dalla voglia e



capacità di collaborare nei laboratori dei dipartimenti, come è avvenuto per l'Istituto Italiano di Tecnologia lanciato nel 2003 con la nomina del vertice e ispirato a criteri meritocratici.

### **Imboccare la strada della trasparenza**

Meritocrazia equivale a trasparenza, premio del merito e punizione del demerito.

*In nome della trasparenza, tutti gli atenei dovranno rendere pubblici i loro bilanci e informare il ministero sull'uso dei finanziamenti.* Chi sgarra sui conti, chi non li avrà più che a posto alla data del 31 dicembre, subirà il blocco del *turnover* e il congelamento dei finanziamenti pubblici. Niente assunzioni, insomma, e tempi di vacche magre.

Fondi garantiti, invece, per gli istituti con i conti in regola, che prenderanno – a dare la pagella sarà il Comitato nazionale valutazione del sistema universitario – il 7 per cento del fondo di finanziamento ordinario. "I fondi – conclude la Gelmini – saranno destinati agli atenei in base ai meriti ed alla qualità della ricerca e della didattica".

La Gelmini combatte anche la *fuga dei cervelli*. Le università potranno coprire i posti da ordinario, associato, ricercatore chiamando studiosi "stabilmente impegnati all'estero, anche quelli già iscritti nel programma ministeriale di rientro dei cervelli": oro puro, dunque, per il ministro. Ma la Garavaglia scuote il capo: "Certo, riconosco che, con consueta capacità mediatica, l'esecutivo è riuscito in parte a far prevalere nell'opinione pubblica e nei giornali l'idea che il decreto sia innovativo e che, con lo strumento del sorteggio, si possa porre un forte argine al problema del reclutamento e dei concorsi per l'accesso alla docenza nell'Università. Ma chi sa come funzionano i meccanismi accademici, sa che non è così".

Sarebbe lodevole che il ministro-ombra ci fornisse l'apertura di una breccia su cosa si potrebbe fare di alternativo per far funzionare il meccanismo accademico.

### **Le fabbriche di talenti**

Potrebbe essere illuminante, al riguardo, confrontare la realtà delle università italiane con le vere e proprie "fabbriche di talenti" di altri Paesi.

Ad esempio, l'ENA, l'*Ecole Nazionale d'Administration* francese che ha appena superato i sessant'anni di vita, seleziona i propri allievi con un processo assolutamente meritocratico e che richiede ai candidati un durissimo lavoro preparatorio, anche due anni di preparazione specifica per il concorso.

L'accesso avviene sia al livello postuniversitario – a livello della nostra laurea triennale – sia a metà carriera – entro i quarant'anni – per chi ha avuto esperienze significative di successo nel settore privato o nell'amministrazione. Chi viene ammesso al

livello postuniversitario proviene solitamente da una scuola specializzata nell'amministrazione pubblica, l'Istituto di studi politici di Parigi, e ha quindi seguito quattro-cinque anni di preparazione specifica prima di tentare il concorso. Questo processo di selezione, basato su un duro lavoro e su concorsi, non è tipico solo dell'ENA, ma viene utilizzato anche per l'accesso a tutte le *Grandes écoles*, le università di élite che formano la classe dirigente del Paese.

Il programma di studi dell'ENA, che dura due anni, pone una notevole enfasi sia sulle esperienze concrete (dei due anni di studio, uno intero è speso in quattro diversi stage "sul terreno") sia sulle *soft skills* (capacità di interagire con le persone) realizzative e di leadership ("saper comunicare, saper negoziare, saper fare"). Recenti riforme del corso di studi hanno ulteriormente accentuato il carattere multidisciplinare e tecnico-applicativo della formazione.

Al termine dei corsi gli studenti scelgono il proprio posto di lavoro nell'amministrazione in base alla loro posizione in graduatoria. I primi sceglieranno i posti più prestigiosi e di maggiore visibilità, gli altri dovranno accontentarsi di quello che rimane.

L'associazione degli ex allievi della scuola fornisce un servizio di guida e consiglio agli allievi per il loro sviluppo professionale.

Per accentuare il carattere interdisciplinare della formazione, dopo due anni dall'entrata nella funzione prescelta, questi talenti dovranno obbligatoriamente ruotare, per almeno due anni, in un'altra funzione dell'amministrazione o trasferirsi in un'impresa, in una organizzazione internazionale o in una istituzione europea.

Gli allievi che sottostanno a tale percorso, membri di diritto della più alta categoria dei funzionari dello stato, sono generalmente predestinati ad una carriera di successo, non solo all'interno dell'amministrazione ma anche della politica e dell'impresa..

La ricetta del successo dell'ENA comprende una selezione meritocratica che si innesta su un humus meritocratico già presente nel sistema scolastico, che però avviene al termine dell'università e non della scuola secondaria. In realtà all'ENA andrebbe affiancata l'altrettanto prestigiosa *Ecole Polytechnique*. Dalla prima vengono reclutate le élite amministrative dello Stato, dalla seconda quelle tecniche. Il reclutamento all'Ecole Polytechnique avviene già al termine della scuola secondaria.

La formazione multidisciplinare privilegia gli aspetti tecnico-applicativi (con esperienze sul campo) e le *soft skills* di management/leadership rispetto a quelle ideologico/giuridiche. C'è un percorso *fast-track* nell'amministrazione – gli allievi dell'ENA entrano immediatamente nei ruoli dell'alta amministrazione. E' attivo un sistema di guida e

consiglio da parte degli ex allievi, che svolgono il ruolo di mentori informali, ma non in modo formalizzato e trasparente, creando così le accuse di gruppo chiuso.

L'ENA tende tuttavia a essere culturalmente più chiusa e conservatrice di altre scuole prestigiose non francesi, come quelle di Singapore, ed eccessivamente "francese". In particolare, la scuola è frequentata anche da numerosi stranieri (alcuni dei quali naturalmente assurgono a posizioni di leadership nei loro Paesi) e ha uno specifico programma tipo europeo/comunitario (e infatti i francesi dominano le posizioni di leadership nell'amministrazione europea).

La scuola, infine, sembra avere una tendenza a perpetuare la cultura dominante dell'amministrazione francese, non sempre aperta al libero mercato, con influenze sui valori trasmessi dagli ex allievi dell'ENA.

Il successo di questa "fabbrica di talenti" è dirompente. Sono ex allievi della scuola, solo per citare alcuni nomi, due presidenti della Repubblica, Valéry Giscard d'Estaing, Jacques Chirac, una lunga serie di primi ministri, Chirac, Fabius, Rocard, Balladur, Juppé, Jospin, De Villepin; il governatore della BCE Jean-Claude Trichet; quasi tutti i vertici delle maggiori imprese nazionali, Jean-Cyril Spinetta, Bruno Lafont (Lafarge), Daniel Bouton (Société Générale), Anne-Marie Idrac (RATP) e molti altri.

Nel corso delle ultime elezioni presidenziali (nel 2007) il candidato Bayrou ha proposto l'abolizione della scuola, accusata di promuovere un'attitudine "tecnocratica" e di essere fautrice di una casta chiusa, tesa a riprodurre se stessa alla guida della società francese.

Un sondaggio ha però stimato che oltre il 70% degli elettori non approverebbe tale misura, in quanto apprezza più i benefici della professionalità e preparazione degli *enarques* (ex allievi dell'ENA) rispetto al timore dell'esclusione classista o del privilegio.

Nessun francese, nemmeno chi la voleva abolire, ha mai dubitato che la selezione avvenga esclusivamente sulla base del lavoro o del merito o che l'ENA non riesca ad attirare e a formare i migliori talenti della Francia.

D'altronde, il tema della meritocrazia nella pubblica amministrazione è stato ritenuto così importante per la ricostruzione della Francia che già il 9 ottobre 1945, a pochi mesi dal termine della guerra, il governo provvisorio della Repubblica francese presieduto dal generale De Gaulle riformava profondamente il sistema di reclutamento e formazione delle élite pubbliche, creando l'ENA.

La decisione era stata studiata e preparata nei mesi precedenti da un'apposita commissione per la riforma dell'amministrazione, sotto il diretto controllo del capo del governo, generale De Gaulle, e diretta da Maurice Thorez, vicepresidente del consiglio e

segretario generale del Partito comunista francese. Si è trattato di una vera e propria iniziativa bipartisan messa in opera in pochi mesi. Per un Paese appena uscito dall'occupazione e dalla guerra, erano chiare l'urgenza e l'importanza.

In precedenza, non esisteva un percorso di formazione unitario per i funzionari dell'alta amministrazione. Il sistema di reclutamento era basato su concorsi pubblici organizzati singolarmente da ciascun ministero o organo dello Stato, senza alcuna considerazione relativa a questioni di interdisciplinarietà e di omogeneità delle funzioni di alta amministrazione. Quel sistema (uguale a quello attualmente vigente in Italia, che noi avevamo copiato dalla Francia) era generalmente ritenuto il solo che potesse garantire una selezione imparziale e fondata sul merito (esattamente il pensiero prevalente oggi in Italia). In realtà De Gaulle e Thorez capirono che il sistema produceva ampie dosi di corporativismo e nepotismo e non assicurava una formazione adeguata per l'alta amministrazione. In pochi mesi nacque l'ENA.

Viene evidente il paragone con la pubblica amministrazione italiana che, dopo aver copiato il sistema francese, non si è accorta che la Francia lo ha cambiato da decenni. Le disfunzioni della nostra pubblica amministrazione sono esattamente quelle che De Gaulle e Thorez avevano individuato sessant'anni fa.

E' quindi urgente provvedere ad eliminare corporativismo e nepotismo e a creare "fabbriche di eccellenza" nella pubblica amministrazione.

Una o più grandi istituzioni universitarie eccellenti sono sempre la base essenziale per selezionare e formare i migliori. I più bravi giovani prodotti da queste fabbriche non sono solo e necessariamente i più intelligenti, ma coloro che hanno tutte le caratteristiche essenziali della leadership, soprattutto l'abilità di trattare con le persone, di conquistarne la fiducia e di creare opportunità per tutti, non solo per se stessi. I valori morali sono la loro vera forza e permettono di continuare a migliorarsi come individui anche anni dopo che sono usciti dalle "fabbriche di eccellenza".

Senza una vera "fabbrica di eccellenza", la meritocrazia non decolla, in quanto risulta impossibile selezionare i migliori studenti e soprattutto chiudere lo svantaggio da "impari opportunità".

In effetti, la mobilità sociale è lo strumento elettivo per ristabilire equità e giustizia sociale. L'educazione costituisce l'arma strategica per istituire e rafforzare le opportunità e fornire a chiunque, indipendentemente dal ceto sociale di origine, la possibilità di cogliere tutte le occasioni fornite dall'economia postindustriale per salire sull'ascensore sociale.

Nella società italiana, tuttavia, si presentano ostacoli insuperabili a chi voglia "sfondare" contando sulle proprie forze, perché il muro delle "caste chiuse" e dei "raccomandati di ferro" e i "soffitti di cristallo" creano dei blocchi all'avanzata dei migliori e cementano l'immobilismo sociale.

### **Il potere dell'appartenenza o il potere del merito?**

In Italia, se non si entra nella rete di amicizie dei "potenti", non si progredisce sul piano sociale, in qualunque settore, dall'università al sistema dei partiti. C'è un muro impenetrabile che separa "loro" dagli altri, dai giovani pieni di talento ed entusiasmo che vengono tagliati fuori e dirottati all'estero, come se fossero una minaccia per le solide poltrone dei baroni e dei loro parenti ed amici già sistemati o da sistemare.

Questo scottante argomento è stato periodicamente ripreso in vari contesti. Lo stesso Enrico Berlinguer metteva in guardia contro la corruzione e il pericolo che comportava il suo dilagare per la democrazia del nostro Paese.

Per inciso e per completezza, è opportuno fornire alcune precisazioni e chiarimenti riguardo alla figura di questo politico.

Segretario del Partito comunista italiano dal marzo 1972 (eletto per acclamazione al XIII Congresso del partito) fino al giugno 1984 (muore in seguito ad un ictus patito nel corso di un comizio elettorale), Berlinguer rappresenta la generazione dei giovani che si avvicinano al comunismo nel corso della seconda guerra mondiale, e che subentra a quella dei fondatori del partito. Legato alla elaborazione delle vie nazionali al socialismo, dopo il golpe militare in Cile nel settembre 1973 propone la strategia del "compromesso storico" tra le grandi forze popolari italiane, ritenendo insufficiente per trasformare il Paese raggiungere la mera maggioranza parlamentare.

Nel momento di massimo successo elettorale del partito, nel 1976, si dichiara a favore di governi di solidarietà nazionale per combattere il terrorismo e fronteggiare la crisi economica, accettando una posizione marginale e subordinata nei confronti di democristiani e socialisti. Individuò nella pratica della "austerità" la base materiale e morale su cui costruire un nuovo modello di sviluppo. Si fece portavoce di critiche crescenti al sistema sovietico, a partire dal "dissenso" sull'occupazione della Cecoslovacchia fino alla condanna dello stato di guerra in Polonia, quando dichiarò "esaurita la spinta propulsiva della rivoluzione d'Ottobre".

Ora si sta avvicinando il momento del declino dei partiti così come li abbiamo intesi negli ultimi 60 anni: macchine di elaborazione del consenso. Il modello del partito nazionale

che si dirama nelle strutture regionali e provinciali in un'ottica piramidale e gerarchica, e lancia messaggi di parte è in crisi.

La classe dirigente del Pd è organizzata alla vecchia maniera. E' una oligarchia "romana" che si autoalimenta, sempre la stessa. I dirigenti del Partito popolare diventati dirigenti della Margherita, oggi lo sono del Pd. E lo stesso vale per quelli del Pci – Pds – Ds.

Walter Veltroni è stato scelto con le primarie da quasi cinque milioni di sostenitori. Ma poi si è circondato della stessa classe dirigente che avrebbe avuto se fosse stato eletto da un congresso di partito. In effetti, le correnti si sono radicate e le segreterie regionali sono state oggetto di lottizzazione nazionale.

In tutti i Paesi europei il ricambio della dirigenza è normale: non è una punizione. In Italia, invece, l'esigenza fisiologica del ricambio viene vissuta come un giudizio sull'operato, che viene dall'Alto.

La linea del rinnovamento delle classi dirigenti va seguita da un profondo cambiamento a livello provinciale.

La crisi ha investito amministratori che da tempo lavorano sul territorio. E qui ha un peso il cambio generazionale. Molti sindaci sono al terzo o quarto mandato come amministratori. Ma è un problema comune a sinistra e destra. C'è bisogno di gente che sappia interpretare le tensioni e le speranze delle generazioni di oggi.

A Roma invece devono andare ancora più in crisi prima di capire certe cose. Se solo ascoltassero cosa pensa la gente, di destra e di sinistra, dei partiti...

Il *Corriere della Sera* del 17 dicembre 2008 fornisce alcune chiavi di lettura che delineano la situazione in cui si trova il Pd. L'articolo di Angelo Panebianco si intitola "L'identità e gli apparati". Lo riporto integralmente, per non stralciare arbitrariamente alcuni passaggi fondamentali:

Dopo la catastrofica sconfitta in Abruzzo il Partito democratico è costretto a rifare i conti. Come ha scritto Massimo Franco sul *Corriere* di ieri, il problema del Pd non è la cannibalizzazione da parte dell'Italia dei Valori: il successo di Di Pietro, così come la scelta dell'astensione da parte di tanti elettori abruzzesi in precedenza di centrosinistra, sono i sintomi, non le cause. Sono i sintomi di una malattia che se non verrà subito curata porterà il Pd all'autodistruzione. La malattia è presto detta: il Pd, al momento, non è né carne né pesce. E' un partito senza identità. E se sei privo di identità perché mai gli elettori dovrebbero votarti? Troppo forte è risultato il divario fra i proclami sul nuovo riformismo e la realtà quotidiana.

Da che cosa è fatta l'identità di un nuovo partito che, per giunta, si pretende riformista? Che cosa consente di definirlo *nuovo*? Che cosa consente di definirlo *riformista*? La novità dipende dal

tasso di rinnovamento della classe dirigente. Il riformismo dipende dalla qualità delle *policies*, delle politiche che si adottano.

La ragione per cui il Pd, fin dai suoi primi passi, è stato giudicato da tutti come la sommatoria dei Ds (gli ex Pci) e della Margherita (l'ex sinistra Dc) dipende dal fatto che la sua nascita non ha coinciso, né al centro né alla periferia, con un forte rinnovamento dei gruppi dirigenti. Fin quando il grosso della maggioranza di quei gruppi continuerà ad essere composta da persone già dirigenti del Pci e della Dc non ci sarà alcun nuovo partito. Dal momento che quel vecchio personale non può che riproporre atteggiamenti e comportamenti adottati in un'altra epoca, ai tempi della sua socializzazione e delle sue esperienze nei vecchi partiti. Ma i rinnovamenti delle classi dirigenti non avvengono spontaneamente. Devono essere i leader a imporli.

Per quanto riguarda poi il *riformismo*, tutto dipende dalle politiche che si adottano. Insieme alla qualità e alla novità degli uomini e delle donne che assumono ruoli dirigenziali, sono le politiche scelte a dare identità ai partiti. Si badi: ho detto politiche, non proclami. Anche sotto il profilo delle politiche il Pd è risultato né carne né pesce. Messa da parte i buoni propositi della campagna elettorale, non è riuscito fin qui a svolgere un ruolo di partito di opposizione con solide e riconoscibili posizioni riformiste. Ha oscillato paurosamente. Incapace di chiarimenti interni definitivi fra le sue diverse anime, ha finito per apparire indeciso a tutto. Su scuola e università, a un certo punto, ha dato un calcio al suo preteso riformismo cercando persino di cavalcare la cosiddetta Onda. Sulle questioni economiche è apparso diviso fra la tentazione di seguire il radicalismo della Cgil e quella di assumere una linea più realistica. Sulla giustizia, non è riuscito a scegliere fra il giustizialismo di Di Pietro e la posizione riformista maturata negli ultimi tempi da Luciano Violante.

Forse, proprio la giustizia potrebbe diventare, per il Pd, il banco di prova di una identità riformista fin qui più proclamata che praticata. Affidi a Violante il compito di guidare i colloqui con la maggioranza sulla riforma della giustizia. Prenderebbe due piccioni con una fava. Si distanzierebbe da Di Pietro e darebbe al Paese un messaggio riformista. E' anche così che si costruiscono le identità politiche.

Per trovare una nuova *identità*, in linea con la confluenza di diversi partiti in un unico organismo, occorrono nuove *politiche*. Ma per rinnovare le politiche non si può avere come punto di riferimento le "vecchie botti" che ripropongono necessariamente atteggiamenti e comportamenti adottati in un'altra epoca, al tempo delle esperienze nei vecchi partiti. Il *comportamento* è espressione di *identità*, *valori* e *convinzioni*: non si possono cambiare in qualche mese e neppure in qualche anno per una decisione presa a tavolino.

E' più facile assumere "botti nuove" con *nuove identità*, *valori* e *convinzioni*, in modo da dare al partito un'impronta innovativa fin dall'inizio. In effetti, è l'*identità* che suscita una

risposta, una risonanza nei cittadini, come ho spiegato nel volume *Una paura per crescere*, nel capitolo dedicato allo studio delle *leadership*.

Questo argomento trova un riscontro in quanto è successo nel 2008 nelle regioni che si snodano lungo l'arco appenninico e che da oltre 50 anni sono nelle mani dei partiti della sinistra.

L'essere stati a lungo al potere ne ha isterilito la forza propulsiva e ha conferito loro la "sicurezza" di poter agire indisturbati anche negli affari meno leciti, finché i cittadini stessi hanno provveduto a dare una spinta alla ricostruzione della politica e della vita pubblica.

Qualcuno ha osservato che il reclutamento e la selezione dei quadri dirigenti è un problema politico e non morale.

Tuttavia, è opportuno rilevare che il *costume politico* fatto di insufficiente trasparenza comporta una disattenzione politica verso la selezione di candidati "adeguati".

Dobbiamo aspettarci di tutto e di peggio, in un Paese in cui la fedeltà al partito determina la selezione della *nomenklatura*, mentre *l'identità, i valori, le convinzioni, i meriti, i talenti, l'impegno e l'eccellenza* vengono ignorati al momento della composizione delle liste elettorali e della elezione dei candidati nelle istituzioni.

Allora non meravigliamoci di ciò che è successo, perché c'erano i presupposti affinché accadesse ed emergesse alla luce.

### **Da Bologna a Potenza cade il buongoverno**

Che fine ha fatto il mito della sinistra fucina di amministratori apprezzati anche da destra? Sciolto con lo scioglimento di Ds e Margherita? Detta così, sembra che il peso della croce lo debba sopportare solo il Partito Democratico: ma è un bersaglio immobile e troppo facile. In realtà *la crisi è di sistema*, e forse c'entra anche un passaggio generazionale. Lo dimostra il fatto che la scelta di due tra i sindaci un tempo più apprezzati e oggi caduti in disgrazia, il fiorentino Leonardo Domenici e il bolognese Sergio Cofferati, sono giunti per strade diverse alla stessa conclusione: gettano la spugna e lasciano la politica. Nelle due città più "di sinistra" d'Italia.

E a ulteriore dimostrazione che adesso vengono al pettine nodi che si sono ingarbugliati già da tempo, si può scorrere l'elenco degli amministratori di sinistra finiti bersaglio del loro stesso elettorato. Ha cominciato la governatrice del Piemonte Mercedes Presso: ricordate la rivolta anti Tav? In pieno governo Berlusconi, i fulmini della Val di Susa attraversata dalla ferrovia ad alta velocità verso la Francia si scaricarono su di lei, più che sui ministri del centrodestra. Su di lei e sul sindaco di Torino, Sergio Chiamparino che almeno



dopo aver portato a compimento le Olimpiadi invernali si è guadagnato una "tregua". E guarda caso è risalito negli indici di popolarità da quando si è messo in testa di fare un Pd del Nord con il veneziano Massimo Cacciari, ovvero quando l'hanno messa "in politica". Quanto ad amministrazione, invece...

Contestazioni da sinistra hanno indotto un "duro" come Sergio Cofferati a lasciare la poltrona di sindaco di Bologna. Certo, lui ha spiegato la sua decisione con la volontà di essere più vicino alla famiglia dopo la nascita di un altro figlio. Ma la guerriglia alla quale è stato sottoposto da parte della sua maggioranza e il martellamento in piazza da parte dei centri sociali hanno inciso profondamente sullo slancio con il quale aveva lasciato la Cgil per candidarsi nel capoluogo emiliano.

Questo è nulla in confronto a ciò che è capitato ad un altro ex sindacalista e alfiere del "buon governo locale" della sinistra, Ottaviano Del Turco: l'ex presidente della Regione Abruzzo è finito addirittura in carcere per una brutta storia di tangenti sulla sanità. Si difende con le unghie e con i denti smentendo i suoi accusatori, ma è l'intera amministrazione di centrosinistra ad essere stata toccata dalla vicenda. Coinvolgimenti giudiziari ci sono anche a Firenze dove in vista delle comunali del 2009 la battaglia più che tra destra e sinistra è tra fratelli nel Pd.

L'assessore Graziano Cioni, uno dei quattro candidati alle primarie, è indagato perché sospettato di aver ricevuto soldi e favori per facilitare la trasformazione urbanistica di un'area sulla quale far sorgere il nuovo stadio. E il clamoroso exploit del sindaco Leonardo Domenici il 6 dicembre 2008 davanti alla sede del quotidiano *La Repubblica* a Roma la dice lunga sul grado di coinvolgimento della sinistra in una lotta interna senza esclusione di colpi. E Domenici ha annunciato che anche lui a giugno, finito il mandato, lascerà la politica. Con un giudizio lapidario: "Che schifo".

Il picco dell'interessamento della magistratura all'operato di amministratori di sinistra si è ovviamente avuto a Napoli e in Campania. Sul tragico suicidio dell'assessore Nugnes ogni ulteriore valutazione sarebbe irrispettosa: ma è indubbio che la gestione dei rifiuti e degli appalti hanno messo nel mirino degli stessi vertici nazionali del Pd sia il sindaco Rosa Russo Jervolino, sia il presidente della Regione Antonio Bassolino.

Entrambi però rifiutano di accogliere il suggerimento di fare un passo indietro, nonostante lo stesso Walter Veltroni abbia chiesto le dimissioni entro Natale. Posizione che li rende ancor più invisibili all'elettorato e che mette in ulteriore difficoltà un Pd che cerca il rilancio politico dopo la scoppola delle elezioni proprio puntando sull'affidabilità dei suoi amministratori locali. Vero è che il caso Campania va al di là del colore politico degli attuali

protagonisti, e fa testo l'esplicito invito del Capo dello Stato Giorgio Napolitano a "un'autocritica da parte dell'intera classe politica meridionale".

E' un argomento sul quale nella Calabria di Agazio Loiero e nella vicina Basilicata si potrebbero scrivere libri. La giunta lucana si è dimessa in seguito alla pubblicazione di un'inchiesta (guarda caso condotta dal quotidiano di riferimento della sinistra, *La Repubblica*) sulla devastazione del bilancio regionale. Il governatore Vito De Filippo sta tentando di evitare il ricorso alle elezioni anticipate allargando la maggioranza. Situazione analoga a quella che vede coinvolto Renato Soru, governatore della Sardegna e punta di diamante di quegli "imprenditori prestati alla politica (e alla sinistra)" rimasto solo dopo la sconfitta di Riccardo Illy in Friuli. Soru si è dimesso dopo che il Consiglio regionale ha bocciato la sua proposta di aumentare i vincoli paesaggistici sulle coste per contrastare la cementificazione. La sua reazione è una frustata: "Il Pd sta dimenticando il bene comune. Ci stiamo dimenticando che esiste il bene comune e nuovi beni comuni".

E' la certificazione della fine di una "diversità", che forse non casualmente viene a coincidere con la fine di un'altra "diversità", quella della magistratura salvifica e al di sopra di tutto e di tutti: analoga è infatti l'impressione di una guerra per bande in cui sembra dominare il motto "ognun per sé, e Dio per tutti". Vista ancor più da sinistra, la situazione sembra senza sbocchi: "C'è una catena di episodi in mezza Italia – sostiene l'ex ministro Fabio Mussi, che nel Pd non è voluto entrare – che fanno sì che il Partito Democratico risulti investito dalla questione morale. Ricordo le parole di Enrico Berlinguer: la questione morale nasce quando i partiti diventano macchine di potere. E che cosa altro sono diventati i partiti, compreso il Pd?".

Il bello è che gli dà ragione pure chi nel Pd ci sta con entrambi i piedi, come il presidente della Toscana Claudio Martini: "Il punto vero del problema non è di natura penale, ma squisitamente politico e culturale, di stile politico. C'è un costume politico sbagliato, fatto di leggerezze e pressappochismo, di insufficiente trasparenza, di controllo correntizio del consenso. E anche di lotta politica per fazioni". Neanche parlasse del Psi o della Dc.

### **Le inchieste in Basilicata: petrolio e tangenti**

Le ultime notizie riguardano il periodo in cui scrivo: un'indagine del pm Woodcock su un "comitato d'affari" per i lavori intorno ai giacimenti in Val d'Agri.

Che il petrolio in Basilicata rappresentasse un affare è noto. Ma un affare per chi, viene da chiedersi alla luce dell'ultima inchiesta del pm di Potenza Henry John Woodcock, che indagando sugli appalti per le estrazioni dai pozzi nella Val d'Agri e in particolare nel

territorio del Comune di Corleto Perticara avrebbe individuato un giro di tangenti e un intreccio di interessi tra politici, imprenditori, funzionari pubblici e faccendieri, che il magistrato non esita a definire un "comitato d'affari". L'intreccio è stato smantellato il 16 dicembre 2008 dagli undici arresti disposti dal Gip di potenza Rocco Pavese su richiesta dello stesso Woodcock.

Secondo quanto riferisce il *Corriere della Sera* del 17 dicembre 2008, in cima all'elenco delle ordinanze ci sono i nomi del parlamentare Pd Salvatore Margotta – per il quale sono stati disposti i domiciliari, ma il provvedimento potrà essere seguito solo se la Camera lo autorizzerà – dell'imprenditore Francesco Rocco Ferrara, e soprattutto del francese Lionel Levha, cinquantenne amministratore delegato della Total Italia, che in passato ha ricoperto importanti incarichi in patria e poi in Gran Bretagna, Norvegia, Angola, Qatar ed Emirati Arabi.

Il livello verso il quale sono rivolte le accuse, quindi, come è già accaduto molte volte nelle inchieste di Woodcock, è alto. Nel comitato d'affari che, secondo quanto scrive il gip, "ha svenduto la terra della Basilicata e le sue ricchezze", la Total avrebbe avuto un ruolo centrale, con il coinvolgimento non soltanto di Levha ma anche dei dirigenti Jean-Paul Juguet (al quale il provvedimento non è stato notificato perché si trova all'estero) e Roberto Pasi, rappresentante Total in Lucania, e di un collaboratore di Pasi, Roberto Francini.

Secondo l'inchiesta gli uomini della società petrolifera avrebbero favorito nelle gare d'appalto l'impresa indicata da Margotta e da altri politici lucani (come il consigliere provinciale di Matera Nicola Montesano, del Pd, ora agli arresti domiciliari), mentre tra gli indagati ci sono anche il presidente della Regione, il Pd Vito De Filippo (ma la posizione sarebbe "marginale" per gli investigatori e riguarderebbe l'ipotesi di favoreggiamento personale), il presidente della Provincia di Matera Carmine Nigro, eletto con i Popolari Udeur. Sarebbero state addirittura manomesse le buste delle offerte, sempre a beneficio di Ferrara, che avrebbe così messo le mani su gran parte degli appalti del progetto Tempa Rossa, dal nome del ricco giacimento dal quale estrarre petrolio, promettendo in cambio un versamento di 200 mila euro al gruppo lucano del Pd che fa capo a Margotta.

Con la Total, invece, l'imprenditore avrebbe sottoscritto un contratto di 15 milioni che lo impegnava a rifornirsi per 5 anni di carburanti e lubrificanti in esclusiva dal gruppo francese. Che in una nota esprime "piena fiducia nell'operato dei propri dirigenti ed in quello della magistratura italiana".

## **La questione morale infiamma i partiti**

Esiste una questione morale nel Pd? Interpellato a sorpresa dai giornalisti mentre passeggia per le vie di Pescara, dove è arrivato per sostenere il candidato Pdl alla presidenza della Regione Abruzzo, Silvio Berlusconi risponde senza esitazioni: "E' innegabile che ci sia, c'è assolutamente", dice al telegiornale del 6 dicembre 2008, aggiungendo che "certamente la sinistra italiana sbagliava quando pretendeva di avere l'esclusiva dell'etica. Non ce l'ha e non l'ha mai avuta". A chi poi gli chiede se ci sarà una nuova Tangentopoli, il premier risponde: "Spero proprio di no. Non amo questo nome. Però oggi si dimostra che la sinistra non aveva e non ha l'esclusiva dell'etica". Quanto alla vicenda del sindaco di Firenze, Leonardo Domenici, che si è incatenato per protestare contro il modo in cui l'informazione ha trattato la vicenda politico-giudiziaria che riguarda la sua amministrazione, il presidente del Consiglio commenta: "Allora, chissà quante volte mi sarei dovuto incatenare io, forse tutti i giorni!".

Tutto qui. Poche parole. Ma polemiche e dibattiti al vetriolo si scatenano. Dario Franceschini, vice-segretario del Pd, reagisce furente: "Berlusconi che parla di questione morale al Pd? E' l'ultimo uomo al mondo che può permettersi di farlo. Provi a ripetere la stessa frase davanti allo specchio e vedrà che non ci riuscirà neppure lui per la vergogna". Pronta la controreplica del presidente dei deputati del Pdl, Fabrizio Cicchitto: "Franceschini supera le nostre peggiori previsioni. Essendo uno dei massimi dirigenti di un partito che, come abbiamo già detto, tutto può fare meno che parlare di questione morale, riscopre un giustizialismo da quattro soldi per insultare Berlusconi, ma non capisce che cavalcando questa tematica si dà la zappa sui piedi", dice, aggiungendo che, "con tutto quello che sta emergendo in giro per l'Italia, in primo luogo in Campania ed in Toscana, la questione morale e la teoria della diversità, lasciati berlingueriani ai postcomunisti, fanno una fine quantomeno paradossale. C'è una oggettiva vendetta della storia rispetto a ciò che il Pds fece nei confronti del Psi e della Dc, nel biennio 1992-1994, e, successivamente, i Ds nei confronti di Berlusconi".

D'altra parte, era stato lo stesso Walter Veltroni, con una lettera aperta ad un quotidiano, a riconoscere che la questione morale riguarda sia il centrodestra sia il centrosinistra, e ad indicare la necessità di "guardare in casa propria senza essere severi con gli altri se prima non lo si è stati con se stessi", invitando a "non difendere l'indifendibile": solo se si avrà il coraggio di fare questo, puntando sull'innovazione, secondo il segretario, il partito uscirà da questo passaggio critico più forte e più credibile. "Il Pd – assicura Veltroni – non ha alcuna intenzione di essere indulgente con se stesso" e, per questo, si prepara a

scegliere i propri dirigenti e rappresentanti "sulla capacità di fare politica e sulla moralità", anche se raggiungere questo obiettivo significa seguire una strada "impervia".

Figurarsi: "Quella del Pd – afferma il presidente del Pdl al Senato, Maurizio Gasparri – è una catastrofe politica e morale. Cacciano Villari dal partito, ma poi si tengono gli indagati e non vogliono accettare l'evidenza della questione morale al loro interno. Le vicende di Napoli e della Campania sono eclatanti, e per risolverle la prima soluzione è tornare alle urne"

Nella vicenda intervengono anche Antonio Di Pietro, per il quale la questione morale riguarda, senza distinzioni, tutti i partiti, e il leader dell'Udc, Pierferdinando Casini, che osserva: "La questione morale esiste, ma la crisi della politica è spesso legata agli errori della politica. Non dobbiamo ripercorrere le strade del passato, dobbiamo evitare gli sbagli già fatti".

### **I partiti hanno invaso le istituzioni**

La nostra società non ha mai avuto un regime comunista come quello insediatosi nell'ex URSS o nei suoi stati satelliti. Tuttavia, la diffusione della *cultura comunista* ha portato ad un processo di indottrinamento e controllo sociale analogo a quello che si è verificato nei Paesi comunisti.

L'*egemonia culturale comunista* si è affermata in prevalenza nelle università, alcune delle quali sono state colonizzate da docenti con tessera del Pci e da attivisti comunisti.

La *cultura comunista* persiste in molteplici sfaccettature, ad esempio nella strutturazione dei partiti, nella selezione dei candidati alle elezioni e della classe dirigente. E' infatti la *nomenklatura* dei partiti che decide nella distribuzione delle poltrone e si assicura il mantenimento dei posti in un sistema autoreferenziale che struttura e cristallizza una forma di immobilismo sociale molto pericolosa per la crescita del Paese.

I partiti hanno occupato lo Stato e le istituzioni. I partiti devono raccogliere la volontà dei cittadini e poi stare un passo indietro rispetto alle istituzioni e non devono invadere le istituzioni.

Per comprendere le connessioni tra l'occupazione del potere in Italia e la composizione della *nomenklatura*, è opportuno riferirsi esplicitamente alla funzione che ha avuto nel *comunismo*.

Termine usato per connotare i membri medio-alti dei partiti comunisti in Unione Sovietica e nei Paesi di democrazia popolare, *nomenklatura* ha riassunto, specie nell'epoca brezneviana, le caratteristiche di potere e privilegio di una élite sempre più ampia e articolata.

Diverse burocrazie hanno coabitato e si sono intrecciate nei differenti Paesi dove il comunismo è stato al potere. La più importante è stata ovunque la burocrazia del partito comunista, cui si sono affiancate quelle dell'apparato economico-industriale, della gerarchia militare, del governo e degli apparati statali centrali e delle singole repubbliche.

In una società non fondata sulla ricchezza, il ruolo all'interno della piramide gerarchica costituiva il segno della propria ascesa sociale e del proprio prestigio. Ma accanto al potere, e in conseguenza di esso, la *nomenklatura* poteva usufruire di privilegi inaccessibili ai cittadini; privilegi di enorme importanza in una società organizzata in senso socialista. Si trattava di negozi speciali dove trovare beni di consumo mancanti sui normali mercati e acquistare senza fare le lunghe file abituali per i compratori sovietici o polacchi o bulgari. In questi negozi spesso erano disponibili prodotti occidentali considerati di lusso e inaccessibili. Ma si trattava anche della possibilità di inviare la famiglia in vacanza nei residence e villaggi organizzati nelle migliori zone turistiche, di mandare i propri figli nelle scuole migliori e di iscriverli nelle università malgrado il numero chiuso e le quote favorevoli alle classi popolari, di avere accesso a informazioni, spettacoli, letture, viaggi proibiti alla maggioranza della popolazione.

Erano questi privilegi, spesso, a costituire l'essenza di un potere consolidato che trovava nella reciproca solidarietà dei suoi membri un motivo di rafforzamento e longevità dell'appartenenza a esso.

Il senso di appartenenza al partito, dunque, costituiva l'essenza di un potere consolidato e non il contatto con i cittadini e il territorio. Interessi, intrecci, favoritismi e clientele animavano questa aristocrazia di stato di impronta burocratica.

L'ottenimento del consenso dei cittadini, sia pure in modo passivo, passava in secondo ordine. Non c'era spazio né per i bisogni, né per i meriti degli individui, all'insegna del *livellamento ideologico*.

Alla base di questo non codificato contratto e compromesso tra potere e popolazione c'era la convinzione, da parte del partito, che non si potesse ottenere un'adesione né entusiasta né forzata al progetto di socialismo in costruzione.

In sintesi, gli individui con le loro potenzialità, talenti, originalità, e con la loro motivazione e impegno venivano sacrificati in nome dell'*appiattimento burocratico del partito*.

In cambio dell'accettazione di questa riduzione a "massa centrifugata" il potere cercava di offrire ai cittadini una sicurezza e garanzia del posto di lavoro che, secondo il partito, era sconosciuta nelle società capitalistiche.

Gli effetti squilibranti di questa politica – soprattutto i bassi salari e l'inefficienza produttiva – porteranno a contraccolpi crescenti sul piano economico, fino al crollo del comunismo.

Oggi le società capitaliste più avanzate sono protette sul piano sociale nei confronti della disoccupazione attraverso un sistema di ammortizzatori sociali. Le *politiche sociali* indirizzano una rilevante quota della spesa pubblica al miglioramento dell'istruzione, con la finalità di accrescere le capacità professionali e alla diffusione della cultura.

Anche nel campo della salute pubblica le società più all'avanguardia si dimostrano capaci di rispondere ai bisogni primari e alle necessità dei cittadini.

### **Migliorare la qualità dell'istruzione e del servizio sanitario**

In Italia il livello qualitativo dell'istruzione e del servizio sanitario va migliorato attraverso *una politica che consenta al talento di emergere e premi il merito e l'eccellenza*.

Gli interventi di *snellimento burocratico* vanno affiancati da strategie che esaltino la *mobilità sociale*, paralizzata da una *cultura di tipo comunista* che ha invaso la società italiana nelle sue fibre più intime.

Il declino dei partiti-chiesa campanilisti e chiusi nei loro interessi e privilegi di casta è già segnato e la mancanza di coraggio dei leader che non osano svecchiare la classe dirigente per non fare torto a nessuno dei "compagni", amici o sostenitori apre un capitolo sulla *gestione del potere* che va ben oltre la cosiddetta "questione morale".

In effetti, attraverso l'intelaiatura concettuale prospettata in questo ambito, si può mettere a fuoco la *struttura di potere che condiziona e immobilizza le istituzioni*.

Per debellare questa piaga occorre però ben di più di qualche saggio consiglio o avvertimento. *Bisogna estirpare le radici* che alimentano la corruzione, il controllo sociale esercitato dai "vecchi" baroni, la dispersione a pioggia di denaro pubblico, l'avanzamento in base a "scatti di anzianità" ignorando il merito ecc. Si arriva così a parlare di *parentopoli*, *partitopoli*, *concorsopoli* ecc.

C'è un sistema o un atteggiamento mentale che guida la logica della gestione dell'istruzione, della salute, ecc. alla base di molte "distorsioni" rilevate: lo scarso risalto dato alla competenza, all'efficienza, al talento, all'eccellenza.

Nella sanità, il rapporto *Health Data 2004* dell'OCSE<sup>7</sup> e i dati dell'Eurobarometer<sup>8</sup> riscontrano che, a parità di spesa sanitaria con i principali Paesi europei, gli italiani

---

<sup>7</sup> Un rapporto prodotto annualmente dall'OCSE sul tema della sanità (vedi [www.oecd.org](http://www.oecd.org))

<sup>8</sup> Una serie di studi condotti sin dal 1973 dalla Commissione europea (<http://ec.europa.eu/public-opinion/index-en.htm>).

manifestano un livello di soddisfazione largamente inferiore alla media (gli "insoddisfatti" sono il 26,9 % contro il 12,4 dell'Europa a 15 membri, mentre i "molto soddisfatti" sono il 2,2% contro l'11,3), anche se la qualità complessiva del servizio viene giudicata ottima dall'OCSE, che però si basa su indicatori come la durata della vita media (che in Italia è più alta grazie alla dieta mediterranea, e meno grazie alla qualità del servizio sanitario) e altri indicatori misurabili.

Il *Libro verde* dell'ex ministro Tommaso Padoa Schioppa evidenzia, per esempio, come in Italia ci siano 27,7 Tac per milione di abitanti contro le 7,5 dell'Inghilterra e le 9,8 della Francia; 15 risonanze magnetiche nucleari per abitante contro le 5,4 dell'Inghilterra e le 4,7 della Francia; 3,8 medici ogni 1000 abitanti contro i 2,4 in Inghilterra e i 3,4 in Francia. Forse dove la nostra sanità eccelle è nelle costose attrezzature acquistate e nei tanti medici, ma al paziente interessa l'organizzazione del servizio – il tempo d'attesa per una Tac o una risonanza magnetica – e l'umanità e la gentilezza del medico e degli infermieri, che sono difficilmente misurabili.

Paolo Cornaglia Ferraris, medico in prima linea, nel suo libro *La casta bianca. Viaggio nei mali della sanità*, passa in rassegna tutti i meccanismi anomali di questa macchina: liste di attesa gonfiate e facilmente scavalcabili (basta pagare); esami e interventi inutili prescritti per far soldi; ricoveri e dimissioni decisi con criteri prettamente economici; politici che si spartiscono le torte e primari con tessera di partito; figli di professori che magicamente vincono concorsi universitari; industrie farmaceutiche che corrompono medici e controllori; ma si potrebbe aggiungere a questo elenco anche il caso, che ha suscitato notevole scalpore nel novembre del 2008, dei quaranta infermieri assunti in un ospedale del sud d'Italia senza alcun diploma, alcuni dei quali sono stati inviati in sala operatoria ad assistere i chirurghi durante gli interventi.

Cornaglia Ferraris nel suo libro racconta la malasànità, la denuncia e la spiega:

In Italia convivono realtà avanzate (non di rado arroganti) e luoghi sanitari da Nicaragua. E il problema non sono solo le strutture fisiche, i muri, gli apparecchi, i cartelli appiccicati col cerotto di tela rosa, ma le persone.

In Inghilterra alcune strutture sono orrende ma pulite, affollate ma dignitose. Vedi che c'è competenza e gratis, non "al buon prezzo" della libera professione *intramoenia* o dei ticket, come da noi.

Dopo uno dei tanti scandali, Livia Turco promise un nuovo ospedale a Vibo. Prima di lei Umberto Veronesi diede a Renzo Piano l'incarico di disegnare l'ospedale del futuro. Ma la



professionalità dei medici non si ottiene con i muri (su cui i politici lottizzatori hanno più agio di rubare). Non serve inglesizzare i day hospital, gli *hospices* e i *trauma centers*. Non serve se non si selezionano medici e infermieri davvero capaci.

La gente vuole guarire e non sentirsi dire che è importante curare. Per curare ci sono state, decenni or sono, le suore col pannicello caldo o la pezza fredda. Oggi non può più essere così. Gli istituti oncologici, scientifici e di ricerca, le cardiocirurgie rappresentano esempi concreti in cui l'esigenza dell'istituzione è dimostrare che lì qualcuno c'è a prestare un servizio buono, possibilmente ottimo. Questo non implica sempre guarigione, ma perlomeno serio tentativo di arrivarci. La voglia di guarire alimenta i viaggi della speranza nei vari Gustave Roussy e nei tanti istituti milanesi, oppure dall'altra parte, a seguire illusioni propagandate dal passaparola sui vari Di Bella o addirittura su veterinari e ciarlatani. Legittimo e prioritario porre la guarigione come obiettivo di ogni sistema sanitario serio. Legittimo pretendere che chi è alla porta quando arrivo in urgenza sia bravo, non solo che sia lì con una targa sul camice e poi mi ammazzi per incompetenza o disorganizzazione.<sup>9</sup>

L'incompetenza e la disorganizzazione presuppongono a monte una mancanza di selezione di medici e infermieri sulla base delle capacità e dell'efficienza.

E' la politica che fa da padrona nelle lottizzazioni e si fa paladina di logiche livellanti sulla base della fedeltà al partito. E' il partito la mucca che eroga latte per i suoi affiliati e poltrone su cui sdraiarsi. *E' la logica dell'appartenenza ad un organismo* che non ha nulla a che fare con competenza e merito, a determinare la distribuzione delle poltrone e la carriera.

Questa contraffazione e adulterazione della genuinità di un percorso di formazione, crescita e dedizione ad un lavoro così nobile e importante, a mio avviso, è all'origine di tanta mediocrità e "fuga di cervelli".

La sofisticazione e falsificazione operate non possono essere individuate in questo o quel partito: appartengono all'intero sistema dei partiti. Cornaglia Ferraris delinea un profilo della situazione che può essere condiviso indipendentemente dal partito a cui ciascuno accorda la propria preferenza:

La storia dell'ospedale Niguarda è esemplare. Dà lavoro a 714 medici e 1540 infermieri in un complesso di 4170 dipendenti. E' uno dei più importanti ospedali del Nord Italia. Fino al 1991-92 era un feudo della sinistra; nel 1992 il socialista Mario Chiesa è il primo arrestato in ciò che diverrà lo scandalo Mani Pulite. Rivela la lottizzazione sanitaria, spiegando che il Niguarda era della corrente migliorista del Pci-Pds. Ciò significa che le carriere dei medici e l'assegnazione delle risorse ai loro reparti vedono favorito in modo smaccato chi prende la tessera di quei partiti. Con la caduta della

---

<sup>9</sup> Cornaglia Ferraris P., *La casta bianca. Viaggio nei mali della sanità*, Mondadori, Milano, 2008, p. 189.

corrente che gestiva il Niguarda, scoppia un altro scandalo. Il 31 dicembre 1994 sette capigruppo vengono registrati durante una riunione nella quale si dividono le poltrone. Litigano, ricattano, pretendono, scambiano, si accordano: Patrizia Toja è allora assessore al Bilancio della Giunta leghista di Paolo Arrigoni. Oggetto della contesa 59 posti dei nuovi direttori generali.

"Io chiedo Magenta e rinuncio a Vimercate".

"No, mollate Cernusco e facciamo un discorso su Garbagnate".

Ore e ore di discussione dal telefono in viva voce lasciato aperto. La fatica è improba, risparmio i dettagli pittoreschi e volgari del ritratto che ne fece sul numero 3 di "*Micromega*" dell'anno 2000 l'allora meno conosciuto Marco Travaglio. Alle 5 del mattino, finalmente l'accordo.

"Allora, ricapitoliamo: 24 posti ai popolari, 14 alla Lega, 10 ai socialisti, 7 al Pds...".

Sfiniti, passano alla lista dei raccomandati. Tra i 920 candidati più meritevoli, si scarta ogni considerazione sulle capacità e si va al sodo: incapace, ma gradito all'assessore, perciò "manager". Nell'agosto '98 il tribunale conclude che "è pienamente provato che le nomine furono effetto di accordi spartitori tra i "politici" e denuncia la lottizzazione come "eclatante strumentalizzazione del potere pubblico per fini privati". "Non vi è dubbio", concludono i giudici, che i politici andrebbero condannati per "abuso d'ufficio", che però "non è più previsto dalla legge come reato".

Infatti il 16 luglio 1997, nel bel mezzo del processo, il Parlamento aveva approvato a larghissima maggioranza una riforma, su proposta di Saraceni (Ds) e Cirami (Forza Italia), che legalizzava la lottizzazione. Prima i politici dovevano almeno fare finta di scegliere "i più capaci e meritevoli". Da quel giorno non più. Nel novembre '98 Formigoni firma una legge regionale che stabilisce che spartirsi le nomine è un diritto, perché i partiti devono essere liberi di "premiare solo chi garantisce maggiore affidabilità rispetto all'indirizzo politico".

Distrutta l'egemonia della sinistra sul Niguarda, il potere cambia mano. Secondo i giornalisti Paolo Biondini e Peter Gomez, tutto va nelle mani di chi aderisce a Comunione e Liberazione.<sup>10</sup>

Se i partiti devono essere liberi di premiare la fedeltà all'indirizzo politico in materia di sanità, o si parte dal presupposto che il livello di capacità ed efficienza sia uguale in tutti i candidati alla poltrona di primario – il che è tutto da dimostrare – o si presume che l'appartenenza al partito sia più importante della capacità e del merito.

### **Un valore da condividere nella nostra cultura: il premio del merito**

In un sistema democratico la collocazione del partito al livello di salvatore-redentore, che decide del destino di una carriera carica di responsabilità nei confronti della vita delle persone, è inammissibile e al di fuori di ogni logica. La scelta della professione medica mette nella condizione di disporre di corpi e menti altrui con un potere che pochi possiedono e ci

---

<sup>10</sup> Ibidem pp. 88-89.

inquieta il pensiero che la selezione di chi deve disporre della nostra vita cada su individui affiliati al partito piuttosto che su individui capaci e meritevoli.

Il senso di potenza dei partiti va assolutamente ridimensionato, mettendoli in condizione di non poter decidere chi occuperà le poltrone. Cornaglia Ferraris è d'accordo con questa posizione:

In ogni ospedale i dirigenti scelti dai politici condizionano, a cascata, le assunzioni dei medici: capi dipartimento, primari, aiuti e assistenti. Una legge ha abolito i concorsi per i primari, che non devono nemmeno più sottoporsi a un concorso nazionale di idoneità: il manager fedele al partito istituisce una commissione che si limita a selezionare gli "idonei". Poi è lui a stabilire il vincitore. Così al Niguarda, come dappertutto, medici e primari con la tessera si contano a decine. Che sappiano o no curare i malati diventa irrilevante.<sup>11</sup>

Premiare il merito può dunque costituire il *valore condiviso*, l'alternativa all'andazzo in cui i dirigenti scelti dai politici condizionano, a cascata, le assunzioni dei medici: capi dipartimento, primari, aiuti e assistenti. La legge che ha abolito i concorsi per i primari va messa in discussione come ha suggerito qualcuno? In breve, dobbiamo ripristinare i concorsi nazionali? Ma sappiamo tutti che i concorsi truccati o pilotati in cui vince il figlio, amico o parente del barone o il raccomandato politico di turno non riguardano solo l'università in generale, bensì anche l'istituzione sanitaria.

Allora, come possiamo intervenire per far emergere autenticamente il merito, la competenza, il talento, l'eccellenza, in modo che i "cervelli" non siano costretti ad espatriare per farsi strada? Per contro, riportando le parole di Cornaglia Ferraris, " quanti morti da "casta bianca" derivano da ospedali mal popolati, privati di professionalità vive e motivate, senza gente che sa fare diagnosi, che è contenta di questo, si appassiona nel seguire con rigore la terapia e mette da parte le 6 ore e 40 di turno come metro della sua retribuzione?"<sup>12</sup>

In un altro punto del libro, lo stesso autore espone il punto di vista del paziente, ossia di tutti noi, che in un momento o l'altro della nostra vita possiamo o dobbiamo diventare pazienti: "D'altra parte i pazienti dipendono dalle decisioni dei loro medici e non possono verificare se questi agiscono per curarli oppure influenzati da interessi personali. Se un malato non è sicuro se fidarsi o meno di chi lo cura, perde fiducia nei medici e nelle istituzioni pubbliche, cadendo spesso dalla padella alla brace. Sarà vittima di medicine alternative e di

<sup>11</sup> Ibidem p. 89.

<sup>12</sup> Ibidem p. 190.

professoroni da pagare in contanti presso studi privati. La perdita di fiducia è un problema grave per professionisti e istituzioni la cui buona fama deriva dall'agire nell'interesse del pubblico".<sup>13</sup>

Nei corsi di formazione per medici delle ASL di Reggio Emilia, Modena, Cesena, Sassari è stato insegnato un gioco per imparare a districarsi fra interessi contrastanti. E' stato denominato "dilemma del prigioniero" ed è stato presentato fin dagli anni cinquanta da Albert Tucker come esempio di paradosso:

Due criminali vengono accusati con prove indiziarie di aver compiuto una rapina; gli investigatori li arrestano entrambi per il reato di favoreggiamento e li chiudono in due celle diverse, impedendo loro di comunicare. A ognuno di loro vengono date due scelte: confessare l'accaduto oppure non confessare. Viene inoltre spiegato loro che:

- a) se solo uno dei due confessa, questi evita la pena; l'altro viene però condannato a sette anni di carcere;
- b) se entrambi confessano, vengono entrambi condannati a sei anni;
- c) se nessuno dei due confessa, entrambi vengono condannati a un anno.

Ciascun prigioniero perseguirà il proprio interesse e prenderà decisioni con conseguenze peggiori rispetto a quelle che subirebbe se entrambi mirassero all'interesse comune.

Questo dilemma rivela l'inefficacia dei codici etici di Ordine dei Medici e imprese farmaceutiche. Chi li rispetta rischia di trovarsi in posizione sfavorita nei confronti dei concorrenti sleali. L'amoralità non è reato, per cui chi commette irregolarità può farlo senza paura. Per giudicare i comportamenti dei suoi membri, alla comunità dei medici e degli industriali del farmaco serve la certezza di perdere qualcosa di importante (danaro, appalto, carriera). Non servono sanzioni, che non danno garanzia alcuna di una conduzione corretta degli affari. Non si tratta di recuperare la morale individuale, restituendole il peso perduto, ma di introdurre una cultura della vergogna, un sistema per il quale chi fa certe cose viene pubblicamente svergognato, mentre chi vi si oppone viene pubblicamente elogiato. Come?<sup>14</sup>

Considerando che ciascuno persegue il proprio interesse e che l'amoralità non è reato, come possiamo far regredire e scomparire i comportamenti scorretti, che danneggiano la comunità?

---

<sup>13</sup> Ibidem p. 46.

<sup>14</sup> Ibidem pp. 46-47.

## La cultura del merito

L'autore citato parla di "cultura della vergogna", un sistema per il quale chi fa certe cose viene pubblicamente messo alla gogna, mentre chi vi si oppone viene pubblicamente approvato.

Preferisco usare l'espressione "cultura del merito", che potrebbe rientrare tra i *valori condivisi* della nostra società, in sostituzione della cultura falsamente egualitaria che è all'origine di tanta corruzione. In effetti, nella cultura ipocritamente egualitaria, per emergere basta oleare gli ingranaggi "giusti" del sistema attraverso relazioni e denaro: non serve contare sulle capacità, faticare per raggiungere obiettivi formativi e migliorare le proprie prestazioni.

In vari libri pubblicati sul sito Internet: [www.gigliolazanetti.eu](http://www.gigliolazanetti.eu) ho auspicato l'evoluzione della cultura competitiva, dualistica e gerarchica in cui viviamo in una cultura egualitaria e cooperativa.

Il mio auspicio sembra in contraddizione con la meritocrazia, con l'emergere dell'impegno e dell'eccellenza.

In realtà, una corretta interpretazione di quanto ho scritto non mette in contrapposizione dualistica *o/o* la cultura egualitaria e cooperativa e la meritocrazia. E' la falsa cultura egualitaria e cooperativa che porta alle distorsioni e agli abusi della corruzione: interessi, favoritismo, clientelismo, parentopoli, concorsopoli, partitopoli, ecc.

*Una sana meritocrazia non esclude una sana solidarietà: i due concetti si integrano.*

Essere fautori della meritocrazia significa individuare dei modelli di comportamento vincenti da imitare e seguirli. Significa modellarsi sul "meglio" anziché lasciarsi vivere nell'andazzo della mediocrità, senza ideali e obiettivi da perseguire.

Cornaglia Ferraris, nella sua qualità di pediatra, prospetta un modello di comportamento da emulare in un reparto di Neonatologia, al fine di scoraggiare lo sfruttamento della fiducia delle neo-mamme, per lucrare sul costoso latte in polvere per neonati:

Proviamo a tornare ai nostri neonati e premiamo quei neonatologi nei cui reparti l'allattamento al seno per i primi sei mesi di vita è stato praticato dal 95 per cento delle mamme. Consegna il premio il ministro della Salute in persona. Nell'occasione si pubblica l'elenco delle Neonatologie peggiori e la frequenza di convegni turistici da parte di chi vi lavora. Nome, cognome, giorni spesi sulle piste da sci e sulle spiagge. Qualcosa cambierebbe rapidamente: meno infezioni, perché nel latte della madre esistono anticorpi e linfociti in grado di combatterle, mentre non esistono nel latte artificiale; meno allergie, perché le proteine animali, somministrate troppo precocemente a un intestino ancora incapace di funzionare al meglio, inducono tali disturbi; meno spese per le famiglie, perché il latte artificiale in

Italia costa una cifra che si giustifica solo con la necessità di portare i neonatologi a divertirsi estate e inverno. Non solo farmaci, dunque, ma anche prodotti frutto della medicalizzazione.<sup>15</sup>

Per inciso, segnaliamo che in alcune pagine precedenti l'autore accenna alle vacanze da sogno regalate ai medici dalle case produttrici di latte in polvere come "premio di vendita". Se si inverte la tendenza, *premiando* i neonatologi nei cui reparti l'allattamento al seno per i primi sei mesi di vita è stato praticato dal 95% delle mamme, è prevedibile che in breve tempo si possa raggiungere l'ambito traguardo di diffondere l'allattamento al seno.

### **Le aree clientelari**

Se operiamo in direzione della *valorizzazione del merito*, dobbiamo anche *scoraggiare il demerito* con un'azione altrettanto capillare e mirata. Cornaglia Ferraris cita alcuni esempi di cattiva organizzazione della sanità, riguardanti gli appalti dei servizi, che vanno trattati opportunamente:

Gli appalti dei servizi e delle lavorazioni, pertanto, costituiscono la grande area clientelare della gestione partitica della sanità. I modelli clientelari sono vari e vanno, come abbiamo visto, da organizzazioni familiari malavitose a solidi monopoli di partito. Le differenze sono notevoli, ovviamente. Dove regnano malavita e potentati familiari, la percentuale da distribuire (pare non sia inferiore al 16 per cento) può andare nelle tasche del singolo, del gruppo, della famiglia con flussi redistributivi variabili nel tempo. Nelle regioni "rosse", invece, è tutto organizzato molto più "onestamente", con assegnazioni a cooperative o ditte vicine alle stesse, che versano al partito sino a un quarto del loro ingaggio. Insomma un sistema per così dire "democratico", meno esposto alla malavita. Ma è comunque un sistema monopolistico che di democratico non ha nulla e di onesto nemmeno. Costoso lo è parecchio, invece, visto che il finanziamento derivante dall'appalto devia denaro della sanità su utilizzi che con la sanità nulla hanno a che fare.

Quanto è accaduto a Siena e a Castellaneta costituisce un esempio peculiare. Una piccola ditta nata in un magazzino grande poco più di un garage, capace di far funzionare caldaie o impianti di poco impegno, vince un appalto per allestire i gas medicali ospedalieri. Non sappiamo se si sia preoccupata che al proprio interno il personale tecnico fosse aggiornato e competente. I fatti dimostrerebbero il contrario. Comunque sia, vince l'appalto della ASL del policlinico Le Scotte e dell'ospedale di Castellaneta, esegue i lavori e incassa. Nessuno ne sa nulla sino a quando si scopre uno scambio di tubi del gas che manda al creatore nove pazienti: i medici erano convinti respirassero ossigeno e invece viaggiavano verso l'altro mondo pieni d'azoto.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibidem p. 47.

<sup>16</sup> Ibidem pp. 80-81.

Il sistema monopolistico non ha quindi nulla da spartire con la democrazia e con l'onestà. I costi di questo sistema sono invece elevati, visto che i finanziamenti derivanti dagli appalti convogliano denaro della sanità nelle casse del partito.

Se questo accade nelle regioni "rosse", la "sanità degli orrori" si manifesta dove le cliniche convenzionate con lo Stato ricavano introiti in base agli interventi, per cui è meglio intervenire anche dove non serve, per ricevere dallo Stato il compenso a prestazione.

Cornaglia Ferraris commenta i fatti tristemente resi noti nel 2008:

Nell'informativa urgente del governo sui recenti fatti accaduti presso la clinica Santa Rita di Milano, politici delle diverse aree si interrogano e stuzzicano sull'interpretazione dei fatti. Nessuno parla di lottizzazione e inappropriata, nessun cittadino comune riesce a provare interesse nella lettura della lunga diatriba, durata dalle 10.36 alle 11.25. Ma resta un fatto: la "sanità degli orrori" è arrivata a manifestarsi con drammatica chiarezza e non ci sono più veli che la possano nascondere. Impossibile non pensare a quei posti (non solo al Sud) dove vedi in azione medici che ragionano, agiscono e conoscono in maniera vecchia, e spesso non sanno, perché assunti non certo per meriti scientifici e di competenza, magari in centri di Pronto Soccorso presi d'assalto o in "divisioni" trasformate solo nella targa davanti alla porta in "unità operative" con primari ottusi, con infermieri cialtroni. In quei posti dove rischiamo di vedere ricoverati noi stessi, parenti e amici, dove un'appendicite viene "freddata" perché nessuno è in grado di operare, dove una tonsillite si rivela un dramma e dove una terapia intensiva di Cardiologia si può trasformare in una camera a gas (ma non s'accorsero di nulla a Castellaneta sino all'ottavo morto?).

Cambiare e risolvere questo strazio è più difficile e meno sentito come urgente (aspettiamo il prossimo scandalo).<sup>17</sup>

I medici che "ragionano, agiscono e conoscono in maniera vecchia, e spesso non sanno, perché assunti non certo per meriti scientifici e di competenza", secondo l'espressione dell'autore citato, *devono ora lasciare spazio ad una nuova generazione di medici realmente preparati ed efficienti, su cui possiamo contare quando dobbiamo mettere nelle loro mani la nostra vita e la nostra salute fisica e psicologica.*

Nel nostro sistema i manager che gestiscono le ASL (Aziende Sanitarie Locali) con criteri aziendali vengono nominati dall'assessore regionale alla Sanità, in base a graduatorie di merito. Tali graduatorie si sono rivelate "criteri di cieca fedeltà al politico nominante, lottizzate sino all'ultimo degli ospedaletti di vallata".<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibidem p. 188.

<sup>18</sup> Ibidem pp. 191-192.

Questo sistema risulta malato e i suoi "sintomi" sono riconducibili alla lottizzazione e agli interessi clientelari che soffocano l'affiorare della competenza, del merito e dell'eccellenza. L'omertà contribuisce a congelare la struttura di questo sistema. In proposito, Cornaglia Ferraris traccia le sue conclusioni:

Cerchiamo di diradare la nebbia velenosa che cala insieme alle calunnie e ai sospetti contro tanti medici accusati ingiustamente di *malpractice*, intossicando tutto e tutti per far allargare la pratica del silenzio omertoso di sempre. La malattia delle ASL si chiama lottizzazione, chiarissimo, ma è quel malato che ti paga lo stipendio. Se protesti, quell'azienda malata può bastonarti sino al licenziamento, alla misera condizione di mobbizzato, sino a ridicolizzarti di fronte a familiari e colleghi.

La terapia contro l'omertà non è fatta di accuse sussurrette a quattr'occhi ai pochi colleghi dei quali puoi fidarti. Piuttosto è una terapia che esplora una strada che porti a guardare al futuro con maggiore speranza, senza più lasciare soli i colleghi che pagano per la loro onestà, né quelli che a causa di questa subiscono oltraggio.

Non un processo popolare, ma una valutazione onesta dei disagi subiti dalle vittime, della loro sofferenza senza senso. Bilancio comprensivo anche nei riguardi di chi non sa reagire, un po' vigliacco forse, ma per ragioni forti. Da raggiungere insieme alla consapevolezza che la solidarietà non modifica il disgusto per lo scandalo, ma aiuta ad affrontarlo meglio, senza farsi prendere da un'inutile rabbia. Superare il confine che separa il silenzio dalla denuncia. Già, ma come?

Chi lavora nella sanità, pubblica o privata che sia, ha l'obbligo morale di lavorare e collaborare con le forze della giustizia perchè venga fuori chi ha commesso abusi, soprattutto quando pagati in sofferenze di persone inermi, perfino con la vita. Chi ha visto o sentito qualcosa, oppure semplicemente è a conoscenza di qualche circostanza che può servire a dare un nome ai responsabili, non può stare zitto. Trovi il proprio modo per aiutare la giustizia. L'omertà fa ammalare, fa perdere sonno e serenità, fa venire il cancro da stress e immunosoppressione prolungata. Il farabutto farà carriera indisturbato, guadagnerà più di voi, e il vostro silenzio lo porterà a dirigere l'unità operativa in cui lavorate. Non vi pare un rischio intollerabile?

Questo servizio sanitario teme il silenzio dei giusti. Chi sa parli, chi fa solo supposizioni taccia. Perché un colpevole si può identificare e punire; la colpevolezza di tutti, o del sistema, no. A fondamento di regole e leggi c'è un patto di convivenza, dentro l'etica professionale c'è il rispetto di se stessi e degli altri, indispensabile per convivere in ospedale più ancora di regole e leggi. Nessuna retorica, nessun eroismo, ma la consapevolezza che estirpare un cancro che minaccia equilibrio sociale, civiltà e benessere condiviso è compito di chi identifica il cancro con precisione e agisce di conseguenza.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ibidem pp. 211-212.



L'*immobilismo* a cui viene condannata la nostra società sotto la pressione della lottizzazione, del clientelismo, del favoritismo, dell'omertà, degli interessi e del "gioco di casta" fatto di "palleggi scambievoli" ci sollecita ad una profonda riflessione per non soccombere alla cinica spietatezza della parte malata e infingarda di questa società stessa.

L'inerzia, passività e simulazione di una parte degli italiani non può e non deve portarci a credere semplicisticamente che "in Italia si fa così".

E in effetti si risveglieranno le migliori risorse per porre fine all'ottundimento della mente e delle coscienze di fronte allo sfacelo della corruzione.

Oggi possiamo usufruire anche di un Numero Verde di *Difesa del Malato* (800502502), che può aiutare in situazioni difficili a non sentirsi soli.

## CAPITOLO II

### CORREGGERE ABUSI ED ERRORI

*Una volta deciso che la cosa può  
e deve essere fatta,  
bisogna solo trovare il modo.*

Abraham Lincoln

#### **Inerzia e passività di fronte alla deriva della gestione partitica**

La deriva creata dalla lottizzazione partitica del Servizio sanitario e dai furti e sprechi che porta con sé va assolutamente corretta con una riforma adeguata. Cornaglia Ferraris prospetta una "orgogliosa predominanza delle ragioni di merito in tutte le assegnazioni tecniche", <sup>1</sup> assieme al controllo e aggiornamento costante dei DRG (*Diagnostic Related Groups*) che indicano i "raggruppamenti omogenei di diagnosi" e servono a determinare sia le scelte sia la spesa del nostro Sistema Sanitario Nazionale (SSN). Pertanto i DRG stabiliscono il finanziamento per ogni azienda e struttura a seconda delle malattie che cura. Erano 489, ne hanno eliminati 43 perché ritenuti poco remunerativi, poi aggiunti altri fino a superare i cinquecento.

Alcuni sono molto usati, come gli interventi sul cristallino, le malattie della schiena e dell'apparato digerente, che si possono curare quasi sempre negli ambulatori e nei ricoveri diurni. Per ogni DRG la Regione provvede ad un rimborso e indica quanti giorni minimi e massimi di ricovero siano ammissibili.

Quando il malato viene dimesso, i medici devono compilare una "*scheda di dimissione ospedaliera*", che si chiama SDO. Nella SDO sono indicati tutti i DRG relativi al ricovero, per cui diventa facile fare il conto di quanto il SSN debba pagare a chi ha erogato le prestazioni indicate, cioè alle ASL o, tramite queste, alle strutture private autorizzate dalla Regione a erogare alcune prestazioni entro certi limiti o tetti (accreditate).

"Per imbrogliare e rubare, dunque – osserva Cornaglia Ferraris – bisogna assegnare un DRG falso, oppure indicare una prestazione non fatta, oppure assegnare un percorso di

---

<sup>1</sup> Ibidem p. 220.

diagnosi e cura eccessivo o inappropriato, oppure usare il meccanismo dei ricoveri consecutivi o dei rimborsi per cittadini residenti fuori regione. Sono solo alcuni esempi e non c'è bisogno di illustrarli nei dettagli".<sup>2</sup>

Il fatto che i soldi non bastino per tutti per cui prima o poi gli sperperi portano a dover pagare un ticket o un'assicurazione privata ci fanno riflettere su alcune affermazioni correnti che rivelano passività e disinteresse, come è successo a Cornaglia Ferraris:

L'importante per chi legge è capire un po' di più di quanto ha capito il tassista che mi ha portato a Milano presso la sede di una TV. Mi ha detto: "A me chi ruba non m'interessa, tanto sono tutti così. M'importa solo di non aspettare mesi per fare un esame e che mi guariscano in fretta".

Invece sarebbe bene che s'interessasse al fatto che, se fa un esame costoso per lo stato, ma inutile per lui, succedono due cose: i soldi non bastano per tutti, per cui prima o poi anche lui dovrà pagare un'assicurazione privata e un ticket. Inoltre, ad alcuni milanesi è capitato che sia stato proposto non solo un esame inutile, ma anche un intervento chirurgico pericoloso, che serviva solo a fare cassa.

Al cinico tassista, infatti, capiterà prima o poi di avere un dolorino al torace e di spaventarsi, magari anche molto. In quel momento potrebbe rendersi conto che le cardiocirurgie in Lombardia sono in numero pari a quelle dell'intera Francia e che esiste un interesse oggettivo per sottoporre a bypass coronario tutti i casi con un minimo di alterazione, anche quando quella alterazione non farebbe male a nessuno se non dopo anni, e forse può essere trattata con 50 mg. di acido acetilsalicilico (mezza aspirinetta), del costo di un paio di centesimi. Quando dovesse capitare a lui, cosa dirà? La risposta è ovvia. Sarà convinto di essere stato salvato da medici bravissimi, appena in tempo. E se invece, come per molte tra le vittime della "clinica degli orrori", lo avessero usato per incassare un DRG più remunerativo facendogli rischiare ictus e trombosi? Tanti auguri, caro tassista milanese, e per il futuro sia più prudente: consideri che una società che cura solo i propri interessi giustifica che lo facciano anche gli altri, inclusi i medici.<sup>3</sup>

L'avvilente inerzia e passività di fronte a chi ruba e compie abusi che servono solo a fare cassa indica una colpevole mancanza di coscienza civile, che contribuisce a mantenere questo sistema aberrante.

Per questo, occorre intervenire anche a *livello culturale*, per creare *consapevolezza del problema e ricerca di soluzioni appropriate*.

L'autore citato condensa la sua proposta di revisione e riorganizzazione del sistema attuale:

---

<sup>2</sup> Ibidem p. 21.

<sup>3</sup> Ibidem pp. 21-22.

Taglio dei finanziamenti, logica aziendalista, privatizzazioni, devoluzione realizzata e incombente: per contenere una spesa insostenibile. La deriva, creata dalla lottizzazione partitica del servizio sanitario e dai furti e sprechi che essa porta con sé, trasforma i medici in ragionieri. La sanità contabile è realtà quotidiana, dove l'ultima parola l'hanno i bilanci. Si cura il *budget*, non il malato. Due più due in sanità non fa quattro, quasi mai. La gestione contabile dei cosiddetti manager è fallita per l'impossibilità di accudire esigenze di clientela, partito, bilancio, tangenti, domanda di salute, avidità corporative, fannulloni sindacalizzati. Ma anche per la pretesa che un medico diventi ragioniere senza avere le competenze contabili per farlo. Li hanno riempiti di scartoffie, obbligati a interminabili ore di burocrazia, dall'ultimo dei medici di famiglia al primo dei capi dipartimento. La professione medica non può essere forzata dall'imposizione di bilanci da parte di ragionieri di partito, credibili quanto le commissioni di concorso pubblico.

La terapia? Controllo e aggiornamento costante dei DRG. Identificazione e censura delle prestazioni improprie, della medicina difensiva, delle sacche di difesa corporativa o personale di interessi contrari a quelli del servizio pubblico. Eliminazione della gestione partitica, massonica, clericale, o d'altra simile natura, delle nomine di manager e medici in carriera. Orgogliosa predominanza delle ragioni di merito in tutte le assegnazioni tecniche. Formazione di team misti, dove chi sa fare il ragioniere impara a parlare con i medici e i medici imparano ad ascoltare le ragioni dei contabili, segnalando sprechi e furti, anche quelli fatti dai "prestigiosi" colleghi, inclusi i luminari dediti al proprio studio privato.<sup>4</sup>

La terapia consiste dunque nel controllo e aggiornamento costante dei DRG, nella eliminazione delle prestazioni improprie e della difesa corporativa o personale di interessi contrari a quelli del pubblico, della gestione partitica o di natura associativa delle nomine di manager e medici in carriera.

Le ragioni di merito devono prevalere in tutte le assegnazioni tecniche. E come si può intervenire quando qualcosa non ha funzionato, portando a morti "sospette"?

### **I giudici: screditato il sistema sanitario nazionale**

Il sistema sanitario nazionale è stato "screditato", l'immagine stessa dell'Italia è stata offuscata all'estero dalle terribili notizie diffuse dai media internazionali sull'inchiesta che ha travolto la Clinica Santa Rita di Milano. Gli interventi inutili, dannosi e "crudeli" sui malati, fatti solo per ottenere i rimborsi dallo Stato, hanno danneggiato "gravemente" la sanità nazionale, di cui quella lombarda è un'eccellenza che richiama pazienti stranieri. Un danno imponente per la collettività che la Procura della Corte dei conti della Lombardia quantifica in

---

<sup>4</sup> Ibidem pp. 219-220.

oltre 13 milioni di euro, 10,7 per il solo danno all'immagine del Ssn. Secondo quanto è stato diffuso dal *Corriere della Sera* del 13 dicembre 2008, è stato presentato il conto ai 14 coinvolti nell'inchiesta penale e, in vista del processo contabile in cui chiederanno i risarcimenti per l'erario, sono stati sequestrati tutti i beni degli indagati principali, due ancora in carcere.

Dopo gli arresti di giugno 2008 nell'indagine penale e i primi patteggiamenti, mentre è in corso il processo, anche la Procura contabile interviene a tempo di record in un circuito giudiziario dalla velocità sorprendente.

Patteggiando 4 anni e 4 mesi di carcere, tre coperti da indulto e con la previsione di passare gli altri affidato ai servizi sociali, Francesco Paolo Pipitone, il notaio 75enne padre-padrone della clinica convenzionata, forse sperava di aver chiuso con la giustizia. Invece, il presidente della Corte dei conti della Lombardia Giuseppe Nicoletti ha autorizzato il vice procuratore Paolo Evangelista e il sostituto Gaetano Berretta a sequestrargli a Milano immobili (uno di 20 stanze), una lussuosa Jaguar immatricolata il 31 luglio 2008, mentre era ai domiciliari, un'utilitaria, 51 mila azioni del valore di 2,6 milioni, soldi e titoli in due banche.

Altri sequestri conservativi, per valori di molto inferiori, hanno riguardato il chirurgo Pier Paolo Brega Massone e il suo aiuto Pietro Fabio Presicci, in carcere per gli interventi con lesioni gravissime a 86 pazienti, e accusati, in uno stralcio d'inchiesta, anche di omicidio volontario per le morti di 5 malati. A Brega Massone hanno bloccato una casa di 4 vani a Diano Marina (Imperia), due immobili e quattro terreni (posseduti in parte) in provincia di Pavia, una Bmw 320 del 2005 e azioni per 225mila euro. A Presicci è stata sequestrata una casa di 7 vani (metà proprietà) con garage a Milano. A Maurizio Sampietro, ex direttore sanitario imputato per le truffe e i falsi, è stata sequestrata una Toyota Yaris del 2003, una moto del 2007 oltre a una casa, due uliveti e un vigneto in Liguria. I sequestri saranno valutati dai giudici in un'apposita udienza.

I Pm Evangelista e Berretta fanno propri i risultati dell'inchiesta penale dei sostituti Grazia Pradella e Tiziana Siciliano, alle quali hanno annunciato le loro mosse. Queste conclusioni sono giunte dopo un'approfondita e complessa indagine della Guardia di Finanza di Milano.

Scrivono che "amaramente" è stato accertato che nella clinica "l'obiettivo principale non era la cura dei malati, bensì ottenere i maggiori rimborsi possibili dal sistema sanitario pompando i drg", i documenti con cui le cliniche accreditate ottengono i rimborsi. Pipitone ne era "il principale ispiratore ed artefice".

Una lunga lista di falsi ha permesso di incassare indebitamente 2.688.358,20 euro, che vanno risarciti.

Poi si passa al calcolo del danno all'immagine del Sistema sanitario che, per le sole truffe e i falsi, è pari a quanto percepito indebitamente. E sono altri 2.688.358,20 euro. Quindi il capitolo "lesioni gravi e gravissime" riguarda i chirurghi Brega Massone, Presicci e Marco Pansera (che è ai domiciliari e non ha subito sequestri). In attesa che una perizia puntualizzi nell'inchiesta penale l'ipotesi degli omicidi, la Procura contabile, prima di un eventuale processo, per ora monetizza quanto hanno nuociuto gli 86 casi di lesioni.

I magistrati riportano intercettazioni e consulenze e parlano di "azioni criminose", di "spregiudicatezza chirurgica" spesso "indirizzata verso i più fragili, come gli ultraottantenni e i soggetti affetti da gravissime patologie". Chi aveva bisogno di "massima assistenza, anche morale" ha invece trovato chirurghi "esclusivamente interessati al proprio personale arricchimento" che consideravano la sua sorte "sul tavolo operatorio, meno dell'equivalente di un drg". "Condotte aberranti", sottolineano i pm contabili richiamando anche il codice etico dei medici e perfino il giuramento di Ippocrate che ricordano, impongono loro di "ispirarsi ai valori etici fondamentali".

Il danno all'immagine, alla collettività, qui è così grave da essere valutato nel triplo di quello per truffe e falsi: 8.065.074,60 euro. Non bastasse, in conto c'è un forfait di 50mila euro spesi per le indagini. Totale: 13.491.791 euro.

### **Un centro d'eccellenza internazionale nel mezzo delle polemiche**

Annachiara aveva tre anni e mezzo. Secondo quanto riferisce *Il Gazzettino* del 28 novembre 2008, la piccola trevigiana è stata operata il 18 novembre 2008 nel Centro di cardiocirurgia pediatrica di Padova, diretto dal dottor Giovanni Stellin. Alla bambina è stata sostituita una valvola mitralica. Certo, è un intervento delicato. Ma la bimba si era svegliata bene ed era stata messa in terapia intensiva. Si riprendeva di ora in ora. E' rimasta in terapia intensiva fino al 20 novembre quando i cardiocirurghi infantili hanno deciso che poteva rientrare in Clinica pediatrica. L'intervento era tecnicamente riuscito e la bimba aveva superato benissimo la fase post operatoria. Era il tardo pomeriggio del 20 novembre quando è apparsa la febbre. Poteva essere la conseguenza dell'intervento? Lo stato febbrile ha colto tutti di sorpresa. E con il passare delle ore il male è peggiorato. Pare che la bambina abbia passato la notte martoriata dalla febbre. Ad un certo punto i sanitari non hanno potuto fare più nulla.

Sarà il dottor Giorgio Gualandri, dell'Istituto di medicina legale dell'Università di Modena, ad occuparsi del caso della piccola Annachiara. L'incarico gli è stato affidato dal pubblico ministero Federica Baccaglino. Il magistrato sta inviando le informazioni di garanzia ai sanitari che hanno avuto in cura la piccolina.

Alfredo Omar, vicentino, aveva tredici anni. Era nato con una malformazione cardiaca. Lo avevano operato a soli dieci mesi di vita. Il 17 novembre 2008 è stato sottoposto ad un altro intervento nel Centro di cardiocirurgia pediatrica. Per il tredicenne doveva essere quello definitivo, che gli avrebbe permesso di vivere come tutti i ragazzini della sua età. E' morto il 25 novembre. L'intervento era riuscito. E' stato ucciso dai danni cerebrali causati probabilmente dalla ossigenazione del sangue extracorporeo durante l'operazione.

Il pubblico ministero Renza Cescon ha disposto il sequestro della macchina cuore-polmoni della cardiocirurgia pediatrica. E' la causa della morte di Alfredo Omar? L'esposto è stato depositato in Procura dagli avvocati Fernando Cigolati e Antonio Marchesini. Un'ora dopo gli investigatori della Squadra di polizia giudiziaria erano in ospedale a sequestrare la macchina, la cartella clinica e i filmati dell'intervento. E' stato il padre del tredicenne a firmare l'esposto. Gianferdinando Giugliano, abitante a Ponticello Conte Otto, in provincia di Vicenza, vuole conoscere le cause della morte del figlio. Il pubblico ministero Cescon ha già nominato i consulenti tecnici. Sono il professor Raffaele Giorgetti, dell'Istituto di medicina legale dell'Università di Ancona, e il professor Marco Pozzi, cardiocirurgo di Ancona. L'autopsia verrà eseguita il 29 novembre. Il tredicenne è stato ricoverato il 16 novembre e il giorno successivo lo ha operato lo stesso direttore, Stellin. "Un intervento perfettamente riuscito", ha detto il primario ai genitori al termine della lunga operazione. Ma durante la notte il ragazzo ha avuto dei problemi. Convulsioni e aritmie. E' stato sottoposto alla Tac. E i sanitari hanno riferito ai parenti che c'erano dei "leggeri problemi" a livello cerebrale, causati dalla trasmissione del sangue extracorporeo durante l'intervento. Cose di poca importanza. Ma le condizioni del ragazzo sono peggiorate. E il 20 novembre è stato sottoposto nuovamente alla Tac. Questa volta i problemi erano molto gravi. Se fosse sopravvissuto, sarebbe stato segnato per tutta la vita. No, Alfredo Omar non ce l'ha fatta.

Sono venti, tra cardiocirurghi e pediatri, i medici del Centro di Cardiocirurgia e della clinica pediatrica di Padova iscritti nel registro degli indagati.

Qualcuno l'ha definito un "colosso con i piedi d'argilla". Certo, che se anche sono di terra questi piedi restano ben saldi visto che il primato di "eccellenza" in campo internazionale non glielo leva nessuno.

E' tra i più grandi centri ospedalieri d'Italia, considerato tra i migliori d'Europa. Certo, le strutture dell'Azienda padovana non sono modernissime e sono in attesa di essere trasferite in una nuova sede che dovrà sorgere entro una decina d'anni. Ma se il guscio lascia a desiderare, c'è unanimità nel considerare alcune specialità di altissimo livello. Un'immagine che neppure gli scandali, che non sono stati pochi e che neppure si è cercato di tenere nascosti, sono riusciti ad appannare. Certo, qualche testa blasonata è caduta, almeno sette-otto primari hanno dovuto lasciare nel corso degli anni anticipatamente il loro luogo di lavoro.

60mila ricoveri ogni anno, oltre 13mila prestazioni in day hospital. Quasi 4 milioni di esami di laboratorio e un milione e 600mila prestazioni diagnostiche; oltre 4mila e 700 dipendenti, un'attrazione da fuori città che si aggira attorno al 23 per cento: uno dei dati più elevati d'Italia.

Del resto da sempre Padova è considerata l'ombelico della sanità italiana, per alcune specialità una vera e propria eccellenza, come ad esempio proprio il Centro di cardiocirurgia dedicato al professor Vincenzo Gallucci, o tutta l'area trapianti per non parlare della oncematologia pediatrica fatta nascere dal professor ZanESCO, o tutta l'area della radioterapia. Ma sono solo alcune.

Eccellenze riconosciute, ma anche qualche zona d'ombra. Più di una volta il giudice si è trovato ad aprire un fascicolo su qualche grave incidente avvenuto in corsia. Dove si lavora si sbaglia.

Nel 2003 le denunce avanzate nei confronti dell'Azienda ospedaliera da parte dei pazienti per presunti casi di malasanità erano state 130, una sessantina nel 2006. Il 95 per cento dei casi – spiegano in Azienda – non arrivano neppure in dibattimento. E non è detto che nel rimanente 5 per cento vi sia una condanna da parte degli indagati.

Ma nel corso degli anni si sono verificati anche eventi che hanno fatto scalpore. Come lo scandalo delle valvole cardiache che ha interessato l'allora direttore del Centro Gallucci, Dino Casarotto, ma che però ha visto scivolare fuori da ogni inchiesta l'Azienda ospedaliera. Più recente una "epidemia di epatite C" che ha avuto un esito fatale per quattro pazienti ricoverati in ematologia. L'epidemia era collegata ad un catetere infetto e ad una scorretta procedura nella manutenzione. Altre infezioni avevano colpito, in un altro periodo, pazienti che erano stati sottoposti a delicati interventi chirurgici e per precauzione le sale operatorie erano anche rimaste chiuse per un lungo periodo.

Si segnala qualche scandalo per concussione già passato in giudicato e dimenticato, o sono affiorate storie di corruzione. Negli ultimi vent'anni di fascicoli ne sono stati aperti (e chiusi) parecchi. Anche merito del direttore generale Adriano Castrone che non lascia correre



nulla: se qualcosa non va, è giusto che si indaghi. E' la filosofia dell'Azienda, che ha scelto di intraprendere la strada della trasparenza a costo di sembrare a volte meno efficiente di altre. Sono centinaia le commissioni interne che sono state aperte in questi ultimi anni, chiamate a fare luce su mazzette, acquisti incauti, promozioni di amici degli amici. O, storia di questi giorni, pagamenti di parcelle per prestazioni mai eseguite.

### **Farà luce anche una commissione interna**

Oltre alla magistratura, sul decesso del ragazzino di Vicenza indaga anche una commissione interna che il direttore generale dell'Azienda ospedaliera Adriano Castrone ha già istituito, come precisa *Il Gazzettino* del 29 novembre 2008.

La commissione è composta dal direttore sanitario dell'Azienda Luciano Flor, dal sovrintendente operativo Azienda ospedaliera Università di Padova Giampietro Giron e da Roberto Di Donato, direttore della Cardiocirurgia dell'ospedale Bambin Gesù di Roma. Si tratta di tre professionalità diverse, due legate alla struttura e una esterna, che avranno il compito di valutare i fatti sulla base delle diverse competenze.

"In merito al decesso del piccolo paziente avvenuto il 25 novembre scorso – sottolinea l'Azienda in una nota – a seguito di un intervento di cardiocirurgia pediatrica, l'Azienda Ospedaliera rimane nel contempo doverosamente a disposizione dell'Autorità Giudiziaria".

La commissione è già al lavoro dal pomeriggio del 28 novembre per effettuare una rigorosa analisi dei fatti. Il compito del gruppo d'indagine sarà quello di raccogliere il materiale e valutare se le procedure mediche messe in atto hanno seguito tutti gli standard corretti e non ci sono stati errori umani, o difetti nelle apparecchiature utilizzate.

Per l'Azienda ospedaliera di Padova l'utilizzo delle commissioni interne d'indagine è una prassi consolidata che nasce dall'esigenza di fare chiarezza anche dall'interno della struttura.

### **L'intervista**

Il quotidiano *Il Gazzettino* del 29 novembre 2008 riporta un'intervista che illustra come certi temi caldi possono essere affrontati con trasparenza, in modo da non prestare il fianco a ricatti.

Da quindici anni Adriano Castrone è alla guida dell'Azienda ospedaliera più grande d'Italia, superando scandali e denunce. Ha un motto: se le cose non vanno, si devono affrontare. Ed è per questo che di fascicoli in procura ne ha portati più di uno.

**Dottor Castrone, quali sono le difficoltà di gestire una struttura così vasta e complessa?**

"La complessità è legata al fatto che arrivano le patologie più importanti da tutta la regione: oltretutto qui abbiamo personale ospedaliero e universitario e questo soprattutto in passato ha determinato qualche tensione. Oggi con l'Università abbiamo raggiunto un buon livello di integrazione e con la nomina di una figura universitaria che tenga i rapporti, le cose si sono facilitate".

**Lei ha deciso di rendere pubblica ogni "magagna": una scelta o una necessità?**

"E' una scelta ponderata. Il nostro è un ambiente complesso, con una serie di conflitti e di interessi molto grandi. Se avessi tenuto qualcosa coperto sarei stato ricattato e sarei stato ricattabile da chiunque. Ho scelto come linea quella della chiarezza e della credibilità. Noi manager siamo pagati per far funzionare la struttura nell'interesse della collettività e io ci credo".

**Non sfugge proprio nulla?**

"C'è un meccanismo di controllo interno a volte veramente esasperato: mi vengono riferite cose vere e altre poi mi rendo conto sono solo malvagità per far fuori l'avversario. La difficoltà è capire quale è il confine tra la realtà e la menzogna".

**E come gestisce questi conflitti?**

"Da noi più che in un ospedale non è semplice. Ho persone dipendenti dal servizio sanitario nazionale e per le quali posso prendere tutti i provvedimenti che la legge mi consente. Ma per gli universitari le cose non stanno in questo modo e quando sono coinvolti posso sospenderli dal servizio assistenziale, come è capitato, ma mi fermo lì".

**Ha pagato questa operazione trasparenza?**

"Credo di sì, anche se la mia è una valutazione soggettiva: sia a livello di magistratura sia da parte della gente vedere che non s'insabbia nulla è segnale di serietà. Prendiamo la vicenda delle valvole avvenuto qualche anno fa in Cardiocirurgia quando era responsabile Dino Casarotto, informare la gente, collaborare con la magistratura non ci ha penalizzati: non abbiamo avuto un calo di attività, cosa che in altri ospedali c'è invece stato".

**La vicenda più difficile che ha dovuto gestire?**

"Quella delle valvole killer in Cardiocirurgia, perché la dimensione era vasta, trenta persone coinvolte. Avevamo una sovraesposizione mediatica elevata: devo dire che c'è sempre stato un comportamento corretto da parte dei giornali e questo ci ha aiutato".

**La sua Azienda ha molte cause pendenti?**

"Visto il tipo di attività, direi di no. Quest'anno ad esempio ho ridotto il premio di un milione e mezzo di euro perché abbiamo messo in piedi un sistema di verifica degli incidenti, si guarda cosa è avvenuto e si cerca di correggere il tiro per il futuro. Spesso scegliamo la strada del rapporto diretto con il paziente, evitando di andare in causa. E' vantaggioso per entrambi".

### **E' vero che qualche medico l'accusa di avere il ricorso facile alla procura?**

"Qualcuno di certo, so che c'è chi vorrebbe mettermi sulla graticola. Alla fine però i più lo apprezzano: non lavoro in un covo di delinquenti, le persone per bene sono tante e sono contente quando cerco di dividere le mele bacate da quelle buone".

### **I conflitti legali appannano il fascino del camice bianco onnipotente**

Il fascino del camice bianco onnipotente e ammantato di prestigio si sta appannando soprattutto nel nome della conflittualità legale: nel 2007 il numero dei medici iscritti all'Albo nazionale è sceso di 1567 unità e questo è già un dato che dovrebbe far meditare. Un contenzioso così aspro tra medico e paziente da una parte sta frenando le vocazioni e dall'altra ha contribuito a far nascere un nuovo tipo di medicina: la "medicina difensiva".

Ma non è verso il paziente che si indirizza la "difesa", bensì verso il medico stesso: da una indagine emerge che l'89 per cento dei camici bianchi ammette di avere prescritto più esami del dovuto per mettersi al riparo da eventuali cause.

E si calcola che tra il 20 e il 30 per cento dei ricorsi al Pronto Soccorso si potrebbero evitare se solo il medico che prescrive si prendesse le proprie responsabilità fino in fondo e senza paura. Del resto che la medicina stia vivendo un momento di grande conflittualità non è un mistero: 30mila cause circa nel 2007 contro i medici, con pesantissime conseguenze. La prima è forse la più macroscopica: ci sono scuole di specialità che vengono quasi disertate perché considerate troppo pericolose.

Che in un momento di crisi lavorativa qualche concorso vada deserto dovrebbe fare notizia. Eppure da un paio d'anni a questa parte per l'ambito medico il fenomeno sta diventando una costante: alcune specialità non attirano più come un tempo.

"A Pieve di Soligo stiamo aspettando i nuovi specializzati per coprire i posti di Pediatria e di Pronto Soccorso – spiega il direttore generale dell'Asl di Pieve di Soligo Lino Del Bavero – Confidiamo nei medici che si specializzeranno a gennaio. In effetti è un grosso problema legato soprattutto al fatto che in fase nazionale fra coloro che escono per pensionamento e quelli che entrano c'è un gap del 20-30 per cento. Certo pesa anche lo scollamento tra la programmazione sanitaria e universitaria, come sottolineano i medici stessi, ma dobbiamo anche arrenderci di fronte al fatto che la professione medica è meno appetibile, soprattutto per l'alto contenzioso che alcune specialità devono sopportare".

Oltre al caso di Pieve di Soligo a Nordest, due concorsi per un posto di chirurgo sono andati deserti, nel Bellunese non ci sono pediatri. Per il 2008 il Veneto ha un fabbisogno di medici chirurghi pari a 472, il Friuli Venezia Giulia di 190.

A Nordest si calcola che l'80% dei chirurghi abbia ricevuto almeno una richiesta di risarcimento o un avviso di garanzia per presunta cattiva pratica e che i sanitari italiani trascorrono un terzo della propria vita lavorativa sotto processo. Di fatto 2 medici su 3, dopo un lungo calvario giudiziario, vengono però alla fine riconosciuti innocenti, con una pronuncia di assoluzione o con il rigetto della domanda avanzata per l'infondatezza dell'azione. Tra questi, chirurghi sia generali sia plastici, ortopedici e ginecologi sono in prima linea. L'Aiom (associazione italiana oncologia medica) sostiene che i costi di questa "macchina", su base annuale, siano pari all'1% del Pil, 10 miliardi di euro l'anno e che le denunce siano 7500 (alle strutture sanitarie) più 8500 (ai medici) per un totale di 15mila, solo per l'ambito medico che li riguarda.

Il settore dell'emergenza – urgenza oggi non viene affidato tanto agli anestesisti e rianimatori, ormai introvabili, ma bensì agli ortopedici.

Maurizio Benato, Ordine dei Medici, dichiara ne *Il Gazzettino* del 1° dicembre 2008: "L'anestesista rianimatore è ad esempio un lavoro usurante che richiede particolare sensibilità, che necessita di anni di preparazione. Vedo che gli anestesisti preferiscono altri tipi di attività, come terapia antalgica, ad esempio, che è una specialità meno stressante e meno rischiosa. Ma l'impegno in sala operatoria o nelle rianimazioni non è ambito come un tempo".

Il preside della Facoltà di medicina di Padova, professor Giorgio Palù ammette che qualche flessione esiste. "Mancano anestesisti, ortopedici e rianimatori soprattutto nelle Asl più periferiche – sottolinea – La carriera soprattutto negli ospedali più piccoli è meno facile e spesso non ci sono prospettive di carriera. Oggi nel Veneto il numero dei medici è buono, ma nel prossimo futuro, per i pensionamenti dei numerosi medici over 65 che già ci sono e per le diverse richieste, ci potrebbe anche essere un aumento del bisogno e non dobbiamo farci cogliere impreparati".

D'altro lato, per tutelare i medici di fronte ai rischi professionali, nel Veneto è già allo studio una proposta per evitare di andare dal giudice.

### **Nasce una Camera di conciliazione**

Amami (Associazione per i medici accusati di malpractice ingiustamente) è una associazione nata per restituire serenità al rapporto tra medico e paziente e registra 35mila iscritti in tutta Italia. Ne fanno parte numerose associazioni e società scientifiche, oltre che Ordini dei medici. Antonella Agnello, ginecologa è nel direttivo nazionale, oltre ad essere stata riconfermata vicepresidente dell'Ordine dei medici di Padova.

L'intervista che segue è stata pubblicata da *Il Gazzettino* del 1° dicembre 2008:

**Dottoressa Agnello, si parla di oltre 30 mila cause l'anno contro i medici. E' un dato attendibile?**

"Dipende da chi lo fornisce, non ci sono numeri uguali per tutti: le assicurazioni contano i sinistri, il tribunale del malato i reclami, i Tribunali danno numeri ancora diversi. Quello della fonte certa è un problema tra gli altri".

**Non esiste un registro nazionale?**

"Bisognerebbe organizzare quello che Amami propone da tempo, un Osservatorio serio dell'errore e del contenzioso. Oggi si parla di un numero spaventoso di contenziosi e questo concorre a far lievitare i premi assicurativi".

**Quanto paga un medico per assicurarsi?**

"Dipende dalle specialità, un chirurgo plastico o un ostetrico dai 7 mila euro l'anno in su. E si deve trovare anche chi è disposto ad assicurare: se hai avuto una denuncia la prima cosa che fanno le assicurazioni è quella di disdettare il contratto, così si deve trovare chi è disposto a farne un altro".

**Perché sono saliti i contenziosi, più errori o la gente è meno disposta a lasciar passare?**

"A volte non è solo il paziente che denuncia, attorno c'è il sistema degli avvocati: hai subito un torto, ti aiutiamo noi e ci assumiamo le spese, se poi vinci ci paghi. Proprio come negli USA. Amami ha chiesto camere di conciliazione: far discutere medico e pazienti a volte spezza il contenzioso. Del resto sappiamo che la maggior parte delle volte il medico non viene condannato".

**Quali sono le specialità più a rischio-denuncia?**

"Sicuramente chirurgia generale, ortopedia, ginecologia, chirurgia plastica".

**E così ci sono concorsi che vanno deserti.**

"Ci sono concorsi per posti in specialità che vanno deserti quando una volta si doveva lottare: teniamo conto che oggi nelle fasce più giovani il 55 per cento dei medici sono donne e non amano un lavoro così rischioso. C'è un decadimento generale della professione, chi fa il medico inizia a guadagnare a 35 anni e anche questo va preso in considerazione".

**Perché alcune medicine sono più rischiose di altre?**

"Ci sono chirurgie che hanno insite complicanze prevedibili, come l'ortopedia che presenta una facilità a fare infezioni, o la cardiocirurgia. Per questo chiediamo un fondo per i risarcimenti: è giusto che il paziente abbia quanto gli spetta, come è giusto però che non sia a carico del medico".

**Proposte che restano sulla carta, o che hanno un fondamento?**

"No, oggi iniziano ad essere accolte: il Veneto ha preparato un decreto per la Camera di conciliazione, proposta che è allo studio della V<sup>a</sup> commissione, e al Senato si sta parlando dell'Osservatorio del contenzioso. Poi c'è il grande problema della depenalizzazione dell'atto medico che però è una strada lunga da percorrere. Ma anche in questo ambito è doveroso mettersi al passo con il resto d'Europa".

## I concorsi pilotati

E' opportuno segnalare che, accanto ai concorsi deserti, ci sono anche i concorsi "pilotati", in un sistema che viene denominato "concorsopoli".

*Il Gazzettino* del 13 dicembre 2008 riferisce il caso di sei concorsi di Medicina in varie università (Bologna, Brescia e Verona) "pilotati" con vincitori decisi a tavolino, e almeno due case farmaceutiche protagoniste di episodi di corruzione con medici: il Pm di Bologna Enrico Cieri ha formulato, a conclusione dell'inchiesta sulla sanità, una richiesta di rinvio a giudizio per 26 persone, tra cui gastroenterologi di fama e la ex preside della facoltà di Medicina di Bologna. Ma in caso di processo e condanne tutto sarà coperto dall'indulto. Per altri 20 indagati c'è stata invece la richiesta di archiviazione.

Tra i 26 per i quali Cieri ha chiesto il giudizio c'è la ex preside di Medicina di Bologna, Maria Paola Landini, nella parte riguardante i concorsi (in relazione a Bologna ma anche nell'Università di Brescia e Verona) il direttore del compartimento di Medicina interna e Gastroenterologia del capoluogo emiliano, professor Roberto Corinaldesi, e il professor Bernardino Vaira, un altro dei medici di punta del Dipartimento di Medicina interna e Gastroenterologia. Nel filone concorsi c'è stata la richiesta di rinvio a giudizio pure per il prof. Enrico Bartoli, direttore della clinica medica dell'Università di Novara, uno dei decani della specialità.

In *Mal di merito*<sup>5</sup> Giovanni Floris descrive molti aneddoti significativi, come la "coalizione antimerito" per fare perdere a Eugenio Piccano, cardiologo di fama mondiale del CNR di Pisa, il concorso per associato di Cardiologia alla Scuola Superiore Sant'Anna dove era di gran lunga il candidato migliore. Non c'è quindi da stupirsi se i cervelli fuggono. Ma, come dice lo stesso Piccano, "il problema non sono i cervelli che fuggono, ma quelle parti meno nobili del corpo accademico che rimangono e si riproducono all'interno del sistema". D'altronde, finché il merito non sarà misurato e pesato con strumenti condivisi, tutto può essere manipolato e taroccato.

Chi entra nei ruoli universitari per propria intelligenza e impegno, portando forza e idee creative alla scienza, lo fa con enorme fatica, inserendosi quasi per sbaglio in un sistema fatto per escludere i più dotati di libero pensiero e includere invece quelli asservibili con facilità e dunque di fatto ottusi. Un sistema che privilegia i servili e tende a perpetuare se stesso attraverso il familismo o clientelismo partitico, quali comportamenti dei candidati riterrà "virtuosi" e "meritevoli" di promozione? Una raccomandazione non significa solo

---

<sup>5</sup> Floris G., *Mal di merito. L'epidemia di raccomandazioni che paralizza l'Italia*, Rizzoli, Milano, 2007.

garantire l'ingresso del proprio figlio, nipote, moglie o, quando questi sono stati tutti collocati, amica o figlio di amici e onorevoli. Significa anche garantire l'esclusione degli altri candidati che "non sono figli di nessuno".

Inoltre un meccanismo di progressione della remunerazione basato quasi esclusivamente sull'anzianità consente una traiettoria ascendente anche a quei ricercatori assunti magari da uno dei tanti provvedimenti di sanatoria *ope legis* e che non avrebbero mai superato un concorso da professore.

Nell'università italiana "l'importante è entrare", perché poi si va avanti comunque. La leadership antimeritocratica universitaria tende ad autopreservarsi in modo più o meno lecito, esattamente con gli stessi meccanismi del circolo vizioso del demerito della società italiana: crea un contesto in cui il merito è impossibile, genera sfiducia nel merito, i migliori se ne vanno e quelli che restano si adattano alle regole antimeritocratiche del sistema, e questo rafforza la carriera per anzianità, dato che a quel punto l'età è l'unico dato misurabile.

I contratti dei professori e dei ricercatori sono "a vita" e inevitabilmente le retribuzioni si appiattiscono. Premiare economicamente sulla base del merito è impossibile.

Il problema è che la totale impossibilità di controllare la performance di un'università consente comportamenti antimeritocratici, che portano agli scandali sui concorsi e alla totale assenza di merito. Peraltro le università non possono non subire le implicazioni delle scelte nepotistiche e antimeritocratiche: mancano gli incentivi, perché i finanziamenti sono comunque assicurati. Di solito a questo punto del processo, dopo il "concorso scandalo", il governo si sveglia e blocca tutto, centralizzando le selezioni dei ricercatori e degli altri docenti. Questo suscita le reazioni (teoricamente giustificatissime) delle università, che si vedono private della loro "autonomia". Il clima di sfiducia cresce, non cambia nulla e la leadership invecchia perché nessuno sa come toglierla di mezzo.

Per far regredire il decadimento della professione medica è opportuno occuparsi della gestione degli errori e dei contenziosi e combattere parentopoli, partitopoli, concorsopoli e baronie ma anche puntare sulla premiazione dell'eccellenza, dei modelli da emulare.

L'impegno nell'imitare, eguagliare o superare gli altri è in effetti lodevole nella misura in cui spinge verso il miglioramento individuale e di gruppo.

Come osserva Cornaglia Ferraris, "per cambiare l'Università italiana non ci vogliono i soldi. Se questi fossero moltiplicati per dieci, si metterebbe in piedi un'operazione che obbedirebbe alla stessa logica di chi vuole riempire un pozzo trasportando l'acqua con uno scolapasta. Caligola nominò senatore il proprio cavallo; tuttavia non pretese che scrivesse leggi e affrontasse dibattiti politici. Tra figli, nipoti e amanti andati in cattedra, cavalli non ce

ne sono, ma asini sì. Affidare a costoro finanziamenti da sceicchi perché ne vengano fuori scienza e tecnologia innovativa è come pretendere che il cavallo di Caligola reciti l'orazione funebre del proprio padrone in endecasillabi sciolti.

Il nuovo Governo concederà qualcosa e i Rettori si accontenteranno, dopo essersi molto lamentati. Affidare agli atenei risorse che le leggi finanziarie tagliano non significa rinnovare la ricerca italiana, come auspicano Marcegaglia o Rubbia. Non bastano i soldi alle Facoltà per cambiare. Le risorse dipendono dal Governo, ma l'organizzazione dipende dai rettori".<sup>6</sup>

L'aumento degli standard qualitativi dell'Università è davvero auspicabile in una società che vuole crescere. Ma per raggiungere questo obiettivo dobbiamo liberarci della zavorra del nepotismo e della corruzione, che mantengono gli "asini" nei posti di alta responsabilità anche per quanto riguarda la salute di tutti i cittadini.

E non abbiamo timore di premiare anche i singoli, dove c'è il merito, oltre agli staff, in quanto la motivazione a migliorare germoglia nel singolo, anche quando porta i suoi frutti nel gruppo, nella comunità.

Individuando i requisiti per promuovere l'eccellenza, possiamo elevare il livello delle prestazioni sulla base dell'emulazione. E poiché nelle fasce più giovani il 55% dei medici sono donne, è opportuno che anche i vertici siano adeguatamente occupati da donne, per non soccombere a pregiudizi discriminanti secondo cui a dirigere "deve essere un uomo".

### **Strutture ospedaliere a misura di donna**

Bollini azzurri per gli "Ospedali amici dei bambini" e anche bollino rosa per quelli che hanno particolare attenzione per le donne.

Un meccanismo che molto assomiglia a quello delle "stelle": ogni ospedale per ambire ai tre bollini, che rappresentano il massimo, deve assolvere a una lunghissima e complessa serie di requisiti.

Tra queste prerogative, occorre avere donne in posizione apicale (a Nordest i dirigenti ospedalieri donne sono in media il 10 per cento del totale) e avere percorsi dedicati alle donne immigrate (a Padova, ma anche a Verona si dà molta attenzione alle tradizioni di parto delle diverse etnie con percorsi dedicati).

Secondo quanto riferisce *Il Gazzettino* del 3 dicembre 2008, l'obiettivo del progetto "Ospedale donna" di Onda (Osservatorio nazionale sulla salute della donna), che ha

---

<sup>6</sup> Cfr. Cornaglia Ferraris P., *La casta bianca*, op. cit. p. 127.



pubblicato il bando per la terza edizione, quella del 2009, è quello di rendere le strutture ospedaliere sempre più a "misura di donna".

I criteri di selezione (le domande devono pervenire entro il 30 marzo e a giugno verranno resi noti i nomi dei vincitori) sono nuovi rispetto agli anni precedenti: una griglia più severa per la classificazione degli ospedali, ma soprattutto una commissione di valutazione integrata dalla presenza del sottosegretario al Welfare Francesca Martini.

Infine è stata prevista la possibilità di partecipare anche per circa 40 ospedali esteri di lingua italiana presenti in tutto il mondo (Argentina, Brasile, Paraguay, Perù, Uruguay, Canada, Egitto, Eritrea, Giordania, Israele, Marocco, Siria e Turchia). Alcuni di questi ospedali sono gestiti da personale italiano e sono rivolti soprattutto a italiani che si trovano all'estero per lavoro o per vacanza.

I principali requisiti per ottenerli sono: la presenza di unità operative (da una a tre) che curano patologie femminili specifiche, la corretta applicazione dei Livelli essenziali di assistenza (Lea) con particolare riferimento all'appropriatezza delle prestazioni, l'accreditamento e la certificazione per i requisiti alberghieri e strutturali.

Per ottenere due bollini rosa è necessario che il centro disponga poi di un Comitato etico con almeno tre componenti femminili, di più donne in posizione apicale, di caratteristiche multietniche, di personale infermieristico prevalentemente femminile e di servizi a misura di donna.

Per ottenere il massimo del punteggio, tre bollini rosa, ai criteri precedenti si deve aggiungere la presenza di pubblicazioni scientifiche su patologie femminili, l'applicazione della normativa vigente sull'ospedale senza dolore e il controllo del dolore nel parto e l'analgesia ostetrica.

Attualmente il Veneto ha cinque ospedali con tre "bollini rosa" (Verona, Padova, Mestre, Istituto oncologico veneto, Conegliano), sei con due bollini (Ospedale Ovest Vicentino, Legnago, Arzignano, Este, Monselice, Montecchio Maggiore), sei con un bollino (Sant'Antonio a Padova, Rovigo, Alto Vicentino, Treviso, Fracastoro a Verona).

L'affacciarsi della *meritocrazia in campo medico* sta dunque portando i primi frutti in alcune direzioni.

Tuttavia, ci sono ambiti di competenza medica che si scontrano con barriere di varia natura e vanno gestiti utilizzando *criteri meritocratici e incentivi*.

## Rapporto fra medici e industrie farmaceutiche

Si è già accennato in precedenza a questi concetti, in riferimento al rapporto tra medici e industrie farmaceutiche. Cornaglia Ferraris osserva al riguardo:

Le interazioni tra medici e industria del farmaco sono pervasive e ubiquitarie, iniziano durante la formazione e procedono attraverso tutta la carriera del medico. Secondo uno studio condotto negli USA, sebbene la frequenza e l'intensità dei legami siano variabili, quasi tutti i medici (94 per cento) hanno un qualche tipo di relazione con l'industria:

- l'83% dei medici riceve pasti gratuiti;
- il 78% riceve campioni di farmaci;
- il 35% riceve rimborsi per le spese di partecipazione a convegni o eventi formativi;
- il 28% riceve onorari per conferenze, docenze o arruolamento di pazienti nei *trial*.

Lo studio dimostra che tale interazione varia in base alle caratteristiche personali e professionali del medico. Per esempio, le case farmaceutiche si concentrano su medici la cui opinione influenza quella dei colleghi. Bersaglio privilegiato, dunque, sono i "luminari" coinvolti nell'elaborazione di linee guida e protocolli. Altro bersaglio privilegiato è il medico di base, che prescrive di più rispetto agli ospedalieri e con maggiore libertà.

Troppi medici sono convinti di essere immuni da tentazioni e che la lotta al conflitto d'interessi sia una caccia alle streghe. Sono smentiti da severi studi scientifici che dimostrano il contrario. In una ricerca, per esempio, sono state valutate le prescrizioni di alcuni farmaci prima e dopo che un certo numero di medici era stato invitato a convegni in lussuosi alberghi. L'85% dei medici ha dichiarato che la partecipazione ai convegni era stata ininfluente sulle sue abitudini prescrittive e che le successive decisioni si erano basate esclusivamente su dati scientifici e sulle necessità del paziente, trascurando del tutto l'eventuale effetto dell'attività promozionale. Il confronto tra prima e dopo i convegni ha permesso invece di documentare che le prescrizioni di quei farmaci erano aumentate di tre volte.<sup>7</sup>

Il conflitto di interessi in campo medico è un argomento che affiora spesso nei commenti dei pazienti amareggiati e insoddisfatti, per cui va attentamente valutato. Per regolamentare i rapporti tra medici e industria farmaceutica, Cornaglia Ferraris suggerisce alcuni passi da fare:

Altri medici, invece, auspicano una totale separazione tra medici e industria. Ritengono che questa sia in grado di corrompere chiunque venga in contatto con essa. Ma è stata proprio la collaborazione tra questi due mondi a portare a straordinari progressi nel trattamento delle malattie.

---

<sup>7</sup> Ibidem pp. 47-48.

Così come si possono mettere a repentaglio oggettività del ricercatore e salute dei pazienti, si possono anche regolamentare i rapporti e mantenerli alla luce del sole. Quali sono i passi da fare?

Consapevolezza: i medici devono essere coscienti del fatto che i loro interessi, quelli dei pazienti, dell'industria e dei farmacisti sono contrastanti. Ciò fa parte della professione, del lavoro, dell'etica di ciascuna categoria e dell'epoca in cui viviamo. I diversi interessi non si eliminano con leggi e decaloghi, ma con regole che il paziente possa capire, avendo così la certezza che nessuna scelta avviene a suo danno. Ciò giova al medico, all'ospedale in cui lavora e anche all'industria, che ha bisogno di risultati affidabili per sviluppare le proprie molecole. Proviamo a esplorare più da vicino questo punto di vista.

L'industria farmaceutica deve garantire una buona riuscita degli investimenti necessari allo sviluppo dei farmaci. Immagine e successo dipendono dalla capacità di produrre farmaci efficaci, sicuri, a buon prezzo. Sinora ha svolto egregiamente il primo compito, garantendo profitti elevati, mentre i metodi adottati per ottenerli hanno ridotto a brandelli la sua immagine e ne stanno minando il successo.

Il bilancio tra profitti e salute si ottiene mettendoli su piatti opposti di una bilancia che si chiama civiltà. Sul piatto della salute ci sono pesi considerevoli: cura di infezioni, diabete, farmaci per il controllo dei trapianti di organi e molti altri ancora. Sul piatto del profitto sono stati caricati pesi altrettanto rilevanti: strategie di induzione della prescrizione oltre le indicazioni riconosciute, sovrautilizzo con pubblicità occulta o palese e occultamento dei danni collaterali, trasformazione dei servizi sanitari in merci, controllo della spesa per la salute dei cittadini attraverso la corruzione di chi li rappresenta. La bilancia pesa più da questa parte che dall'altra.<sup>8</sup>

Il controllo sulla salute pubblica è stato conquistato da chi produce e distribuisce i farmaci grazie anche a mezzi efficaci quali una pubblicità che induce a consumi indipendenti dai bisogni e dalle scelte, con la stessa logica di automobili e cellulari. Ciò può risultare pericoloso, come ad esempio quando nei Pronto Soccorso italiani ogni anno si registrano migliaia di emorragie gastriche in persone anziane che avevano assunto antinfiammatori, incluso l'*ibuprofene* pubblicizzato in Tv.<sup>9</sup>

Per comprendere il passaggio dall'industria farmaceutica al mercato mondiale del farmaco, è utile conoscere alcune barriere che ne bloccano la commercializzazione a costi più contenuti.

---

<sup>8</sup> Ibidem pp. 48-49.

<sup>9</sup> Cfr. op. cit. p. 50.

## Ostacoli all'arrivo dei medicinali generici sul mercato

A partire dal 1984 il Congresso degli USA ha approvato una serie di leggi (*Hatch-Waxman Act*) a favore dell'industria farmaceutica, ampliandone i diritti di monopolio. L'esclusività è vitale, perché indica che nessuno può vendere lo stesso farmaco per anni. Quando l'esclusiva scade, sul mercato vengono immesse copie (farmaci generici) e il prezzo scende.

Nel mondo anglosassone, la distribuzione farmaceutica è immensamente più evoluta che in Italia: negli USA la distribuzione sia all'ingrosso sia al dettaglio si è concentrata in enormi aziende da decine di miliardi di dollari, e lo stesso è avvenuto in Inghilterra con colossi quali *Alliance-Boots*, una gigantesca integrazione verticale paneuropea di catene di farmacie e di grossisti con un fatturato superiore ai 30 miliardi di euro.

Il vero vantaggio di queste forme di distribuzione farmaceutica moderna per lo Stato e per i consumatori-pazienti è la possibilità di ridurre il prezzo dei farmaci, approfittando dello sviluppo dei farmaci generici, ovvero quelli il cui brevetto è scaduto: il ruolo del farmacista è essenziale per raccomandare un prodotto generico identico a quello originale (ma con un nome noto) prescritto dal medico. Il farmaco generico può costare il 70-80% in meno di quello di marca.

Le grandi catene sono state un "campione" della diffusione negli USA e nel Regno Unito dei farmaci generici, perché sono più orientate al business e meglio organizzate. In Italia, dove la distribuzione dei farmaci sia all'ingrosso sia al dettaglio è frammentata e non eccessivamente professionale, i farmaci generici sono poco utilizzati.

Il paradosso è che la mente imprenditoriale di *Alliance-Boots*, il colosso europeo della distribuzione dei farmaci, è un italiano. Negli anni Settanta l'ingegner Stefano Pessina era proprietario di Alleanza Salute, una piccola azienda distributrice di farmaci in Italia; esperto di logistica, aveva intuito la possibile evoluzione nella distribuzione dei farmaci; comprese che non avrebbe potuto realizzare il progetto nel suo Paese e decise dunque di farlo all'estero, acquisendo più di seicento aziende tra cui *Alliance Santé*, *Unichem* e *Boots*. Oggi dichiara che "il sistema della distribuzione di farmaci in Italia è tra i più obsoleti e costosi del mondo".<sup>10</sup>

Per evitare che ci sia una caduta dei prezzi, le case farmaceutiche ricorrono a espedienti di vario tipo, anche scorretti.

Gli ostacoli all'arrivo dei medicinali generici sul mercato, evidenziati dai dati preliminari di un'indagine della Commissione europea, "non sono certo una novità. E finché si resta nella legalità, credo che siano tentativi anche normali da parte di un'azienda

---

<sup>10</sup> Cfr. Abravanel R., *Meritocrazia*, Rizzoli, Milano, p. 200.

farmaceutica. Ma quando, per esempio attraverso l'informazione scientifica ai medici, si tenta di attuare uno 'switch' da un prodotto non più coperto dalla protezione commerciale a uno con brevetto, si crea una barriera che limita l'accesso per tutti" dei farmaci meno cari. Lo sottolinea Giorgio Foresti, presidente di Assogenerici, l'associazione italiana delle aziende produttrici di medicinali equivalenti, secondo quanto scrive *Il Gazzettino* del 29 novembre 2008. "I tentativi di 'allungare' i brevetti e di limitare l'ingresso di questi prodotti in commercio – aggiunge – sono comprensibili. Ma non è giusto creare delle vere e proprie barriere, come accade ad esempio in Italia: quando il brevetto scade, il giorno dopo deve essere disponibile la versione 'non griffata'. La legislazione europea e italiana dovrebbe intervenire per rendere accessibili a tutti questi prodotti".

L'Europa va all'attacco delle grandi case farmaceutiche. L'accusa: fare di tutto per ritardare l'ingresso nel mercato dei meno costosi medicinali generici, con grave danno per le tasche dei cittadini europei e per i costi dei vari servizi sanitari nazionali.

La denuncia è contenuta in un rapporto presentato il 28 novembre 2008 dalla responsabile dell'Antitrust UE, Neelie Kroes, nel quale si tirano le prime somme di un'indagine sul settore farmaceutico avviata all'inizio del 2008. Le ultime ispezioni a sorpresa nelle sedi di alcune delle principali industrie produttrici di farmaci risalgono al 24 novembre 2008.

La Commissione UE ritiene di avere in mano prove che inchiodano i big della farmaceutica alle loro responsabilità: da anni – spesso d'accordo tra loro – mettono in atto pratiche commerciali scorrette con le quali ritardano o bloccano del tutto la diffusione dei medicinali generici, quelli che utilizzano gli stessi principi attivi dei farmaci più famosi e brevettati. E l'*escamotage* più utilizzato dalle grandi industrie – come emerge dal rapporto – sarebbe proprio quello di prolungare i brevetti apportando ai propri medicinali piccole modifiche. Si ritarda così la possibilità di vendere i medicinali generici, con i costi che restano a livelli elevati. Ciò si verifica anche per i farmaci necessari a curare le malattie più gravi.

Nel rapporto si spiega come un anno dopo l'ingresso sul mercato di farmaci generici i prezzi scendono quasi del 20%, e del 25% dopo due anni. In alcuni casi i prezzi possono ridursi anche dell'80-90%. "Così la concorrenza non funziona come dovrebbe", afferma Kroes, sottolineando che a pagare sono i pazienti, i contribuenti, senza contare l'impatto negativo sulla ricerca e l'innovazione nel settore. E la Commissione UE – avverte - "non esiterà ad aprire vere e proprie procedure antitrust contro quelle case che violeranno le regole".

In particolare, sono le società che producono medicinali generici ad essere maggiormente ostacolate, con ritardi fino a quattro mesi per riuscire a immettere sul mercato i loro prodotti.

"La concorrenza sul mercato farmaceutico – sottolinea Neelie Kroes, commissario per la Concorrenza – è fondamentale per far sì che i cittadini dispongano di medicinali accessibili e innovativi e per garantire che i contribuenti ottengano il miglior rapporto qualità-prezzo dal loro sistema sanitario".

L'analisi rivela che le imprese *branded* hanno depositato in parecchi casi *cluster* di brevetti in Europa, in un caso fino a 1.300 per un unico medicinale; ci sono state circa 700 controversie in materia di brevetti con imprese produttrici di generici che sono durate in media tre anni; queste ultime hanno vinto in oltre il 60% dei casi.

Le imprese *branded* hanno inoltre concluso oltre 200 accordi di composizione di controversie con società produttrici di equivalenti, in cui concordavano i termini per la conclusione del procedimento in corso. In oltre il 10% dei casi si trattava delle cosiddette "composizioni di rimborso", che limitavano l'ingresso dei generici sul mercato e prevedevano da parte delle aziende *branded* pagamenti destinati alle imprese produttrici di medicinali equivalenti per importi complessivi superiori ai 200 milioni di euro.

Dai brevi cenni schematicamente prospettati in questo scritto è possibile percepire i sinistri scricchiolii di un sistema che poggia su basi "vecchie" e necessita di un profondo cambiamento.

La direzione da imprimere a questo cambiamento emerge anche dai rilievi critici di cui è intessuta la precedente esposizione.

### **La sanità banco di prova del funzionamento della riforma**

Che cosa sta facendo il governo attuale per affrontare l'"emergenza sanità"?

"Il prossimo Patto per la salute 2010-2011-2012 si collocherà nel vivo del processo del federalismo fiscale e ne sarà il banco di prova decisivo: fondamentale sarà la responsabilizzazione per la spesa della salute, siamo molto impegnati in questo". Parole del ministro del Welfare Maurizio Sacconi – secondo quanto riferisce *Il Gazzettino* del 10 dicembre 2008 – ospite a Palazzo Balbi del governatore Giancarlo Galan al quale ha comunicato la promozione a pieni voti dei due Istituti di ricerca e cura a carattere scientifico del Veneto, quello oncologico di Padova, lo Iov, e quello neuro-riabilitativo del Lido di Venezia, il San Camillo.

"Per quanto riguarda il patto di stabilità – ha premesso il ministro – la manovra è assolutamente conclusa: non siamo in presenza di una manovra aperta; per fortuna, la manovra è stata fatta a giugno-luglio. Ma il prossimo anno sarà un banco di prova decisivo sia per l'applicazione del federalismo fiscale, sia per la realizzazione di un modello di concertazione della risposta sanitaria in linea con le diverse esigenze".

"L'obiettivo – ha precisato Sacconi – è una ripartizione che veda prevalere il territorio con il 54 per cento delle risorse, con il 41% riservato all'area ospedaliera e il 5% alla prevenzione: il Veneto è già prossimo a questo modello ideale e certo e, di fronte a percorsi virtuosi, non potremo non fare scelte prioritarie".

E il paragone è caduto sull'Abruzzo, che "con un milione e 300mila abitanti ha 36 ospedali: bisogna pensare quanto i cittadini paghino questo eccesso di rete ospedaliera, molta della quale inevitabilmente marginale, in termini di carenza di servizi territoriali".

"A un ministro veneto – gli ha ribattuto Galan – la miglior regione sanitaria d'Italia non può sottacere il grandissimo impegno che si sta approfondendo per razionalizzare e modernizzare la rete ospedaliera regionale: siamo impegnati sul nuovo ospedale di Tiene-Schio, su quello dell'Ovest vicentino, sulla Bassa Padovana, e ora anche sull'impresa più ambiziosa, che è quella del nuovo polo ospedaliero di Padova. Tutte opere che puntano a realizzare alcune strutture per acuti di eccellenza, rafforzando poi l'aspetto territoriale dell'assistenza. Su questo chiediamo di non lasciarci soli, con un impegno in cambio: sistemare l'anomalia della provincia di Verona, che in tema di razionalizzazione della rete ospedaliera è molto indietro".

Queste considerazioni vanno inserite in una prospettiva più ampia di crescita dell'Italia in accordo con una concezione meritocratica dell'ascesa sociale.

## CAPITOLO III

### UNA CULTURA DEL MERITO PER LA CRESCITA DELL'ITALIA

*Le idee ispirate dal coraggio  
sono come le pedine negli scacchi,  
possono essere mangiate  
ma anche dare avvio ad un gioco vincente.*

Johann Wolfgang von Goethe

#### **I valori di giustizia e uguaglianza alla base della cultura del merito**

La società italiana è profondamente disuguale e statica, immobile. Il destino dei figli è legato a quello dei genitori, molto più di quanto non avvenga in altri Paesi.

I giovani non si impegnano in un'educazione che possa permettere loro di salire sull'ascensore sociale e si affidano ai rapporti personali e non al merito per trovare un'occupazione. Il demerito dei giovani finisce per rafforzare la gerontocrazia, che in Italia è diventata preponderante e intrusiva.

I leader anziani al comando del Paese - leader d'impresa, dello Stato, dei sindacati o delle associazioni di categoria – tendono a consolidare questa situazione di demerito e antimerito per proteggere i propri privilegi in qualità di elargitori di favori che vanno contraccambiati creando un intreccio di relazioni "a circuito chiuso", che danno origine alla "casta" inaccessibile e impenetrabile agli "altri". Feudatari, vassalli, valvassori e valvassini formano così una società feudale nel XXI secolo.

Questa tendenza a privilegiare il familismo – l'appartenenza rispetto al merito – finisce per generare sfiducia nelle potenzialità degli individui e nella capacità dello Stato di instaurare una vera giustizia basata sulla mobilità sociale, ossia sulle pari opportunità per tutti, indipendentemente dal ceto sociale di provenienza, di accedere all'educazione-istruzione superiore e alle carriere lavorative.

Anche l'economia italiana è pressoché immobile, perché è incapace di crescere nei nuovi settori dell'economia postindustriale, soprattutto in servizi come il commercio e il turismo e nei settori ad alta tecnologia.



La causa principale consiste nella mancanza di meritocrazia nella società. In effetti, l'Italia è immobile tra un capitalismo familiare spesso senza merito, a forte impronta corporativa, e un sindacato molto forte e attento solo agli interessi degli iscritti. Tutto ciò è cementato dalla complicità di governi condizionati dalle *lobbies* e incapaci di liberalizzare sia la domanda sia l'offerta di lavoro.

Come osserva Roger Abravanel,<sup>1</sup> anche le imprese familiari italiane hanno spesso lo stesso problema della famiglia italiana nella società: nella maggioranza dei casi sostituiscono il merito con i legami familiari, trasferendo la proprietà delle imprese ai figli, come avveniva nelle società agricole. Questa pratica, che altrove è passata in disuso, in Italia quasi sempre continua indisturbata.

Eppure, la metà delle aziende "S & P 500", le più grandi imprese americane, sono di origine familiare, e le generazioni successive sono ancora azionisti importanti, con in media il 18% delle quote.

In questi casi di capitalismo familiare meritocratico, gli eredi degli imprenditori originari hanno imparato a diventare azionisti meritevoli e siedono nei consigli di amministrazione. Il loro potere e la loro autorevolezza non dipendono però dalla maggioranza di controllo ereditata, ma da competenza e dedizione. Stiamo parlando di aziende del calibro di Hewlett & Packard, Wal-Mart e Dupont.

Ad esempio, sono stati gli eredi di William Hewlett e David Packard a licenziare Carly Fiorina, responsabile dell'acquisizione della Compaq.

In Europa un po' meno della metà delle grandi imprese è costituita da aziende familiari, come LUMH e BMW. Note ricerche dimostrano che queste aziende familiari funzionano meglio delle altre non familiari.

Chiariamo il motivo per cui ciò avviene.

Il passaggio generazionale fa vittime ovunque nel mondo: meno di un'azienda su cinque arriva alla terza generazione. Le imprese familiari che sopravvivono sanno coniugare il meglio della cultura familiare e la meritocrazia. In breve, mantengono il sistema di valori familiare – impegno a lungo termine e meritocrazia – assicurandosi però che le imprese possano vivere di vita propria e che la famiglia non soffochi il merito nella gestione e nel governo dell'azienda.

Secondo una ricerca McKinsey di alcuni anni fa, se un figlio entra nel *menagement* di queste imprese familiari meritocratiche, deve "essere migliore dell'alternativa non familiare".

---

<sup>1</sup> Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit. p. 216.

Solo gli esponenti migliori e più preparati delle nuove generazioni possono sedere nel consiglio di amministrazione e influenzare la *governance* dell'azienda.<sup>2</sup>

L'assenza di meritocrazia delle imprese italiane spaventa i talenti perché si sa che è di casa nelle imprese familiari dove tutti sanno che prima o poi un figlio o un nipote sarà privilegiato. Ciò è sinonimo di fallimento nella "guerra per i talenti".

E in effetti gli imprenditori leader delle imprese italiane hanno quasi sempre sottovalutato l'importanza delle risorse umane per lo sviluppo delle imprese.

### **Le qualità importanti della leadership meritocratica**

La leadership meritocratica considera essenziali due qualità: l'*umiltà* e la *semplicità*. Ci sono barriere psicologiche all'evoluzione professionale: l'arroganza nemica dell'umiltà e dell'apertura agli altri, l'eccessivo individualismo che blocca il gioco di squadra, l'ambizione che dà la priorità al ritorno personale piuttosto che al bene di tutta l'organizzazione.

*Il vero fattore distintivo della leadership meritocratica è la capacità di creare una cultura di valori che attrae i migliori, li valorizza al massimo e li proietta nel futuro.* Questa mentalità va spesso creata, perché non sempre l'azienda può contare su una forte cultura di impresa familiare.

La sfida consiste nel trasformare la filosofia dell'organizzazione, creando un contesto nel quale i migliori possano realizzarsi.

Trasformare la cultura richiede innanzitutto la scelta di una nuova squadra.

*Per sviluppare prodotti innovativi, oltre a quello concepito all'inizio da un imprenditore di prima generazione, occorrono team di estrazione e cultura diversa, guidati da leader capaci di valorizzare le persone e di farle lavorare assieme.* Invece, i vertici di molte imprese italiane hanno spesso preferito circondarsi di *yes-men* e affidare la gestione dei talenti al direttore del personale.

La formazione dei leader è quindi fondamentale per il successo delle aziende, anche se questo argomento viene spesso sottovalutato in Italia, come evidenzia Abravanel:

All'estero i membri delle nuove generazioni che vengono coinvolti nelle imprese familiari come azionisti attivi nei CDA, o come manager nella gestione, lo sono perché se lo meritano: dimostrano quanto valgono perché ottengono ottimi voti nelle migliori università del mondo e ricevono una formazione d'eccellenza in aziende o istituzioni "il più possibile lontane da casa", senza privilegi e spintarelle.

---

<sup>2</sup> Cfr. Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit. pp. 216-217.

Spesso, qualche fondo *private equity* entrato nel capitale familiare per portare l'azienda in borsa ha anche un ruolo importante nel selezionare e formare i migliori.

In Italia ciò avviene di rado. Di solito l'imprenditore sceglie uno dei suoi figli, in genere il primogenito maschio, e lo mette a lavorare in azienda. Se fa esperienza all'esterno dell'azienda, la fa presso amici o fornitori, o presso le banche e gli studi professionali con cui lavora abitualmente la società. Qualche volta lo manda a far parte dell'Associazione dei "giovani imprenditori" della Confindustria, nella quale "i giovani imprenditori" sono rari, mentre abbondano i figli di imprenditori senior, che si incontrano tra loro in località amene come Capri e Santa Margherita per discutere dei problemi del "sistema Italia".

Gli altri figli (e a volte le figlie) entrano nel consiglio di amministrazione e/o si occupano di società collegate con la capogruppo (compresa eventualmente la squadra di calcio) e/o entrano in azienda in posizioni manageriali e/o vanno anche loro a far parte di qualche associazione. In qualche raro caso si occupano di *non-profit*.

Questo approccio incredibilmente antimeritocratico non solo uccide il merito in azienda, ma soprattutto impedisce di avvalersi di talenti estranei alla famiglia per crescere. Inoltre non prepara la nuova generazione a un ruolo essenziale: avere dei leader che rappresentino la famiglia nell'azionariato e nella *governance*. Molti figli di imprenditori hanno grandi qualità, e a volte sono persino migliori del padre, ma il loro merito obiettivo non è noto a nessuno, neppure a loro stessi o al genitore, perché non hanno mai potuto dimostrare quanto valgono. Quindi la scelta del futuro leader tra i figli e i nipoti non può essere presa in modo meritocratico, perché non si sa come misurare il merito: il banchiere o il commercialista dell'azienda o il direttore generale sono troppo di parte per essere credibili. Quindi la scelta viene fatta con criteri feudali. Se il prescelto si tira indietro, tocca al secondogenito (naturalmente maschio). Il destino degli altri figli è di solito il risultato di una «trattativa in famiglia» tra padre e madre. Figlie potenzialmente bravissime o cugini che hanno maggior merito vengono raramente presi in considerazione.

Se anche la scelta, per un caso fortunato, è quella giusta e il giovane successore si dimostra all'altezza, nessuno gli dà il credito del merito, perché comunque il meccanismo che l'ha portato al vertice non è stato trasparente.

Le faide familiari che si scatenano intorno a questi processi scarsamente trasparenti e poco oggettivi hanno determinato la fine di molte imprese italiane. Nella maggioranza dei casi neppure il padre è sicuro della propria scelta e quindi, finché le forze lo sostengono, resta in azienda: anche questo contribuisce alla gerontocrazia imperante.<sup>3</sup>

Dare ai figli e ai nipoti la possibilità di dimostrare quanto valgono, in modo da poter scegliere il futuro leader in modo meritocratico e non con criteri feudali rappresenta dunque il

---

<sup>3</sup> Ibidem pp. 220-221.

nocciolo della questione. *Rendere trasparenti e oggettivi i processi che portano al vertice* è cruciale per scongiurare faide familiari che sono culminate nella fine di molte imprese italiane e nella presa di potere del padre finché le forze lo sostengono, portando alla gerontocrazia imperante. Come rileva Abravanel, la gerontocrazia emergente nella società italiana crea gravi problemi di rinnovamento anche nelle aziende:

L'età media di chi guida le imprese famigliari italiane è superiore ai sessant'anni: dunque molti presidenti e amministratori delegati hanno settanta-ottant'anni; spesso diventano presidenti onorari, mantenendo però un ruolo operativo nell'azienda. Al di là della sfiducia nella capacità del successore da lui stesso prescelto, l'imprenditore «non molla» anche per un'altra ragione: non saprebbe cos'altro fare, visto che la meritocrazia nel *non-profit* privato non fa parte della nostra cultura e non esistono gli incentivi fiscali per alimentarla.

Il servizio alla comunità e alla politica non è un'opzione: neppure questi ambiti riconoscono il merito, e dunque non saprebbero valorizzare un imprenditore che si vuole impegnare nel sociale o nella politica. I consigli di amministrazione delle università e delle scuole non sono certo l'ideale per utilizzare l'abilità imprenditoriale. I giovani con idee *high tech* da finanziare come *business angels* sono pochi. Restano solo l'impresa di famiglia (un vero «bastone della vecchiaia»), le attività confederali e la squadra di calcio o di basket.

Altrove, soprattutto nelle società anglosassoni, a sessant'anni i leader delle imprese «si rinnovano»: spostano i propri interessi su altri ambiti e utilizzano il proprio genio per eccellere in una nuova iniziativa, il più possibile lontana dall'azienda d'origine. Creano un altro business, finanziano il *non-profit* e vi si impegnano, entrano in politica, si occupano d'arte, si iscrivono all'università e prendono una laurea.

Bill Gates, che con il 10 per cento di *Microsoft* è il padrone assoluto dell'azienda (è il *chief architect* della struttura che progetta tutti i software), ha annunciato che nel 2008 andrà in pensione dalla sua creatura a soli cinquantatré anni per occuparsi della sua fondazione, forte di 60 miliardi di dollari dopo il contributo di 30 miliardi da parte di Warren Buffett.<sup>4</sup>

Il rinnovamento generazionale su base meritocratica è dunque il nucleo centrale di ogni discorso di crescita della società.

In effetti, i rari casi di aziende italiane leader sono proprio quelli in cui il leader-imprenditore è riuscito ad evitare la trappola del familismo aziendale e a concepire il ruolo della famiglia come supporto all'azienda, secondo le migliori pratiche meritocratiche.

---

<sup>4</sup> Ibidem pp. 222-223.

Purtroppo in Italia gli imprenditori che hanno capito l'importanza del merito per realizzare un sogno che sopravviva alla loro genialità sono ancora molto rari.

Sono rare le imprese come Luxottica in cui l'imprenditore ha compreso che l'arena in cui competere è il mondo. Abravanel descrive brevemente il percorso di crescita di questa azienda:

Per crescere non ha temuto di portare l'azienda in territori geografici e in business lontani dalla nicchia di origine. Il signor Del Vecchio è partito da una fabbrica di pezzi per montature di occhiali di Agordo, nel distretto dell'occhialeria, ed è diventato proprietario di gigantesche aziende di distribuzione come Lens Crafter e di marchi quali Rayban e Oakley, grazie a una serie impressionante di acquisizioni.

Nei rari casi come Luxottica, l'imprenditore ha spinto una meritocrazia ferrea nel management e nella gestione della successione. Lo stesso Del Vecchio un paio d'anni fa si è tirato indietro e ha portato al vertice dell'azienda Andrea Guerra, uno dei migliori manager italiani, in precedenza amministratore delegato della Merloni. Del Vecchio si è reinventato in una nuova passione, il settore immobiliare, e ha acquistato la Beni Stabili. Il figlio maggiore Claudio è stato mandato a dimostrare quanto vale in una realtà totalmente esterna alla Luxottica, la Brooks Brothers, dove è riuscito a mettere in luce le sue capacità fino ad assumere un ruolo di azionista attivo. Adesso siede nel consiglio di amministrazione di Luxottica e partecipa alle assemblee in videoconferenza dagli Stati Uniti, dove risiede: dà un importante contributo grazie alla sua esperienza nel mondo della distribuzione americana, che oggi è diventata una parte essenziale del business dell'azienda.

Tutte queste aziende sono andate in Borsa e alcune di esse come Marazzi e Grembo, hanno utilizzato come passo intermedio fondi *private equity* di grande qualità.<sup>5</sup>

Ciò che ha reso Luxottica un "seme del merito" nel territorio delle imprese familiari italiane, è stata *la capacità di conciliare il sistema di valori della famiglia con quello meritocratico di una grande impresa mondiale con metodi di tipo americano.*<sup>6</sup>

Luxottica è diventata un centro di innovazione meritocratica: combina l'eccellenza del design italiano con quella americana della vendita al dettaglio; la cultura locale con quella globale; la grande produzione con la cura artigianale dei dettagli; l'istinto, la curiosità e l'intuito imprenditoriale con la disciplina manageriale.

---

<sup>5</sup> Cfr. op. cit. pp. 225-226.

<sup>6</sup> Cfr. op. cit. pp. 268-273.

La cultura dell'azienda premia l'eccellenza, grazie anche al fatto che Leonardo Del Vecchio ha spezzato lo schema delle imprese familiari italiane in cui l'azienda deve servire alla famiglia e non viceversa.

Luxottica è una società semplice e veloce, dove le donne iniziano ad occupare posizioni chiave anche fuori dagli USA.

La gestione delle risorse umane e dei talenti è essenziale e vengono apprezzate *umiltà* e *semplicità*, due ingredienti essenziali della leadership meritocratica. Gli pseudotalenti sono arroganti e non i "veri talenti".

Diventare imprenditori in un'azienda globale che offre opportunità di rinnovarsi continuamente vuol dire avere *agilità di apprendimento*, ossia *capacità di cercare soluzioni, cogliere l'essenza delle cose e delle persone, capacità di prevedere e di sperimentare, curiosità e motivazione nell'aiutare gli altri a pensare, voglia continua di migliorarsi, apertura mentale, empatia nei confronti degli altri e capacità di comunicare*.

I candidati di talento sono al 35% donne. Luxottica è un punto di riferimento per le aziende italiane che vogliono estrarre tutto il potenziale della leadership femminile.

La miscela di *valori* imprenditoriali e manageriali crea una *cultura del merito* molto rara per un'azienda italiana, ma anche molto umana. La fondazione *Give the Gift of Sight* ha restituito la vista a sei milioni di persone, offrendo occhiali usati ai poveri di tutto il mondo che non possono permettersi di comprare un paio di occhiali. Un team di dipendenti dedica il tempo libero a catalogare occhiali e prepararli per una delle missioni organizzate in luoghi spesso dimenticati dalla società più fortunata: Mali, Thailandia, Honduras, ecc.

### **La creazione di opportunità**

Per crescere, bisogna dunque incentrare il sistema sulla meritocrazia, accettando la concorrenza e cogliendo le opportunità di uscire dai confini ristretti, che rendono più rigido il mercato del lavoro.

Oggi in Italia l'economia è bloccata, i prodotti e le aziende sono poco competitivi, le imprese si affidano alle *lobbies*, i prezzi salgono e la qualità peggiora.

Per portare un esempio, i farmaci OTC (senza prescrizione) possono oggi essere distribuiti attraverso i supermercati, ma i farmaci a prescrizione continuano ad essere distribuiti solo attraverso le farmacie tradizionali che però per legge non possono essere acquistati da catene internazionali. Ciò rallenta la penetrazione dei farmaci generici – quelli il cui brevetto è scaduto – e soprattutto tiene i loro prezzi a livelli dodici volte quelli inglesi, con

grave danno per i pazienti e i contribuenti, a causa di costi più alti a carico del Servizio Sanitario Nazionale.

La *devolution* rende la politica nei territori ancora più preda delle *lobbies*. Ad esempio, il governo centrale propone la liberalizzazione delle licenze dei taxi che però viene interpretata, attuata o osteggiata in modo diverso dai singoli comuni.

Occorre quindi una gestione professionale della transizione dallo *status quo*, affrontando i problemi di chi oggi opera nel mercato e mettendo a punto *strategie di comunicazione* ben definite mirate a vincere le resistenze locali al cambiamento. Per esempio, bisogna spiegare ai cittadini e ai tassisti che liberalizzare le licenze, oltre ad un migliore servizio ai cittadini, può anche contribuire a far diventare dei piccoli imprenditori con due o tre auto.

Le liberalizzazioni di solito vengono bloccate quando da un lato ci sono dei liberalizzatori che importano modelli stranieri e li applicano superficialmente e dall'altro i conservatori che privilegiano lo *status quo*.

I modelli di altri Paesi, in effetti, non possono essere semplicemente copiati, perché bisogna capire a fondo la realtà locale, la dinamica del settore, la posizione dei vari "giocatori" e l'evoluzione della tecnologia. Tutte queste variabili strategiche impongono una profonda riflessione sul campo di applicazione.

Il problema della creazione di opportunità e delle pari opportunità di tutti nel coglierle, connesso alla *mobilità sociale*, sembra estraneo alla mentalità degli italiani. Parallelamente, un'educazione che ha l'obiettivo di fornire un'istruzione omogenea, a pari livello per tutti, finisce per offrire ben poche possibilità di migliorare o anche solo mantenere il proprio livello sociale.

I risultati sono tristi: un'economia che non cresce, perché protegge le imprese poco competitive, invece di spingere a liberalizzare i servizi; una società ineguale e ingiusta perché *manca la spinta ad aumentare la mobilità sociale e creare maggiore uguaglianza di opportunità*.

## **Il contributo della donna alla cultura del merito**

"*Meritocrazia*" di Roger Abravanel<sup>7</sup> è il libro che io avrei voluto scrivere e sono contenta che un autore mi abbia "dato una mano" stendendo il testo e consentendomi al tempo stesso di confrontarmi con il suo pensiero, che in vari punti collima con il mio.

---

<sup>7</sup> Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit.

Ho letto quasi la metà del volume durante il mio viaggio in Siria, dal 29 dicembre 2008 al 5 gennaio 2009, e soprattutto durante i trasferimenti aerei che hanno comportato uno scalo a Roma, con lunghe attese in aeroporto. Ho quindi avuto tanto tempo per riflettere e far germogliare nuove idee. Per inciso, ho notato che in Siria, repubblica presidenziale, Paese socialista e laico governato dal presidente Assad, c'è più meritocrazia che in Italia. Ad esempio, la scelta della facoltà universitaria statale gratuita per tutti è condizionata dal punteggio conseguito ad un test. Solo chi ottiene un punteggio superiore a 95, può accedere a tutte le facoltà, compresa Medicina; chi consegue un punteggio tra 95 e 70 può iscriversi ad Architettura, Farmacia, Ingegneria, ma non a Medicina. Con un punteggio tra 70 e 80 gli studenti frequentano gli Istituti.

Se un ragazzo o ragazza vuole frequentare Medicina, avendo conseguito un punteggio inferiore a 95, può accedere ad una università privata, a pagamento, ma non ad una "statale", con una tassa di iscrizione di 5.000 euro all'anno. Alcune università private sono sorte recentemente a circa 50 km. da Damasco. La scelta della sede delle università private fuori città è dovuta al fatto che le città sono affollate e non consentono l'installazione di nuove università corredate di alloggi per gli studenti.

In Siria le donne svolgono tutte le professioni, frequentano l'università, anche se nelle aule si mettono insieme davanti e i maschi dietro. Gli alloggi universitari sono ugualmente separati. Sia nelle grandi città come Aleppo (2 milioni e mezzo di abitanti) o Damasco (5 milioni di abitanti) che nelle città minori come Hama, Palmira, Bosra, Maaloula ho visto per le strade quasi tutte le donne con il velo islamico. Soprattutto nelle grandi città portano l'*hijab*, un foulard che copre testa e spalle lasciando scoperto il viso. Altre portano l'*al-amira*, un velo in due pezzi, sotto una specie di berretto aderente di cotone che trattiene i capelli e sopra un foulard tubolare che copre il collo. Altre usano il *niqab* che serve per velare il volto lasciando scoperti gli occhi. Solitamente viene indossato con il *Khimar*, un lungo velo che scende fino alla vita, copre completamente capelli, collo e spalle, ma non il viso, quando viene indossato da solo.

Ho visto ad Aleppo donne con il *burqa*, una specie di mantello che copre completamente la testa, il viso e il corpo. Una retina davanti gli occhi permette di vedere.

Le donne che lavorano nell'esercito e nella polizia, però, non portano il velo e sembrava quasi strano vedere le poliziotte aggirarsi in pantaloni e capelli neri nel mausoleo di Saladino a Damasco.

Malgrado noi occidentali siamo portati a pensare che le donne in Medio Oriente siano "arretrate" rispetto a quelle di altri Paesi, ho riscontrato che il presidente Assad ha due vice-



presidenti, di cui uno è donna: Najah Attar, ex ministro della cultura. Najah in arabo significa "successo": il "programma" è iscritto nel nome, mentre il cognome indica un mestiere (profumiere) come molti cognomi arabi. Altri ministri sono donne, tra cui quello dell'Immigrazione, degli Affari Sociali ecc.

La donna italiana è penalizzata dal familismo e dall'assenza di meritocrazia nel settore pubblico e privato. C'è bisogno di una iniziativa radicale e coraggiosa per rompere il "vetro di cristallo" che impedisce alle migliori donne italiane di offrire il loro contributo al vertice dello Stato, delle imprese ecc.

### **Sostenere il merito femminile**

Le iniziative rivolte ad ottenere le pari opportunità sul lavoro sono state numerose. Nel 1987 un disegno di legge orientato a promuovere "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"; Legge 125, fu approvato solo nel 1991, ma non ha avuto esiti soddisfacenti. Perché?

Innanzitutto, in una prospettiva allargata possiamo enucleare alcuni fattori che sottendono le scelte politiche. *In Italia manca una cultura incentrata sul merito e, di conseguenza, molte eccellenti donne italiane sono escluse dalle posizioni di vera leadership.*

C'è bisogno di un alto numero di donne italiane che diventino fautrici e promotrici della *cultura del merito* e si propongano come *role models*.

I Paesi scandinavi rappresentano il punto di riferimento per il recupero della mobilità sociale grazie al ruolo delle donne. Il *welfare* più femminile del mondo ha lo scopo di garantire *il pieno appoggio alle donne che lavorano*, con asili-nido frequentati dal 65% dei bambini.

In Italia l'assenza di meritocrazia stravolge le prospettive di crescita del Paese mentre in altri Paesi come la Spagna la crescita economica avviene non a caso con un sostegno parallelo nei confronti del merito femminile.

Infatti, in Spagna le aziende sono obbligate a pubblicare i loro obiettivi di pari opportunità e i relativi piani di implementazione. Una normativa spinge a inserire più donne nei consigli di amministrazione e una *moral suasion* significativa porta le imprese a riequilibrare il rapporto uomini-donne nella dirigenza.

La Spagna ha anche introdotto tredici giorni di "paternità" e le quote femminili all'interno della pubblica amministrazione ai livelli più alti. Zapatero si è dimostrato all'avanguardia nell'iniziativa nominando un governo con metà dei ministri donne.

Inoltre, in Spagna le aziende appaltatrici che hanno una appropriata rappresentazione femminile godono di vantaggi nelle gare per contratti pubblici. Così, la maggiore catena spagnola di grandi magazzini, *El Corte Inglés*, è stata condannata per aver discriminato le donne nelle promozioni a dirigente.

La Spagna è partita da posizioni simili a quelle dell'Italia, ma ha fronteggiato il problema della discriminazione femminile con serietà e impegno, promuovendo le pari opportunità e la cultura del merito. Lo sviluppo economico della Spagna è stato incrementato anche da questa scelta meritocratica, mentre l'Italia è rimasta un fanalino di coda a livello sociale ed è regredita sul piano economico.

In Norvegia lo Stato ha chiesto che almeno il 40% dei consigli di amministrazione siano composti da donne, pena lo scioglimento dell'azienda.

Grazie a questa legge varata nel 2003 le donne nei CDA delle aziende quotate norvegesi sono aumentate dal 7% del 2002 al 35% del 2008, più del doppio che negli USA.

Nel Regno Unito la WDOB (*Women Directors On Boards*, ossia Donne nei consigli di amministrazione) ha l'obiettivo di raddoppiare il numero delle donne inglesi nei CDA delle imprese del Regno Unito.

In Italia molti consigli di amministrazione hanno tanto bisogno di meritocrazia, in quanto spesso manca la leadership, i conflitti di interesse campeggiano e l'indipendenza morale non c'è sempre.

Le migliori donne italiane possono contribuire a rovesciare questa situazione, ma la loro presenza nei consigli di amministrazione è irrisoria. E' del 3,5% contro numeri tre volte superiori per la media europea e dieci volte superiori per la Norvegia.

D'altronde, anche questo esiguo 3,5% non è a pieno merito, dato che la metà sono mogli e figlie dell'imprenditore di riferimento, secondo un'analisi effettuata da *Governance Consulting* (società di consulenza nella governance d'impresa) per conto di Roger Abravanel.<sup>8</sup>

In Italia la prima "azione positiva" potrebbe riprendere quella lanciata in Norvegia, portando qualche centinaio di eccellenti donne italiane in posizioni di rilievo, con risonanze a catena all'interno del mondo delle imprese italiane e al suo esterno.

Una numerosa presenza femminile "non di famiglia" ridurrebbe drasticamente la discriminazione al top contro la donna italiana. Inoltre, è opportuno rilevare che molti dei migliori cervelli sono espatriati e i giovani motivati rimasti sono pochi. Pertanto, *il bacino di*

---

<sup>8</sup> Cfr. op. cit. p. 356.

*eccellenti donne italiane con educazione superiore, motivate e messe da parte, costituisce un grande potenziale.*

In particolare nel campo della sanità il numero di donne laureate sta superando quello degli uomini e, quindi, possono contribuire a realizzare un profondo cambiamento culturale in direzione meritocratica.

Ci si deve aspettare che un equo numero di donne medico diventi primario o docente universitario, dando una spinta propulsiva ad iniziative meritocratiche che possano trasformare la mentalità degli italiani.

### **Consegnare risultati al Governo e ai cittadini**

Per tradurre le idee meritocratiche in azioni concrete, si può spostare l'attenzione dall'analisi delle norme e delle procedure all'analisi dei risultati. In proposito, Tony Blair istituì in Gran Bretagna la *delivery unit* (unità di consegna) che ha conseguito esiti significativi soprattutto nella sanità. Questo metodo consiste nell'obbligare le varie unità sanitarie (ospedali, ambulatori, day-hospital) a pubblicare alcuni dati: tempi medi di attesa, tasso di sopravvivenza dopo alcuni interventi standard, incidenti, emergenze, ecc.

I dati venivano misurati in termini di "traiettorie" di performance. Per esempio, si misura il massimo tempo di attesa per interventi chirurgici non in emergenza e si tiene sotto controllo tale tempo mese dopo mese, esplicitando in un grafico l'obiettivo a regime che era molto inferiore alla situazione di partenza. L'obiettivo di ridurre la mortalità per malattie cardiache e per cancro, di migliorare la qualità dell'assistenza ai malati di cancro o con patologie cardiovascolari è stato perseguito attraverso il metodo della *delivery unit*.

Ciò consente di migliorare la qualità e ridurre gli sprechi nel settore pubblico, consegnando risultati e non solo promesse ai cittadini che possono confrontare strutture sanitarie simili e chiedere conto a quelle meno efficienti del perché i loro risultati siano peggiori di quelli di altre.

Il cambiamento è innescato dalla compresenza di due fattori: l'informazione e la possibilità dei cittadini di accedervi e di poter far sentire la propria voce.

La *delivery unit* ha risolto in Gran Bretagna il problema di obbligare le amministrazioni a pubblicare e rendere disponibili i dati e dare ai cittadini la possibilità di "farsi sentire", che deriva dal sistema elettorale uninominale in cui ogni circoscrizione è rappresentata da un solo deputato e quindi l'elettore sa sempre chi è il suo rappresentante in Parlamento, sia che lo abbia votato sia che rappresenti un partito diverso dal suo. Pertanto, sa

a chi rivolgersi quando vuole lamentarsi per i risultati insoddisfacenti di una pubblica amministrazione.

*Deliverology* è un termine creato da sir Michael Barber in *Instruction to Deliver*<sup>9</sup> per illustrare il cambiamento culturale che la Prime Minister's *Delivery unit* di Tony Blair ha provocato nella pubblica amministrazione del Regno Unito.

Barber volle meno di cinquanta collaboratori di grande talento, che scelse personalmente uno ad uno: "Cinquanta giovani eccezionali fanno un lavoro migliore di mille funzionari mediocri".

Barber e i suoi cinquanta talenti hanno iniziato selezionando con Tony Blair le priorità d'azione (educazione, sanità, interni, trasporti) e definendo obiettivi specifici e concreti: SMART, ovvero *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-limited*, ovvero specifici, misurabili, fattibili, realistici e realizzabili in un tempo limitato.

La *delivery unit* in sei-sette mesi raccolse i dati su tutto ciò che era misurabile relativamente agli obiettivi definiti. I dati venivano misurati in termini di "traiettorie" di performance.

Questo sforzo, contrariamente a quanto si sarebbe potuto pensare, venne molto apprezzato dai team dei ministeri, anche grazie all'eccellenza del personale della *delivery unit*. Il personale senior dei ministeri non si irritava per le domande di quei giovani intelligenti, informati e persino aggressivi, ma con la giusta dose di umiltà: ciò che disturba di solito è una conversazione «soft» con una persona ignorante, incompetente e magari pure arrogante grazie al potere che gli dà la burocrazia. Soprattutto, i ragazzi della *delivery unit* li aveva mandati direttamente il "grande capo" Blair.

Il lavoro di pianificazione cominciava da questi dialoghi: gli esperti della *delivery unit* lavoravano fianco a fianco con i dirigenti dei ministeri per definire soluzioni e piani d'azione. Il lavoro era incredibilmente dettagliato, preciso, monotono. Come ha detto un giorno Mario Cuomo: "Si fa la campagna elettorale con la poesia, ma si governa con la prosa».

In generale si seguiva una noiosa routine, ma ogni tanto bisognava fronteggiare una crisi, come quando Blair dovette confrontarsi con un improvviso aumento della criminalità nelle strade. La *delivery unit* si mise al lavoro con i vari reparti di polizia per analizzare il problema: risultò che nel 50 per cento dei casi si trattava di furti di telefonini cellulari e che il 40 per cento dei furti avveniva a Londra. I criminali erano sempre più giovani e così pure le loro vittime.

---

<sup>9</sup> Barber M., *Instruction to Deliver*, Politico's, London, 2007.

A Londra solo il 26 per cento dei casi di furto si concludeva con un arresto, e solo il 4 per cento con la condanna. L'analisi più significativa rivelò, sorprendentemente, che la differenza di furti tra i vari distretti di polizia era enorme. La *delivery unit*, forte di questi fatti, definì un dettagliato programma d'azione con gli operatori delle forze di polizia e i funzionari del ministero degli Interni. Si mapparono gli *hot spot* dei furti e lì la presenza della polizia venne resa molto più visibile. L'attenzione fu posta sui distretti peggiori, e i migliori si impegnarono ad aiutare i peggiori. Si rividero le procedure che portavano agli arresti e alle condanne.

Nel giro di sei mesi i crimini per le strade ritornarono ai livelli normali e la crisi rientrò, permettendo alla *delivery unit* di tornare al suo noioso tran tran.<sup>10</sup>

La *delivery unit* ha trasformato il dialogo tra politici e cittadini inglesi e tra i diversi partiti politici. Abravanel descrive le caratteristiche di questa squadra di giovani talenti:

Il programma della *delivery unit* è diventato permanente, e dà ai giovani talenti trentenni la possibilità di contribuire al benessere del proprio Paese. Ogni anno ne vengono selezionati alcuni da circa mille candidati: restano per uno-due anni e poi si muovono, fertilizzando positivamente il settore pubblico e privato. Il loro background è una laurea in una delle migliori università del Paese, un paio di anni di lavoro e un master in una prestigiosa università inglese o americana. Il profilo professionale è ampio: può trattarsi di MBA, di Education, di Government, di Finanza. Si cercano persone di talento, creative e analitiche, ma anche capaci di lavorare in team e di posizionarsi senza arroganza.<sup>11</sup>

Tuttavia, la *delivery unit* non è l'unico programma al mondo che seleziona e mette giovani di talento a disposizione del leader dello Stato per un periodo limitato.

Negli USA il *White House Fellows Program* seleziona ogni anno dieci-dodici giovani su mille richieste e li inserisce nello staff della Casa Bianca, a diretto contatto con il presidente degli Stati Uniti. Il programma, completamente bipartisan, è stato creato da Lyndon Johnson nel 1964 per fornire ai migliori giovani americani, indipendentemente dal loro ceto sociale, un'esperienza unica nel comprendere cosa significa governare un Paese e creare una generazione di leader dello Stato e del privato.

La selezione finale viene fatta personalmente dal presidente: i giovani devono venire dalle migliori scuole del Paese, avere avuto ottimi SAT e voti di laurea, dimostrare doti di

---

<sup>10</sup> Cfr. Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit. pp. 299-300.

<sup>11</sup> *Ibidem* p. 303.

leadership. Restano per uno o due anni, e poi vanno nel settore privato, anche se molti prima o poi rientrano nel settore pubblico, come è stato il caso di Colin Powell.<sup>12</sup>

### **Una sfida per l'Italia**

Abravanel osserva che "L'Italia è oggi in una situazione simile a quella del Regno Unito di Blair all'inizio del suo mandato, con una differenza: non ha avuto una Margaret Thatcher che vent'anni prima aveva liberalizzato drasticamente l'economia e creato le premesse per il risanamento finanziario e lo sviluppo.

La sfida del servizio pubblico è quindi molto più difficile perché il mostruoso debito italiano è ancora lì e ogni anno bisogna pagare 70 miliardi di euro di interessi; la bassa crescita dà minor gettito fiscale e impone una maggiore politica redistribuiva".<sup>13</sup>

Margaret Thatcher ha spezzato i circuiti protezionistici inglesi, sindacali e pubblici e ha liberalizzato l'economia inglese con una strategia di cui la società inglese continua ancora oggi a cogliere i frutti. In Italia bisogna procedere tenendo ben presente l'imponente debito pubblico, per non fare il passo più lungo della gamba.

Lanciare qualcosa come un *delivery unit* in Italia richiede un serio impegno da parte della leadership di governo e un team di giovani di grande livello che si impegni a realizzarla.

La chiave è il presidente del Consiglio e il programma deve essere "su temi concreti e non ideologici, in modo da garantirne la continuità in caso di cambio di governo".<sup>14</sup>

Abravanel presenta la sua visione della *delivery unit* italiana:

E' "l'unità del presidente" che deve dedicarle del tempo, leggere le carte, partecipare alle riunioni di lavoro con i ministeri coinvolti e motivare le persone. Soprattutto deve dare coraggio: il suo atteggiamento deve cambiare, non deve più tentare di mediare tra tutte le possibili soluzioni per arrivare a quella che non faccia esplodere dei conflitti (che sarà anche la soluzione con l'impatto minimo) ma adottare e imporre le soluzioni più radicali ed efficaci. Che però possono venire imposte solo dalla massima autorità. La miglior definizione di leader è: "Colui che prima riesce a convincere i collaboratori e colleghi a fare cose che essi non vogliono fare, e poi li aiuta a farle".

Naturalmente a questo punto sorge un dubbio angoscioso: quanti futuri presidenti del Consiglio in Italia avranno le doti di leadership per guidare una *delivery unit*? Va aggiunto che l'Italia non è l'Inghilterra, dove il capo del governo può licenziare i ministri (che là non sono di nomina politica): da noi ogni ministro in realtà non deve rispondere al capo del governo, ma al partito che lo ha sponsorizzato.

---

<sup>12</sup> Cfr. op. cit. pp. 303-304.

<sup>13</sup> Ibidem p. 304.

<sup>14</sup> Ibidem p. 307.

Questa è la ragione per la quale da noi una *delivery unit* può decollare solo se il governo è forte di un mandato su di essa da parte dei suoi elettori, o se una riforma elettorale migliora la governabilità.<sup>15</sup>

Il presidente del Consiglio è la guida della *delivery unit* la cui applicazione richiede almeno 4-5 anni. Ciò sarà possibile solo se il governo sarà forte di un mandato sulla *delivery* da parte degli elettori della sua coalizione di governo. Abravanel delinea anche le caratteristiche del leader della *delivery*:

L'eventuale leader della *delivery unit* italiana dovrà avere l'indipendenza morale come caratteristica essenziale del proprio DNA; dovrà conoscere il mondo pubblico e quello privato, ma soprattutto dovrà essere egli stesso un esempio di meritocrazia; grazie a tale caratteristica godrà della fiducia di tutti e potrà selezionare i cinquanta talenti dell'unità senza agenzie e commissioni, dato che tutti si fideranno di lui. I cinquanta giovani di circa trent'anni saranno selezionati tra i migliori del settore pubblico e privato, e lavoreranno per uno o due anni a stretto contatto con il presidente del Consiglio.<sup>16</sup>

L'autore focalizza l'attenzione sull'"indipendenza morale" del leader della *delivery unit* italiana e sul suo *role model* quale "esempio di meritocrazia", che gli consente di godere della fiducia di tutti, anche nella selezione dei cinquanta talenti dell'unità.

Questa idea richiede il tempo e le risorse necessarie per portarla avanti, come suggerisce l'esperienza inglese:

Il presidente del Consiglio e il leader della *delivery unit* faranno sì che la *unit* italiana possa godere del supporto e della piena fiducia di tutti i ministeri coinvolti nelle iniziative di miglioramento di servizio. In primis, il ministro dell'Economia (non a caso Gordon Brown è stato il più grande alleato di Barber per avviare la *delivery unit*), che sa cosa vuole dire avere a che fare con un team di talenti, perché quel dicastero è stato forse l'unica fonte di veri talenti a disposizione di tutti i governi. Il ministero dell'Economia potrà realizzare la *unit* per aumentare l'efficacia delle *spending review* che saranno comunque da avviare, ma che rischiano di portare a pochi risultati esattamente per il meccanismo già descritto: ci si innamora di un'idea, la si lancia con grandi proclami e poi non si dedicano il tempo e le risorse necessarie per portarla avanti.

Gli altri ministeri dovranno invece operare un radicale cambiamento di mentalità: i ministri dovranno accettare di concepire un programma e orientare le strutture operative a collaborare e a non

---

<sup>15</sup> Ibidem pp. 207-208.

<sup>16</sup> Ibidem p. 308.

opporsi al lavoro della *unit*. Una volta di più ciò sarà possibile solo se il governo sarà forte di un mandato sulla *delivery* da parte degli elettori della sua coalizione di governo.<sup>17</sup>

Constatando il successo della *delivery unit* nel Regno Unito, si potrebbe raccomandare di dar vita a qualcosa di analogo in Italia. Il problema consiste nel creare lo stesso impatto che ha avuto all'estero, tenendo conto della realtà italiana perché, come si è detto in precedenza, non basta copiare un modello di successo per ottenere risultati brillanti. E' quindi necessaria una profonda comprensione di tutte le variabili strategiche e la definizione di una chiara strategia di comunicazione nei confronti dei cittadini.

In effetti, le unità di élite sono state create in passato a livello di leadership del governo, ma non sembrano aver avuto molto successo, nonostante i giovani selezionati fossero di livello elevato. Nel 1996-97 il primo governo Prodi decise di creare una unità di élite – in realtà più sulle *policies* che sulla *delivery* – ma impiegò tre anni a realizzarla. Quando l'unità partì, il governo Prodi cadde e arrivò D'Alema, che teoricamente sosteneva anche lui l'idea, ma non decollò mai.<sup>18</sup>

Per dare un'importante svolta in direzione del merito, secondo quanto suggerisce Abravanel<sup>19</sup> si potrebbe realizzare un programma per avere molti talenti in posizioni chiave nella pubblica amministrazione in Italia, assegnando anche borse di studio per specializzarsi in temi di interesse nella pubblica amministrazione, in una prestigiosa università internazionale come la Kennedy School of Government ad Harvard. I talenti selezionati dovrebbero impegnarsi al loro rientro a lavorare per almeno quattro anni per lo Stato: per due anni nella *delivery unit* al servizio del Presidente del Consiglio e per altri due anni in un altro posto, gabinetto o ufficio legislativo di altri ministeri. A 34-35 anni questi giovani sarebbero in posizione di dirigente generale della pubblica amministrazione.

Questo approccio costituisce una via per far crescere la meritocrazia in Italia e farle raggiungere quella massa critica per cui si innesca un processo di miglioramento che si autoalimenta.

---

<sup>17</sup> Ibidem p. 309.

<sup>18</sup> Cfr. op. cit. p. 305.

<sup>19</sup> Cfr. op. cit. pp. 309-310.



## CONCLUSIONI

*La vita si può capire solo all'indietro,  
ma si vive in avanti.*  
Sören Kierkegaard

### **Le attitudini all'allegria amministrativa**

Mentre il Veneto chiede alle proprie ASL di essere parsimoniose e di riuscire a chiudere i bilanci di fine anno risparmiando 83 milioni di euro, alcune regioni continuano a presentare bilanci all'insegna del profondo rosso, confidando, come l'esperienza insegna, in una mano divina che lanci il salvagente quando l'acqua arriva proprio alla gola. Di certo il Veneto in tema di bilanci sanitari può considerarsi virtuoso, ma non è l'unica regione d'Italia. Si trova infatti in buona compagnia di altre sei amministrazioni: Friuli Venezia Giulia, Provincia autonoma di Bolzano, Toscana, Marche, Umbria, Emilia Romagna e Lombardia. Più o meno sono le stesse che ogni anno rimpinguano le casse nazionali e concorrono a sostenere il debito delle altre regioni.

Restano invariate le attitudini all'allegria amministrativa: la maglia nera per il buco da record spetta al Lazio che ha accumulato un debito di 1,4 miliardi di euro nel 2007. Alle spalle, staccati di parecchie lunghezze, la Campania con -697 milioni di euro alla voce sanità del bilancio regionale e la Sicilia, che si guadagna l'ultimo gradino del podio con un deficit di 524 milioni di euro. Le regioni che seguono hanno invece un debito più contenuto, da 200 milioni di euro in giù. Si tratta di Puglia (-200 milioni), Liguria (-141), Abruzzo (-117), Piemonte (-96), Sardegna (-68), Molise (-62), Calabria (-24), Valle d'Aosta (-14) e Basilicata (-13). Persino nel bilancio di Trento non figura il segno più alla voce sanità, anche se il debito si limita a 2 milioni di euro. Si tratta dell'ultima regione con i conti in rosso.

Per quanto riguarda i conti fuori controllo di alcune regioni, influisce anche il personale. In alcune regioni la sanità è sempre stata vista come un ammortizzatore sociale: è stata assunta gente anche se poi alla fine non serviva, ma si deve pagare ugualmente.

Va considerato l'obiettivo della disarticolazione del Sistema Sanitario Nazionale controllando e contenendo spese, furti e sprechi, evitando il sistema di pagamento a DRG che ha generato la "clinica degli orrori".

Solo gli strumenti in grado di ridurre ed eliminare furti e sprechi, dalla gestione amministrativa alle prenotazioni sanitarie, sono capaci di ridimensionare la spesa sanitaria di un Paese civile.

Bisogna eliminare le prepotenze di fannulloni sindacalizzati, contenere l'abuso di chi sfrutta posizioni e ruolo per arricchirsi.

Il privato senza controlli offre ciò che rende di più e non ciò che serve. Senza un vero controllo, che eviti ai controllati di sfuggire con l'elargizione di una semplice mazzetta, la sacrosanta libertà di scelta nel trattamento sanitario è solo apparente. Comprare una prestazione sanitaria non è come comprare un vestito: basta indossarlo. Decidere se sottoporsi ad un trattamento o no richiede una preparazione clinica che non è alla portata di tutti. Se si lascia senza controllo il "mercato della malattia", l'obiettivo di salute si perde, mentre tutto si concentra sull'aumento di profitto.

Se vogliamo che la sanità cresca con i tempi di un Paese civile, dobbiamo prestare attenzione a forme di assistenza ricche di competenze relazionali. L'attenzione non può essere solo economica: il senso dell'etica, l'umanità, l'empatia come valori della professione in campo sanitario integrano e correggono la visione economicista, manageriale dell'azienda sanitaria.

Etica ed evoluzione culturale possono frenare cinismo e degrado dilaganti.

### **I contenziosi rendono meno ambite alcune specializzazioni**

Sale il contenzioso in corsia e il fascino del camice bianco, se con il bisturi in mano ancora di più, si appanna. Anestesia, ginecologia, chirurgia e ortopedia non sono più professioni ambite al punto tale che alcune ASL hanno visto andare deserti concorsi per i Pronto Soccorso. Del resto i numeri sono impietosi: 8 medici su 10 hanno avuto a che fare almeno una volta con il giudice.

Per proporre una ricognizione sintetica che vada oltre la realtà del Veneto, è opportuno ricordare in questa sede che la ragazza di 16 anni morta per un intervento di appendicite a Vibo Valentia (Calabria) in seguito ad un black-out elettrico avrebbe potuto essere ancora viva se ci fosse stato il complesso elettrogeno e le fosse stato praticato tempestivamente il massaggio cardiaco. Il 1° dicembre 2008 i genitori sono stati intervistati in televisione su RAI 2 all'ora di pranzo e hanno dichiarato che i medici responsabili non sono stati sospesi subito dopo l'intervento e hanno avuto un atteggiamento di sfida verso i genitori al momento del processo.

E' l'atteggiamento di chi si sente "intoccabile" perché protetto dall'"alto". Invece di essere puniti, radiati dall'Ordine, se ne restano tranquillamente al loro posto.

Chi sbaglia per errori dovuti a incompetenza e incuria – non per una "tragica fatalità" connessa ai "rischi operativi" previsti dal tipo di intervento o terapia – deve pagare a seconda della gravità del "reato", come succede negli USA e in ogni Paese civile ed evoluto.

Questi temi riguardanti il campo sanitario sottendono anche una *logica di occupazione del potere*, dei posti di prestigio, ma anche di responsabilità, che va al di là dello stretto ambito considerato.

Possiamo riscontrare *la stessa logica* in altri settori, come quello dell'occupazione delle poltrone universitarie, dell'elezione nella sfera istituzionale, che passa attraverso la "selezione" dei candidati operata dalla *nomenklatura dei partiti*.

Pertanto, *la discussione sull'occupazione del potere in Italia ci ha portato a seguire alcune linee di indagine puntando l'attenzione sulle distorsioni, che sono diventate così eclatanti da esigere provvedimenti non solo sintomatici o di superficie. Occorre una terapia che incida sulle cause dei fenomeni presi in esame: gerontocrazia, baronia, parentopoli, colonizzazione delle università e degli ospedali da parte delle famiglie e dei partiti, lottizzazione partitica, cultura della "raccomandazione", concorsopoli, strapotere della nomenklatura nella scelta dei candidati da proporre alle elezioni.*

Il clima morale e sociale nel quale i cittadini vivono condiziona pesantemente i frutti bacati dell'etica professionale, economica, politica ecc.

In questo scritto ho suggerito alcuni possibili rimedi, di fronte all'espansione di questo "cancro sociale", che ha radici ovunque.

Il rinnovo dell'*establishment* è il corollario di questo auspicato intervento terapeutico. C'è una crisi del sistema. Basta con le oligarchie che si autoalimentano. Inoltre, bisogna creare il terreno adatto al rientro dei "cervelli" in fuga dal sistema imperante in Italia all'insegna dell'immobilismo sociale e del congelamento delle potenzialità, per favorire la distribuzione partitica e familistica delle poltrone.

Si possono creare le condizioni per il ritorno dei cervelli attraverso un sistema di incentivi, analogamente a ciò che si può attuare per frenare la delocalizzazione che colpisce in particolare il settore manifatturiero, e favorire la rilocalizzazione per creare posti di lavoro in Italia. Per inciso, Francia e Germania sono diventate paladine di questa politica antidelocalizzazione.

Con ragionevole probabilità, il punto rilevante dell'intera questione consiste in questo: l'idea di appartenere ad un partito o ad un'associazione per far carriera nell'ambito

ospedaliero, universitario ecc. va sostituita con la valorizzazione della competenza, del talento, del merito, dell'eccellenza.

E' auspicabile che anche le poltrone istituzionali di sindaco, parlamentare, ministro ecc. siano assegnate a persone libere, che non appartengono a partiti o movimenti, conosciute e stimate nella comunità: in breve, a chi non è un professionista della politica, a tecnici specializzati in determinate materie, che non sono nati tra i banchi della politica.

In effetti, per cambiare ciò che non funziona, occorre un "occhio esterno", perché il pesce è l'ultimo a notare l'acqua, l'elemento in cui nuota e che costituisce una fonte essenziale di sopravvivenza.

### **Una logica alternativa**

Questi rilievi intendono inalveare le strategie operative entro una *logica alternativa* a quella che ha generato e diffuso il "cancro sociale".

Sulla scia di queste riflessioni ci si può chiedere: la politica si basa sul compromesso? Si può parlare di etica in politica? Possiamo osservare che la mediazione non è compromesso di basso livello. La mediazione di alto livello è lungimirante e guarda al futuro.

Il profilo della mediazione può essere elevato nella misura in cui tiene conto della crescita del Paese.

In Italia la linea del rinnovamento delle classi dirigenti sembra creare qualche "mal di pancia" e non solo tra chi si sente minacciato dal rinnovamento. La formazione di dirigenti che non siano solo cooptati dall'alto o legittimati da primarie che non sempre registrano le capacità politiche reali costituisce un argomento ancora troppo vago.

### **Questione morale o questione democratica**

L'affiorare della cosiddetta "questione morale" o "questione democratica", è il segnale di un profondo malessere sociale e istituzionale, un invito ad attuare un rinnovamento generazionale della classe di amministratori e dirigenti.

Questo rinnovamento vale per entrambi gli schieramenti e non solo per i partiti colpiti da una *débâcle* alle elezioni regionali, come è avvenuto per il Pd in Abruzzo. E' necessaria la promozione di nuove generazioni in politica, che intraprendano un percorso innovativo.

La "questione morale" deve essere risolta da una nuova politica; altrimenti non si può poi lamentarsi dell'invasione dei magistrati in sfere che non sono di loro competenza.

La sinistra vantava una superiorità morale con un alto concetto di onestà e distacco dagli obiettivi di arricchimento. Adesso la trasparenza e legalità tanto sbandierate hanno

lasciato il posto al "predicare bene e razzolare male". Così, il 20 dicembre 2008 Walter Veltroni tuona al Tg: "Via i capibastone del partito anche se portano voti. Preferisco perdere voti ma avere un partito sano e per bene che abbia dei valori. Quello che vi chiedo è di essere liberi intellettualmente perché il correntismo è una malattia che deve essere combattuta".

E Massimo D'Alema replica: "Non si può parlare di correnti ma di un amalgama mal riuscito".

La differenza tra quanto succedeva nel 1992 all'epoca di Tangentopoli e oggi consiste nel fatto che ora i protagonisti indagati sono sindaci, governatori eletti direttamente dai cittadini. Nel '92 si colpivano i segretari dei partiti, ad esempio Craxi e Forlani, in quanto si supposeva che non potessero ignorare quanto stava succedendo. Adesso Veltroni sembra non essere al corrente del sistema di spartizione delle poltrone e del "bottino" e dei favoritismi degli amministratori.

Nel '92 Antonio Di Pietro era spalleggiato dal PC e dai DS, che ottennero un salvacondotto. Oggi Di Pietro si contrappone al PD e qualcuno ha osservato che si è costituito un esplicito partito dei magistrati, o meglio, secondo le dichiarazioni di Maria Paola Merloni riportate dal *Corriere della Sera* del 17 dicembre 2008, che "dietro tutte queste inchieste giudiziarie che riguardano il PD ci sia Di Pietro, che peraltro è l'unico che ci guadagna. Forse la magistratura ha scelto il suo partito come il nuovo referente".

Nel '92 i partiti difendevano i disonesti, mentre oggi tendono a farli dimettere dall'incarico. E Veltroni proporrà di escludere dalle liste delle elezioni amministrative del 2009 tutti gli indagati. Il codice etico del PD pone il veto solo ai condannati.

Durante il programma televisivo "*Anno zero*", trasmesso il 18 dicembre 2008 su Rai 2 e intitolato "La questione morale", si è parlato di *fumus persecutionis*, di atteggiamento persecutorio, aggressivo, nei confronti di parlamentari per motivi politici e non per presunti reati commessi.

Si è discusso dell'appartenenza ad una "casta" intesa come autodifesa eccessiva dei parlamentari e rifiuto nei confronti della magistratura, all'insegna dell'intoccabilità (non autorizzazione a procedere durante il mandato elettorale).

Il punto rilevante dell'intera questione emerge dal confronto con Paesi di collaudata democrazia: negli USA un parlamentare coinvolto in un'inchiesta di corruzione viene allontanato, mentre in Italia viene "riciclato", come nel caso di Ottaviano Del Turco, che sembra essersi candidato alle elezioni europee del 2009.

Gli unici che non vengono riciclati in Italia – si è detto durante la trasmissione – sono i candidati onesti e i giornalisti scomodi.

Una lunga discussione sul caso De Magistris, il magistrato che stava indagando su collusioni e coperture tra magistrati e indagati calabresi, ha messo in luce il "gioco di parentele e favori incrociati" nel drenare denaro pubblico. Chi dovrebbe controllare fa parte del sistema. Come si fa a riportare la situazione alla "normale correttezza"?

I magistrati intervengono quando i "presunti fatti" sono già accaduti. Ma come si può intervenire preventivamente in modo che non accadano?

Il cambiamento del "sistema", a tutti i livelli, si propone come obiettivo la realizzazione di una disincentivazione, nel tessuto sociale stesso, di tutto ciò che blocca la funzionalità dell'apparato statale.

Le misure antibaronie, antiparentopoli, antipartitopoli, anticoncorsopoli, revisione dei criteri di selezione dei candidati alle elezioni ecc. e i concreti strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità delle prestazioni costituiscono alcuni elementi che incidono in profondità nel tessuto sociale.

### **Premi per chi lavora bene**

Quanto è stato fatto da Renato Brunetta alla guida del ministero della Pubblica amministrazione e Innovazione può suggerire una prassi allargabile ad altri settori.

Una pubblica amministrazione-casa di vetro, dove tutti i cittadini possono conoscere, tramite Internet, le valutazioni sulla carriera dei pubblici funzionari; un'Authority per la trasparenza e la valutazione; un meccanismo di premi per chi lavora bene e di sanzioni che possono arrivare fino al licenziamento per i dipendenti assenteisti. Sono questi i punti centrali del disegno di legge di delega al governo finalizzato "all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico" ma ribattezzato come "ddl antifannulloni" approvato dal Senato il 18 dicembre 2008 con il voto contrario dell'Udc e l'astensione di Pd e Idv.

Il provvedimento passa con un testo ampiamente rimaneggiato, rispetto a quello del governo, con il contributo dell'opposizione. Artefici del lavoro *bipartisan*: il relatore Carlo Vizzini, che è presidente della commissione Affari Costituzionali e per il Pd Enzo Bianco, Maria Fortuna Incostante e soprattutto Pietro Ichino, che ha il copyright del termine "fannulloni" subito adottato per definire un ddl che introduce, a detta di Brunetta, una "riforma epocale per avere finalmente nel nostro Paese una pubblica amministrazione efficiente, trasparente, competente e responsabile".

Ecco gli aspetti principali del ddl approvato in prima lettura.

**TRASPARENZA** – Totale accessibilità dei dati relativi ai servizi resi dalla Pubblica amministrazione con la disponibilità di accedere, mediante Internet, a tutti i dati sui quali si basano le valutazioni sui dipendenti.

**CONCORSI AI RESIDENTI** – La riforma prevede una più facile organizzazione territoriale dei concorsi pubblici. Approvato un emendamento che valorizza il requisito della residenza dei partecipanti, se favorisce il migliore svolgimento del servizio.

**OBIETTIVI DA RISPETTARE** – Dovranno essere predisposti preventivamente gli obiettivi che l'amministrazione si pone per ciascun anno. Ogni volta sarà rilevata quanta parte degli obiettivi è stata effettivamente conseguita.

**AUTHORITY** – Ha il compito di valutare "standard e meccanismi di premialità". E' un organismo che non ha certo il compito di controllare l'efficienza dei circa 3,7 milioni di dipendenti pubblici ma di "valutare i valutatori", cioè il buon funzionamento dei nuclei di controllo, previsti dalla legge Bassanini. Questo consente di vedere quali sono le amministrazioni più virtuose in modo da imporre alle meno virtuose di adeguarsi alla media. L'Authority è indipendente, composta da non più di cinque persone, scelte tra persone di elevata professionalità che non abbiano interessi in conflitto con le sue funzioni.

**VALORE AL MERITO** – Una parte del monte salari complessivo sarà destinata a premiare coloro che conseguiranno le valutazioni migliori. E' prevista una percentuale di premio e i meccanismi saranno inseriti nei decreti attuativi. Per i dirigenti, è già stato stabilito: almeno al 30% in più della retribuzione di base. Saranno introdotti concreti strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità delle prestazioni di lavoro: per questo, saranno fissate delle percentuali minime di risorse.

**SANZIONI** – Rimangono quelle in vigore ma sono rafforzati e resi cogenti gli obblighi dei dirigenti di far rispettare gli standard di efficienza e di applicare le sanzioni, fino a prevedere il licenziamento nei casi più gravi. La sanzione opera da subito in attesa della sentenza della Magistratura.

**PRIMARI OSPEDALIERI** – Un emendamento Pdl, approvato in Aula, li equipara ai primari dei policlinici universitari per il trattamento pensionistico: vanno anche loro in pensione a 70 anni.

**CONTROLLI IN MALATTIA** – Sono stati previsti meccanismi rigorosi per eseguire i controlli medici durante il periodo di assenza per malattia del dipendente. Saranno definite le infrazioni più gravi che comportano il licenziamento.

Il provvedimento prevede dunque la totale accessibilità dei dati relativi ai servizi resi dall'amministrazione con la disponibilità di accedere, mediante Internet, a tutti i dati sui quali

si basano le valutazioni sui dipendenti. Un emendamento di Ichino, approvato in aula, stabilisce che i dipendenti pubblici non possono appellarsi alla privacy per notizie che riguardano il loro lavoro. L'Authority, organismo indipendente, ha il compito di valutare "standard e meccanismi di premialità". Presiede al sistema di valutazione, cioè ha il compito di "valutare i valutatori", come si è già accennato, ovvero il buon funzionamento dei nuclei di controllo, previsti dalla legge Bassanini. Le amministrazioni più inefficienti dovranno adeguarsi agli standard medi.

Riassumendo, la riforma punta anche sui premi per i più meritevoli. In particolare, la retribuzione dei dirigenti legata al risultato non dovrà essere inferiore al 30% della paga complessiva. Gli stessi dirigenti avranno l'obbligo, pena sanzioni, di far rispettare gli standard di efficienza di applicare le sanzioni ai dipendenti, fino a prevedere il licenziamento nei casi più gravi. Le stesse sanzioni saranno immediatamente operative, in attesa della sentenza della magistratura. Vengono introdotti meccanismi più rigorosi sui controlli medici e in caso di falso certificato il dipendente rischia il licenziamento.

Qualcuno può ipotizzare che l'adozione di una visuale di questo tipo possa comportare il rischio di prese di posizione rigide o "eccessive". Prendendo come quadro di riferimento il concetto di meritocrazia, possiamo fare un giro di perlustrazione tra alcuni degli argomenti in questione e verificare come cambierà la situazione all'interno di quel nuovo solco tracciato.

### **Un sistema in cui le risorse seguono la qualità**

Nel panorama culturale della nostra società il concetto di "merito" richiede valorizzazione e approfondimento all'interno di un discorso ampio e articolato perché sono molti i punti da chiarire in un contesto livellante e falsamente egualitario. Il risvolto dell'egualitarismo è in effetti il clientelismo. Un barone che si comporta in modo clientelare assume persone incapaci e quindi danneggia la qualità della ricerca e della didattica dell'ateneo a cui appartiene. Lo stesso discorso vale per l'assunzione di operatori negli ospedali. Se non si creerà un sistema di incentivi e disincentivi adeguati, questo sistema rimarrà tale e quale e determinerà l'estromissione e la fuga dei migliori "cervelli".

Viceversa, se le risorse seguono la qualità sia a livello di individui che di atenei e di ospedali, si verifica un incentivo ad assumere studiosi e operatori capaci, aumentando le risorse a disposizione, il prestigio dei membri, le opportunità di scambi intellettuali fruttuosi, le collaborazioni con altri atenei o enti di ricerca. Alla fine, tutti ne beneficiano.



Come dice un esperto neozelandese, "ci sforziamo di rendere le valutazioni il più possibile pubbliche e trasparenti, perché questo crea tensione nel sistema, rende evidenti i problemi e spinge al miglioramento".

Se si constata che l'innovazione scientifica e la qualità della ricerca vengono massimizzate accentrando i bravi ricercatori in pochi atenei di grande qualità o convogliando i bravi medici in strutture di avanguardia, non resta che attuare questa strategia. In effetti, il costo di imporre uniformità e livellamento a tutti è di imporre anche la mediocrità a tutti.

Il mito tipico delle società dirigiste è di fornire didattica dello stesso livello e sfornare operatori "equivalenti". Una tale eguaglianza è forse desiderabile per le scuole superiori, ma non lo è certo per l'università, la cui funzione è di aprire nuove vie del sapere e della conoscenza. Per promuovere l'eccellenza a livello individuale, di atenei, di strutture ospedaliere ecc. bisogna costituire un sistema di "interesse" alternativo a quello che porta al clientelismo.

### **Campioni del merito o raccomandati di ferro?**

Nella società italiana il merito non viene di solito misurato dal valore di una persona, ma dall'importanza delle sue conoscenze, perché il nepotismo e l'appartenenza ad un partito o ad un'associazione sono diventati un'arma molto più efficace della concorrenza.

Si è venuto così a creare un contesto di sfiducia in questa società che scoraggia i giovani a impegnarsi in un'educazione che possa permettere loro di salire sull'ascensore sociale.

I più bravi sono diventati i "secchioni" a scuola e gli "stakanovisti" sul lavoro. I bravi, diligenti e intelligenti vengono isolati e diventano vittime della cultura del demerito: il successo di qualcuno che riesce dove altri hanno le stesse opportunità senza utilizzarle, dà più fastidio che restare inchiodati nel proprio ceto sociale.

*Ma è meglio restare ancorati alla lotta di classe battendosi per l'uguaglianza sociale e l'appiattimento dei redditi o progredire attraverso la ricerca dell'uguaglianza di opportunità? Come possiamo intervenire per spezzare questa logica penalizzante?*

Nella "selezione" di chi rappresenta i cittadini nelle istituzioni occorre istituire un sistema meritocratico per evitare che i "selezionatori" assumano comportamenti clientelari, mettendo nelle liste elettorali coloro da cui hanno ricevuto "favori" o da cui si aspettano favori in seguito all'elezione del candidato. Questa logica porta automaticamente ad escludere dalle liste elettorali i più onesti e meritevoli e i "cervelli" che per la loro autonomia di giudizio non si prestano al "gioco di casta".

In Italia è praticamente assente il fenomeno di singoli indipendenti dai partiti che provano ad ottenere cariche elettive. In effetti, la struttura delle leggi elettorali italiane rende praticamente impossibile a un *outsider* della politica di tentare di competere da solo. La concorrenza elettorale è vista solo in termini di concorrenza tra già *insider* al sistema dei partiti. Nel dibattito è (ovviamente) assente qualsiasi riferimento a leggi elettorali il cui obiettivo sia invece quello di aumentare la *concorrenza (democratica)* tra gli attuali *insider* al sistema di potere e potenziali *outsider*.

In definitiva, i migliori cittadini risultano esclusi dalla "selezione", portando alla creazione di un "intreccio" di interessi e intralazzi protetto da una barriera impermeabile, che impedisce l'accesso ai nuovi e al nuovo.

E' così che si struttura l'*immobilismo sociale*, che mantiene il sistema nelle sue distorsioni, sprechi e privilegi, con un debito pubblico pressoché al collasso.

La mancanza di merito è il problema di fondo dell'*immobilismo sociale* e riguarda l'incapacità della nostra società di far emergere leader eccellenti sia nel settore pubblico che in quello privato.

Bisogna proporre un approccio e soluzioni concrete, che vedano al di là delle critiche strumentali all'assenza di merito nell'altro schiarimento politico. Il merito è un tema *bipartisan* della politica italiana e auspichiamo soluzioni concordate tra i due schieramenti, affinché i vantaggi culturali della meritocrazia si radichino nel tessuto sociale.

Come sottolinea Abravanel, "alla fine, il successo dipenderà dalla capacità di mobilitare migliaia di italiani eccellenti e farne dei "campioni della meritocrazia", dando loro convinzione, idee e potere, come è avvenuto in altre società. Saranno loro a prendere la leadership nel trasformare la cultura e i sistemi di valori di milioni di italiani per convincerli che l'ideologia meritocratica porta maggiore sviluppo ed eguaglianza sociale. Il mio ottimismo deriva dalla constatazione che tali potenziali "campioni" sono numerosi e dal fatto che in Italia esistono attualmente le condizioni per cui essi possano prendere la leadership, perché gli italiani sembrano ormai allo stremo".<sup>1</sup>

Occorre dunque intervenire massicciamente introducendo i *criteri meritocratici* non solo nelle scuole e nelle università, ma anche negli ospedali, in politica, nella selezione dei rappresentanti dei cittadini (parlamentari, sindaci ecc.) e del "sindaco d'Italia".

Il "primo cittadino" e la "prima cittadina" d'Italia vanno adeguatamente definiti e precisati sia al maschile che al femminile anche nell'espressione verbale, per non dare per scontato che si tratti di un uomo piuttosto che di una donna, visto il maschilismo imperante

---

<sup>1</sup> Cfr. Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit. p. 14.

nell'ambiente della destra italiana, ma anche della sinistra, sia pure in modo larvato e talvolta strisciante.

Una trasformazione radicale del sistema di occupazione del potere in Italia non esclude affatto l'apertura al presidenzialismo inteso come assegnazione di maggiori poteri al premier per una migliore azione di governo, con un controllo parlamentare adeguato, in cui il Parlamento sia centrale e magari composto da una sola Camera e con un numero ridotto di parlamentari.

### **Democrazia forte su base meritocratica**

In Italia i tempi sono maturi per una democrazia forte che garantisca stabilità e rappresentanza? O serve intervenire con maggiore urgenza su tutto ciò che impedisce culturalmente la realizzazione di una autentica democrazia? Il livellamento e il dirigismo di matrice ideologica, di cui è impregnata la nostra cultura, bloccano la crescita del Paese, in quanto spengono sul nascere ogni sana emulazione per migliorare la qualità delle prestazioni, dei servizi, ecc.

La partitocrazia si è affermata arrogantemente a spese della meritocrazia, portando ad una "selezione verso il basso" che fa risaltare la mediocrità. Non a caso la fedeltà al partito è diventata il criterio di selezione degli operatori nel settore sanitario e in altri, anziché la competenza, la capacità e l'impegno. Basta essere "affiliati" e graditi a chi protegge dall'"alto" dello scranno, per occupare posti di responsabilità che mettono a repentaglio l'incolumità dei cittadini. E basta avere chi "raccomanda", per entrare nelle istituzioni.

I partiti strumento di livellamento clientelare sono diventati la fonte dell'immobilismo e del decadimento sociale, in quanto bloccano qualsiasi stimolo alla competenza e al merito. I partiti hanno fatto in modo che talento e competenza non servissero per far carriera nella società italiana.

Bisogna dunque partire da qui per promuovere e rilanciare una nuova società meritocratica, in cui emerge l'individuo o il gruppo meritevole, in ogni settore: professionale, politico, culturale ecc.

### **Il ruolo delle donne in una cultura meritocratica**

L'Italia appare in grave ritardo nel recuperare il ruolo della donna. In un'inchiesta del 19 aprile 2007, *Womenomics Revised*, pubblicata dalla rivista *The Economist*, le donne italiane sono le più discriminate del mondo assieme alle giapponesi.

Nelle economie più avanzate e a maggior mobilità sociale, la donna lavora, ha un livello di educazione pari all'uomo e fa comunque più figli. Le donne italiane sono decisamente tra le ultime in questo processo di trasformazione. Sono tra quelle che hanno il minor tasso di partecipazione al lavoro (il 40% contro il 70% nel Regno Unito e il 60% dell'obiettivo UE), con la maggior distanza rispetto agli uomini (30%).

Ma sono anche quelle che hanno in media meno figli. Vorrebbero averne di più, ma tendono a fermarsi al primo perché per una serie di ragioni economiche e culturali non riescono a sostenerne di più.

Le donne italiane sono quindi quelle che lavorano meno e fanno meno figli. Il ruolo della donna italiana è in stallo tra quello tipico di un'organizzazione sociale di tipo agricolo, dove le donne non lavorano (fuori casa) e fanno molti figli, e quello delle economie avanzate, dove le donne lavorano e fanno comunque più di un figlio, perché hanno fiducia e la possibilità di realizzarsi nel doppio ruolo di donna lavoratrice e di madre. In effetti, *se lo Stato promuove le pari opportunità e ricompensa il merito, mette a disposizione delle donne asili nido e altri servizi di supporto come dopo-scuola e rimuove i disincentivi al lavoro femminile*. Ma in Italia questo processo è rallentato.

La famiglia assorbe completamente la donna e la colpevolizza quando vuole realizzarsi, oltre che come moglie e madre, anche nel lavoro. *Lo Stato la penalizza con un welfare che protegge i capifamiglia e non incentiva le donne a prendere dei rischi per crearsi e sfruttare le opportunità*: le tutela con congedi di maternità molto più lunghi rispetto alla media degli altri Paesi, ma *non crea gli asili-nido e la flessibilità sul lavoro di cui avrebbero bisogno*.

Un'analisi pubblicata su "*Women matter*" evidenzia anche come il rapporto tra il tempo femminile dedicato al lavoro domestico e quello maschile in Italia è il doppio della media europea. Quindi, schiacciate tra la mole di lavoro e l'incertezza del successo le donne italiane restano bloccate: sono di second'ordine nel mondo del lavoro e non fanno molti figli.

Come rileva Abravanel,<sup>2</sup> la penalizzazione per l'economia e la società italiana di una donna che lavora poco e fa pochi figli è evidente. Meno evidente è però *la perdita di opportunità per la mobilità sociale delle donne italiane* che, pur studiando e lavorando, non sono messe in condizione di esprimere appieno il loro potenziale di merito. Oggi le donne italiane studiano e vanno all'università più o meno come gli uomini. L'indice di scolarità per sesso già dal 1981 indica un sorpasso delle donne sugli uomini: ogni anno si laureano più donne che uomini, e già oggi la metà dei laureati in Italia sono donne. Le donne ormai si

---

<sup>2</sup> Cfr. Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit. p. 180.

laureano quanto gli uomini in tutte le discipline considerate "maschili", tranne che in ingegneria. Nonostante questi risultati, *l'educazione universitaria non riesce a offrire una vera opportunità per risalire la scala sociale.*

La disoccupazione delle donne italiane laureate è superiore a quella dei maschi laureati. E quando lavorano, le donne guadagnano meno: secondo *FederManager*<sup>3</sup> le donne percepiscono uno stipendio inferiore mediamente del 30% a quello degli uomini e godono di premi decisamente inferiori.<sup>4</sup> Ciò avviene sia per le donne neolaureate, sia per le donne dirigenti. Le donne italiane faticano anche più di quelle di altri Paesi sviluppati a raggiungere posizioni dirigenziali, e raramente salgono ai vertici aziendali. Secondo l'ISTAT, le donne rappresentano solo il 24% dei dirigenti italiani (USA 48, Francia 35, Regno Unito 33, Germania 27) e il 5% degli amministratori delegati/direttori generali.

Un'indagine sulle prime cinquanta aziende quotate dell'Unione Europea mostra che l'Italia, come percentuale di donne presenti nel *top management*, è al penultimo posto (precede solo Malta) con meno del 5%. Nelle piccole e medie aziende, secondo *FederManager*, le donne dirigenti sono solo il 6,1 per cento.

Il primato negativo si conferma anche nella pubblica amministrazione: nonostante la metà dei lavoratori sia donna, le dirigenti sono solo il 23%, il 18% dei direttori generali e il 12% dei dirigenti regionali. Nelle università italiane c'è un unico rettore donna, e solo il 31% dei docenti ordinari sono donne. Le numerose donne nelle professioni della medicina e della magistratura raramente arrivano al vertice.

Nel mondo delle imprese familiari, anche le migliori donne delle nuove generazioni hanno un ruolo secondario nel *management* e nella *governance*

Non stupisce quindi che l'Italia si posizioni all'84° posto nella classifica mondiale del *Gender Gap* ("differenza tra sessi").<sup>5</sup>

## **I sintomi di una malattia**

Questo libro ha offerto alcuni spiragli di lettura della realtà italiana, riconducendo i vari punti ad un unico filo conduttore e fornendo una precisa direzione di lavoro per curare una malattia molto grave, che ha contribuito ad ingigantire il nostro debito pubblico.

Mettendo a fuoco i *sintomi* di questa malattia, ho aperto una pista nella ricerca della cura e dei rimedi.

---

<sup>3</sup> Federazione nazionale dirigenti aziende industriali

<sup>4</sup> Per inciso, è opportuno rilevare che l'art. 37 della Costituzione italiana prevede che "la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore".

<sup>5</sup> Cfr. Abravanel R., *Meritocrazia*, op. cit. pp. 180-182.

Mi auguro che i politici eletti – quelli o quelle che sono stati esclusi/escluse dalle liste elettorali per motivi che non riguardano il merito non possono certamente farlo – in Parlamento possano trarre ispirazione da questo scritto per impostare una concreta azione legislativa di riforma su vari fronti: in campo sanitario, elettorale, ecc.

L'idea di un "vino nuovo in botti nuove" è davvero stimolante ma richiede un buon sostegno empirico.

Anche le più astratte considerazioni formulate nel corso dell'esposizione si delineeranno in modo più prezioso grazie agli esempi concreti, alle applicazioni pratiche in svariati settori.

La mancanza di meritocrazia ha un'enorme pervasività negativa sulla qualità della vita quotidiana degli italiani, ben al di là di quanto appare dalle denunce episodiche contro l'assenza di merito.

Nel corso del libro non mi sono limitata a descrivere i sintomi di questa pervasività, come ad esempio le raccomandazioni, ma ho affondato il bisturi sulle cause profonde, proponendo "soluzioni terapeutiche".

In effetti, alcuni libri in commercio si sono limitati a denunciare il "mal di merito", dimostrandone la pervasività, ma senza scavare al di là del "fenomeno".

### **I valori meritocratici emergenti**

Il nocciolo del problema consiste nel constatare che l'assenza di meritocrazia è parte integrante del *sistema di valori* di tutta la società italiana e proprio per questo è pervasiva. E' quindi necessario un approccio di trasformazione culturale della nostra società che definisca *nuovi valori* per influenzare comportamenti diffusi tra milioni di persone.

Occorre dare una spinta all'espansione di questi nuovi valori culturali meritocratici: la piena responsabilizzazione degli individui e le pari opportunità orientate alla mobilità sociale.

Il libero mercato è accettato come strumento di generazione di opportunità. La meritocrazia pone l'accento sulle pari opportunità di tutti i cittadini e sulla responsabilità collettiva di eliminare tutti gli eventuali vincoli a tale eguaglianza.

Un certo grado di disuguaglianza, d'altronde, viene accettato come inevitabile conseguenza del mercato ma nella misura in cui tale disuguaglianza è funzionale a generare gli incentivi necessari al funzionamento del mercato e alla generazione di opportunità e di mobilità sociale.

Pertanto, la mobilità sociale, e non la redistribuzione del reddito, è lo strumento fondamentale per ristabilire equità e giustizia sociale.

La vera meritocrazia si basa anche sul concetto di responsabilità individuale di accollarsi oneri e onori dalle proprie azioni.

In tale linea, la disuguaglianza, anche se non perseguita né desiderata, è accettata come conseguenza della libertà di iniziativa e di impresa, che deve essere lasciata ai singoli.

La solidarietà tra i cittadini è essenziale in una società sana, e tuttavia è legata all'impegno dei singoli di fare del proprio meglio. Il merito dello Stato diventa una leva essenziale per un welfare positivo che spinge i cittadini ad assumersi rischi e il servizio pubblico a diventare di una qualità così elevata da soddisfare i cittadini di tutti i livelli di reddito.

L'*educazione* diventa il fulcro della società attraverso le strategie che mette in atto per promuovere le opportunità e consentire a chiunque, indipendentemente dal ceto sociale di origine, la possibilità di utilizzare le opportunità dell'economia postindustriale.

La nostra cultura attuale, invece, è orientata a indulgere permissivamente con chi sbaglia e a promuovere il livellamento delle prestazioni. Tuttavia, se la condanna del divario tra i più ricchi e i più poveri poteva avere senso in un'economia agricola di cento anni fa, ha meno senso in un'economia postindustriale come quella attuale. Condannare la ricchezza di pochi che sfruttavano il lavoro di migliaia di contadini e operai aveva più senso che criticare oggi la ricchezza di ex-operai che sono diventati datori di lavoro grazie al loro impegno e alle loro capacità imprenditoriali.

Una società basata sul merito e su una sana emulazione dei modelli vincenti è molto più proiettata verso la fiducia e la crescita di una società basata sulla cooptazione, sul favoritismo e clientelismo. In effetti, quest'ultima è destinata a restare immobile.

Il governo italiano non può più rinviare il perseguimento dell'obiettivo che solo i governi di società meritocratiche possono raggiungere: creare un sistema educativo fortemente meritocratico che generi opportunità per i migliori, indipendentemente dal loro ceto sociale di nascita, per realizzare pienamente le loro potenzialità e offrire opportunità di sviluppo a tutto il Paese.

Nelle nostre scuole non ci sono misure oggettive del merito degli studenti per l'assenza di test nazionali e di esami standard quali il *GCEC* e gli *A-levels* inglesi, per cui la valutazione è interamente lasciata al giudizio soggettivo dei docenti, i quali a loro volta non possono essere valutati perché non si può valutare obiettivamente la performance dei loro studenti.

Nelle scuole del merito un maestro di matematica è definito "bravo" se una percentuale elevata dei suoi studenti passa il livello 4 "più che accettabile" di un test nazionale standard.

Nelle nostre scuole la bravura di un insegnante è un'idea soggettiva e non misurabile oggettivamente. *La morte del merito nasce dunque quando questo non è misurabile.*

Se insegnanti e studenti non possono essere valutati, neanche le scuole possono esserlo e quindi il funzionamento meritocratico è impossibile.

Anche la formazione degli insegnanti è molto lontana da quella dei sistemi scolastici eccellenti. Viene svolta da docenti che fanno parte degli enti di aggiornamento del ministero la cui selezione sembra tutt'altro che meritocratica e, invece di premiare i migliori, sembra seguire il solito nepotismo della nostra società: i selezionati sono spesso mogli o parenti dei politici o degli appartenenti ai sindacati.

Bisogna dunque rompere il circolo vizioso del demerito (o dell'antimerito) introducendo *nuovi valori dinamizzanti* attraverso *una nuova leadership* che si appropri di questi valori e li diffonda.

La spaventosa gerontocrazia sociale ed economica che soffoca la fiducia nel merito va spazzata via.

Il cambiamento "precipiterà" quando un numero sufficiente di semi piantati nei solchi basilari della nostra società passerà dallo stato di quiescenza a quello di vita attiva in presenza di condizioni ambientali favorevoli.

La germinazione porterà ad un cambiamento irrefrenabile, veloce e irreversibile.



## BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL R., *Meritocrazia*, Garzanti, Milano, 2008

BARBER M., *Instruction to Deliver*, Politico's, London, 2007

CORNAGLIA FERRARIS P., *La casta bianca, Viaggio nei mali della sanità*, Mondadori, Milano, 2008

FLORIS G., *Mal di merito. L'epidemia di raccomandazioni che paralizza l'Italia*, Rizzoli, Milano, 2007

MACCARARO T., (a cura di), *La ricerca tradita. Analisi di una crisi e prospettive di rilancio*, Garzanti, Milano, 2007

ZANETTI G., *La meritocrazia è patrimonio e privilegio di ricchi e potenti?*, pubblicato nel 2008 sul sito Internet: [www.gigliolazanetti.eu](http://www.gigliolazanetti.eu)

ZANETTI G., *Lettera a Silvio Berlusconi*, pubblicato nel 2008 sul sito Internet: [www.gigliolazanetti.eu](http://www.gigliolazanetti.eu)

ZANETTI G., *La svolta. Possiamo far rinsavire la casta?*, pubblicato nel 2009 sul sito Internet: [www.gigliolazanetti.eu](http://www.gigliolazanetti.eu)

Gigliola Zanetti, psicoterapeuta, delinea in questo scritto la possibilità di intervenire con un'azione concreta per incidere sul "cancro" che si sta manifestando in tutta la sua virulenza nella nostra società.

Il sentiero tracciato costituisce la logica prosecuzione di quello che si profila in: *La meritocrazia è patrimonio e privilegio di ricchi e potenti?*, *Lettera a Silvio Berlusconi* e *La svolta. Possiamo far rinsavire la casta?*