

BERNABÈ



**“Classe dirigente,
ci resta soltanto
il modello cinese”**

TRUZZI A PAG. 9

L'INCHIESTA

Cercasi classe dirigente/6 Abbiamo smantellato una delle principali filiere produttive di élite: le tanto vituperate imprese di Stato. Parla Franco Bernabè

“Studiamo il modello cinese per costruire una classe dirigente”

» SILVIA TRUZZI

Da diversi giorni sul *Fatto* affrontiamo il nodo – centrale – della qualità della classe dirigente di cui il nostro Paese dispone. Con Franco Bernabè, uno degli ultimi grandi manager di imprese pubbliche e private, abbiamo parlato dell'eredità dispersa di quel capitalismo di Stato che per decenni ha fornito dirigenti al sistema Italia.

Dottor Bernabè, partiamo dalle partecipazioni statali accusate di ogni nefandezza, dagli sprechi al nepotismo. Il ritornello era quello del carrozzone...

Le partecipazioni statali hanno salvato una parte importante dell'industria italiana prebellica e hanno rilanciato

l'industrializzazione del Paese nel Dopoguerra. Il progetto di Alberto Beneduce – il papà dell'Iri, pioniere del capitalismo di Stato italiano – era complesso: investiva l'apparato industriale e finanziario, il rapporto fra lo Stato e l'industria, le relazioni tra industria privata e pubblica, il ruolo delle banche e delle assicurazioni... Era un vero e proprio sistema di governo dell'economia. L'Italia si è trovata con quella grande eredità dopo la Seconda guerra mondiale: un'architettura – che tra gli anni 50 e 70 è stata assai feconda – mantenuta fino al 1992, quando è avvenuta la trasformazione degli Enti pubblici in società per azioni. Le interferenze della politica negli anni 80 e la necessità di salvare per finalità sociali al-

cuni comparti in crisi irreversibile, ha dato inizio al declino delle partecipazioni statali. Il modello andava ripensato, ma la liquidazione degli enti di gestione, è stata una scelta affrettata e non necessaria. Un grosso errore.

Nel '92 lei era amministratore delegato dell'Eni.

Sì, e con il mandato di liquidarla: cosa che non ho fatto e non me ne pento. Ho proposto ad Amato e Ciampi un progetto di trasformazione dell'Eni che loro hanno accettato. Oggi possiamo dire che ha funzionato visto che, pur in forme diverse, è l'unica entità sopravvissuta tra le partecipazioni, continuando a essere un elemento fondante del sistema industriale italiano.

Le partecipate erano la culla delle raccomandazioni?

Ma no! Le partecipazioni sta-

tali avevano due livelli: uno rappresentato dagli enti di gestione dove al vertice dominava la lottizzazione ma nelle strutture funzionali degli stessi enti s'incontravano fior di professionisti. Le società operative viceversa erano gestite da tecnici, una tradizione di tutti i Paesi in cui lo Stato ha un ruolo importante nell'economia. Alcuni indubbiamente cercavano supporto politico anche a fini di potere, ma erano comunque personaggi con una solida preparazione tecnica. La completa cessione a privati di società fondamentali come Telecom, cosa che peraltro non hanno fatto né i francesi né i tedeschi, non ha portato alcun miglioramento: basta guardare appunto a Telecom.

Li non è riuscito a fare quel

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

che aveva fatto con Eni.

La prima volta ho cercato di resistere a un'operazione che ritenevo disastrosa e che avrebbe - come è accaduto - distrutto le potenzialità di sviluppo del nostro Paese in quel settore. La seconda volta ho tentato di recuperare una situazione con un piano che richiedeva tempi lunghi. Gli azionisti non erano disposti ad aspettare e quindi me sono andato.

Lei dice: la liquidazione delle partecipazioni statali è stata un duro colpo alla formazione della classe dirigente.

Esatto. La classe dirigente è il sistema di persone che gestisce la complessità di una società, i cui attributi sono: competenza, esperienza, carattere. Quest'ultimo è una variabile non prevedibile, cambia da

individuo a individuo. Gli altri due no. La competenza nasce dalla formazione scolastica e professionale; l'esperienza richiede un percorso, ed è ciò che

davvero oggi manca. Tutti i percorsi che consentivano di accumulare esperienza sono stati smantellati, in ambito economico ma anche politico.

La rottamazione?

È un processo che risale agli ultimi vent'anni, a dopo il crollo dei partiti tradizionali. Come si formava la classe politica prima?

Nel territorio, con un percorso che aveva momenti di formazione e un *cursus honorum* che ti permetteva di farti conoscere, di acquisire e accumulare competenze politiche, amministrative e giuridiche. Improvvisamente tutta l'attenzione si è spostata sulla leadership. Il potere viene gestito dal capo, in un momento in cui i partiti sono stati svuotati. Per diventare De Gasperi o Togliatti la strada era lunga e quindi anche la conquista della leadership. Credo che abolizione delle preferenze e introduzione del maggioritario, in un momento in cui i partiti si trasformavano in comitati elettorali, abbiano ac-

celerato il processo. Non dimentichiamo lo *spoils system* dove una politica - che non è più selezionata, ma funziona per autocooptazione - arbitrariamente sceglie i vertici dell'amministrazione pubblica, il terzo pilastro, con le imprese e la stessa politica, della formazione della classe dirigente.

Come se ne esce?

Essendo consapevoli che si deve ricostruire il Paese. Non esiste una formula magica, bisogna reintrodurre meccanismi fondamentali che prevedono esperienza, competenza, merito...

Del merito i nostri politici parlano molto...

Spesso a vanvera. Il merito non è un elemento valutabile in astratto, ma è uno degli elementi di quel famoso percorso che dovrebbe essere continuamente sottoposto a verifiche. Spesso cito il caso della Cina dove il sistema degli esami di stato introdotto quasi 1500 anni fa è stato l'unico meccanismo di selezione della classe dirigente a tutti i livelli: dal primo ministro ai funzionari locali. Fu un gesuita italiano Matteo Ricci che, alla fine del Cinquecento, raccontò in Occidente che esiste-

va un meccanismo di selezione della classe dirigente diverso da quello occidentale: meritocratico e non basato su un sistema di cooptazione per censo o per diritto di sangue.

A proposito di Cina: lei è stato per 15 anni nel consiglio di amministrazione di PetroChina, che pensa del massiccio ingresso degli stranieri nelle aziende italiane?

Ci sono esempi di grande successo che hanno portato in Italia ottime competenze. Voglio dire: meno male che a Firenze General Electric ha sviluppato il Nuovo Pignone, meno male che cinesi e giapponesi si comprano aziende italiane se le fanno funzionare. Almeno si creano meccanismi di selezione della classe dirigente: un compito a cui la nostra politica ha completamente abdicato. Meno bene invece quando le aziende acquisite vengono svuotate di competenze e diventano delle semplici unità produttive. Questo impoverisce il Paese e ne svuota il potenziale di sviluppo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Chi è Franco Bernabè (Vipiteno, classe 1948) nel 1976 è diventato Senior economist all'Ocse di Parigi; nel 1978 è passato alla Fiat come Chief economist. È entrato in Eni nel 1983 da assistente del presidente, in seguito ne è stato direttore centrale per

lo sviluppo e, nel 1992, amministratore delegato, gestendone il rilancio fino alla quotazione in Borsa. È stato due volte ad di Telecom. È stato presidente della Biennale di Venezia e del Mart di Rovereto. È presidente di CartaSi e Icbpi (Istituto Centrale delle Banche Popolari)

LA FINE DELLE PARTECIPATE

Quello pensato da Beneduce per l'Iri era un vero sistema di governo dell'economia Liquidarlo è stato un errore

NON SOLO MERITO

Sono stati distrutti tutti i percorsi che consentivano di accumulare esperienza: è ciò che oggi più ci manca



L'iniziativa

LA RAPIDA

caduta del governo Renzi e i guai della giunta Raggi hanno un tratto comune: l'assenza di classe dirigente e un personale politico inadeguato. Come si forma una classe dirigente? In una serie di articoli indaghiamo il problema più profondo della politica. E non solo



Bernabè, sopra, i 90 anni del Partito comunista cinese LaPresse/Ansa



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 045688