

Spunti di intervento di

**Alessandro Fusacchia**  
**Presidente di RENA**

nell'ambito dell'assemblea annuale del Gruppo Giovani Imprenditori  
dell'Unione Industriale di Torino, dibattito su

## **Torino, i giovani e il Risorgimento del Paese**

Torino, 18 maggio 2010

**Ringrazio** i giovani imprenditori di Torino per l'invito. È un grande piacere essere qui oggi.

**Mi associo chiaramente agli auguri a Davide Canavesio.** Non sta certo a me esprimermi su Canavesio imprenditore. Credo che per questo parlino fatturati e numeri. Ancora di più, credo che parli l'ambiente che Davide ha saputo creare in azienda.

Quello che posso dirvi, però, è che il Canavesio che ho visto all'opera io negli ultimi tre anni ha **visione e capacità** che vanno al di là di quelle che servono per portare avanti un'azienda. Un ricordo su tutti: il **G8 dei giovani imprenditori** che avete organizzato lo scorso luglio a Stresa e a cui RENA ha contribuito attivamente. Era la prima volta assoluta che in ambito G8 si realizzava un evento del genere. Canavesio l'ha concepito, ha convinto il vostro movimento della bontà del progetto, ha lavorato sodo per realizzarlo. E l'evento è stato utile non solo per i giovani imprenditori ma per il prestigio internazionale che ha contribuito a dare all'Italia.

**Gli auguri quindi non li faccio solo a lui, ma a tutti voi. Siete in buone mani.**

\* \* \*

Non sono venuto qui per farvi una lezione accademica. Su come gira l'Italia e su come gira il mondo ne sapete più di me. Sono venuto piuttosto per condividere con voi alcune riflessioni e alcuni sentimenti.

Il primo è che come RENA abbiamo deciso di **tenere proprio a Torino, il prossimo novembre, la nostra prossima assemblea generale**. Per tre ragioni.

Anzitutto, vogliamo dare il nostro contributo a far sapere che in questa città – dalle Olimpiadi del 2006 – tante cose stanno funzionando bene.

Secondo, vogliamo dire il nostro senso dell'unità d'Italia, non quella di Garibaldi e di Cavour, ma quella che ci lega nel 2010, e Torino ci è sembrata la città migliore per farlo.

Infine, vogliamo fare in modo che Torino "capitale europea della gioventù" non resti solo uno slogan, non perché ci consideriamo "giovani" noi stessi ma perché pensiamo che l'unica maniera per dare futuro a questo paese sia lavorare - oggi che abbiamo trent'anni - per quelli che verranno dopo di noi.

\* \* \*

Parto dalla lettera di Celli, con una semplice domanda: **Direttore, quanti ne ha incontrati come lei negli ultimi trent'anni?**

Nella lettera lei dice che la sua generazione ha fallito. Lascia intendere come lei abbia provato a "riuscire", a rendere l'Italia un paese diverso da quello in cui la sua e altre generazioni lo hanno ridotto. Ma io non le chiedo "come ha provato a cambiarlo e cosa non ha funzionato?". Le chiedo: quanti ne ha incontrati in trent'anni disposti come lei a lavorare per cambiare lo stato delle cose? E soprattutto: **perché non avete unito le forze?**

Alla lettera di Celli *la Repubblica* ha dato come titolo "figlio mio, lascia questo Paese". Rispecchiava bene il tono deluso e rammaricato dell'autore. Ma vorrei che sgombrassimo subito il campo da **un possibile equivoco: nel 2010 andare all'estero non significa andare in esilio**. Non è una pena da scontare. Nel 2010, mi spaventano di più i giovani che non vogliono andare all'estero di quelli che ci vogliono andare. Perché se oggi hai un minimo di appetito, se sei minimamente curioso del mondo, devi andare all'estero.

L'Italia ha **smesso, per molti versi, di essere un paese interessante. Lo è ancora per i turisti, i cuochi, gli storici dell'arte**. Ma le evoluzioni più promettenti in campo scientifico, tecnico, manageriale, come nella maggior parte delle scienze umanistiche,

avvengono ormai da un pezzo fuori dall'Italia. È un dato di fatto: **siamo un paese dove il nuovo non arriva, o arriva con ritardo**. E non perché siano cattivi gli altri.

Quindi, se uno oggi non vuole accontentarsi, se vuole avere opportunità di formazione e crescita – anche personale – oggi deve accettare di confrontarsi con il meglio che sta in circolazione. E andare all'estero diventa una scelta naturale.

Certe volte mi pare che abbiamo ancora in testa le migrazioni degli anni Trenta, o degli anni Sessanta. Oggi non si va più "all'estero". Si va in un paese, poi si cambia città e lavoro, poi si cambia ancora. **Le opportunità sono sempre più diffuse. Le carriere sono diventate multi-nazionali.**

Ma allora, **se andare all'estero non è un problema, il problema dov'è?**

Ne vedo tre.

Il primo è che **gli italiani che vanno all'estero non tornano**. Siamo il solo paese del G7 che parla ancora di fuga di cervelli. Gli altri parlano di circolazione di cervelli. I cervelli di un paese partono, ma i cervelli stranieri arrivano. Quindi i conti più o meno si pareggiano. Solo la nostra "bilancia nazionale dei cervelli" è terribilmente in attivo. E non è un bene come con le esportazioni. Perché quando a fronte di migliaia di cervelli che se ne vanno sono solo qualche decina quelli che arrivano, significa che siamo di fronte ad una perdita secca. Vi ricordo che stiamo parlando di capitale umano nel decennio in cui – nel quadro delle strategie di crescita europee – abbiamo deciso di puntare sulla società e l'economia della conoscenza.

Il secondo problema che vedo è che **non stiamo facendo niente di intelligente per creare un contesto favorevole per riportarli a casa**. In Parlamento si sta ricominciando a discutere di incentivi al rientro. Ma sempre con quello che potremmo chiamare "l'approccio WWF". Ovvero: il ricercatore come animale in via di estinzione. L'approccio è sbagliato per una ragione semplice: punta tutto sui soldi e sul singolo ricercatore. Si discute di quali emolumenti dargli, di sgravi fiscali, di borse. E alla fine si riporta a casa – quando va bene – qualche decina di ricercatori. Ci hanno già provato diversi governi, di diversi colori. Adesso ci stanno riprovando in maniera bipartisan. Uniscono le forze, anche se non mi pare che cambi molto la visione.

Ma credete veramente che un ricercatore che si occupa di fisica a Vienna, economia a Parigi, medicina a Friburgo o ingegneria a Boston, se torna in Italia lo fa per un assegno di ricerca? I ricercatori ci tengono come tutti allo stipendio, ma ci tengono prima di tutto a fare bene il loro lavoro. Tradotto: alle possibilità di portare avanti la loro ricerca, di posizionarsi sulla frontiera della conoscenza nel loro campo di specializzazione. Ci tengono all'ambiente in cui finiscono a lavorare, a quanto è moderno, al passo coi tempi. Cercano i migliori laboratori, quelli meglio attrezzati, dove ci sono i migliori ricercatori di tutto il mondo e si parlano tre o quattro lingue diverse tra la mattina alle nove e la sera alle sei. **Nel campo della ricerca oggi esistono**

**un'offerta e una domanda globale, e l'Italia – molto semplicemente – è fuori mercato.**

I nostri studenti e ricercatori cercano, e finiscono in posti dove sanno di poter contare su *sistemi* capaci di premiare il merito. Non è retorica. **Il merito è una cosa semplice: è un metodo.** Che si applica quasi mai in Italia e quasi sempre all'estero quando si parla di selezione, allocazione di risorse, di governance delle istituzioni. Sono queste le riforme che nessuno vuole fare in Italia. **Regole del gioco diverse, non i soldi, faranno la differenza per questo paese.** Ci serve una politica che sappia creare sistemi di valorizzazione del talento; che crei sistemi, non misure per singoli individui.

Il terzo problema è il più grave di tutti. Smettiamola di parlare di cervelli. Vorrei fosse chiaro che **da questo paese non se ne stanno andando i migliori ricercatori, se ne stanno andando TUTTI.** C'è una GENERAZIONE che sta migrando. Chiunque può, se ne va. Da una parte perché le possibilità sono aumentate per tutti: le comunicazioni e i trasporti sono meno cari; la libertà di circolazione in Europa e nel mondo non è mai stata così forte. Dall'altra perché l'incentivo a restare è bassissimo.

\* \* \*

Se dovessi riassumere cosa NON funziona da noi, mi verrebbe da dire che **in Italia manca la propensione al rischio.** Uso questo termine non a caso qui con voi. La propensione al rischio non è una cosa solo per imprenditori. Oggi **è tutto il paese che deve essere pronto a scommettere sul futuro in condizioni di incertezza;** che deve essere predisposto al cambiamento.

Pensiamo a come è cambiato il mondo nel decennio compreso tra il 1950 e il 1960, e a come è cambiato nel decennio tra il 2000 e il 2010. Oggi non basta più cambiare; bisogna **fare della capacità di cambiare una costante.** Bisogna cambiare più volte, non una volta sola. Mentre basta avere un po' di memoria per vedere che in Italia non cambia niente da anni. Non succede niente da anni.

Faccio un solo esempio di cosa intendo per questa propensione al rischio, di come sia strettamente e concretamente legata a cambiamento, merito, responsabilità, al futuro dell'Italia. **La pubblica amministrazione:** un mondo col quale vi confrontate quotidianamente. **"Piena di fannulloni",** dicono tutti. **Ma è davvero così?** Ma veramente ci siamo convinti che ci siano centinaia di migliaia di persone che si svegliano la mattina e vanno al lavoro pensando solo a come far passare in fretta il tempo e senza voglia di fare assolutamente niente? Guardate che la noia è più forte persino della pigrizia.

Se nella pubblica amministrazione succede così poco non è perché la gente è svogliata. Ma perché il sistema è costruito per fare in modo che **se non fate, vi salvate.** Mentre **se provate a fare,** e quindi a fare bene, a cambiare le cose, a migliorare i processi, a tappare i buchi, vi esponete, **vi assumete il rischio di sbagliare,** di toccare interessi

consolidati, di essere rimessi a posto. Mentre se azzeccate, se fate la cosa giusta, se portate un miglioramento, difficilmente qualcuno verrà a dirvi “bravo!”, per non parlare di promozioni o altro. E allora, me lo dite perché uno nella pubblica amministrazione dovrebbe “fare”, nel senso di “darsi da fare”? Quando limitarsi a fare i compiti basta e avanza.

Lo stesso ragionamento si potrebbe applicare più o meno ovunque, e ha a che fare con una cosa importante: la **cultura di un Paese**. Che non è solo Caravaggio o Dante. È, prima di tutto, le regole che tengono insieme una comunità.

In Italia ci sono pochissimi fermenti vivi, il dibattito pubblico è ricorsivo, la mancanza di spirito critico è diffusa, le parole sono usate in libertà. Non sorprende quindi se **in Italia abbiamo una delle classi politiche più introversive e autoreferenziali** che ci siano in circolazione. Se a discutere di cambiamento abbiamo oggi gli stessi che ne discutevano dieci, quindici, o venti anni fa.

**Vi risparmio i soliti confronti tra l’età dei nostri leader e quella del solito Tony Blair** che quando divenne primo ministro aveva 44 anni, come David Cameron oggi. **Vi racconto piuttosto un aneddoto.**

Tre anni fa, al termine di una conferenza, mi sono ritrovato con alcuni giovani colleghi di diversi paesi europei a **prendere una birra con David Miliband**, l’allora Ministro degli esteri del governo inglese, in carica fino a pochi giorni fa. Stavamo chiacchierando di alcune riforme politiche e lui ad un certo punto si è fermato, ci ha guardato, e più o meno ha detto: *“ora tocca a voi. Dovete tirare fuori qualche buona idea, qualcosa di nuovo. Io sono dieci anni che penso a questi temi, e ormai mi sento vecchio. Sento che il mio cervello non è più veloce come il vostro. Tocca a voi”*.

Miliband è nato nel 1965, quando diceva questa cosa aveva 42 anni. Nel Regno Unito ho sentito gente dire che ha due cervelli, per la sua intelligenza. E Miliband parlava con sincerità quella sera con la birra in mano. Voleva dire che **i mutamenti sociali e tecnologici della società avvengono ormai più velocemente del tempo che ci concediamo per governarli**. Questo è il mondo che abbiamo oggi. Un mondo in cui hai dieci anni per provare a portare il cambiamento, poi **serve fare la staffetta**, serve che ci provi qualcun altro. Altrimenti, al di là delle buone intenzioni, **il cambiamento lo ipotechi**.

Tutto questo significa anche che **le persone fanno la differenza**. Jean Monnet, uno dei padri fondatori dell’Europa, diceva che **gli uomini passano, le istituzioni restano**. Ma le istituzioni restano sempre le stesse senza nuovi uomini, e nuove donne. Non è possibile che coloro che hanno fatto siano anche gli stessi che cambiano quello che loro stessi hanno fatto la prima volta.

Tutto questo può sembrarvi astratto, ma non lo è. Sapete come si traduce in termini concreti? Quante volte abbiamo sentito dire: **“bisogna fare spazio alla nuova**

**generazione. Bisogna mandare una nuova generazione al potere". SBAGLIATO.** Perché la logica che ci sta dietro è vecchia. E quando questa nuova generazione è arrivata al potere (ammesso che ci riesca), che fa?

Si accomoda e si scorda dei sacrifici che ha fatto per arrivarci, dei propri stessi argomenti. **È già successo in Italia, almeno un paio di volte.** La prima alla fine degli anni Sessanta, la seconda all'inizio degli anni Novanta.

Quello di cui c'è bisogno invece è **dare responsabilità NON ad una nuova generazione, ma a tante.** Creare meccanismi regolari e periodici di ricambio.

Come si fa? Evitando le rendite di ogni tipo, ad esempio. Creando **i luoghi del confronto**, aumentando la competizione, non solo nel mercato, ma ovunque ci siano posizioni di responsabilità in palio. Creando la possibilità di sfidare nel merito chi occupa i posti di potere.

Vorrei anche dire, però, che i giovani dovrebbero smetterla di aspettare la mano allungata, la manna dal cielo. **Serve assunzione di responsabilità – in maniera orizzontale in tutta la società.** A partire da noi. Ho trovato molto bella la frase che avete messa nella vostra brochure per l'incontro di oggi. Non siete la **futura** classe dirigente. Siete la classe dirigente di oggi.

\* \* \*

Insieme alla mancanza di propensione al rischio, vedo un altro grande problema: **l'individualismo.** Ognuno pensa ai fatti suoi. Ma attenzione. Perché **c'è un filo diretto** che lega i grandi scandali nazionali, le commistioni, gli affarismi, e la condotta personale di ciascuno di noi. Quando siamo in macchina e non ci fermiamo alle strisce pedonali, quando non chiediamo la fattura in cambio dello sconto, quando non giudichiamo e non chiediamo spiegazioni solo perché non vogliamo essere giudicati e non siamo disposti noi a dare spiegazioni sul nostro conto. C'è un filo diretto, ricordiamocelo.

L'individualismo è un problema anche quando ci sono storie pulite e di successo da raccontare. Perché **è inutile che continuiamo a mettere sulle copertine dei settimanali foto di giovani geni italiani**, tanto per rincuorarci, tanto perché va di moda. Bene per loro e per le carriere dei giornalisti che li scovano, ma non serve al paese. Perché invece di evidenziarlo, così facendo ci nascondiamo il vero problema da affrontare. Che è: **non sappiamo fare sistema.**

Eppure queste storie di successo di sistema ci sono. **Bill Emmott**, l'ex direttore dell'*Economist*, lo ha capito prima di tanti altri e sta scrivendo un libro in positivo sull'ITALIA in cui racconterà storie di queste tipo. Come RENA **lo stiamo aiutando a scovarle su tutto il territorio italiano.** Lo abbiamo portato a Torino un paio di mesi fa. Ed è rimasto sorpreso dal **giovane** tessuto imprenditoriale. Ha trovato qui in media più

apertura, voglia di rischiare e di puntare sul futuro che nel resto del paese. Ha visto che **i giovani imprenditori di Torino non si accontentano di fare “il minimo sindacale”**.

**Voglio lanciarvi una proposta: torniamo a scuola.** Torniamoci insieme.

Noi abbiamo cominciato a farlo. Stiamo **organizzando delle giornate in alcune scuole superiori** in cui incontrare gli studenti e raccontare loro il mondo che li aspetta una volta fuori, durante e dopo l'università. Andiamo a dirgli che l'Italia non è solo quella che vedono in TV. O che se anche il paese non se la passa bene, le **opportunità ci sono**, e che se faranno sacrifici e si impegneranno al meglio delle loro capacità qualcosa di interessante riusciranno a combinarlo. **Facciamoli, questi esperimenti di ingegneria sociale. Diventiamo moltiplicatori di belle storie.**

Conoscete tutti quella che in sociologia e economia viene definita *self-fulfilling prophecy*: **la profezia che si autoavvera**. Se tutti dicono che l'economia andrà male, la gente smetterà di consumare, e se i consumi scenderanno, diminuiranno le vendite e la produzione, e alla fine l'economia andrà a male per davvero. Bene, **è ora di cominciare a scommettere sul fatto che la cosa può funzionare anche all'inverso**, e non solo per l'economia, ma per la società. Alla stessa età in cui Page e Brin chiedevano e ottenevano i primi soldi per fondare Google, io stavo ancora studiando sui libri di economia la **figura mitologica dell'imprenditore**. Nessuno me ne aveva mai parlato prima.

**Andate a raccontare nelle scuole i vostri successi. Andate a raccontare i vostri fallimenti. Raccontate loro come li avete superati.** E se vi dicono “si può partire da zero?”, rispondete di sì, e poi date loro una mano. Diamo ai giovani, ai più giovani di noi, la **possibilità di crescere nel mondo del Ventunesimo secolo, non nell'Italia del Novecento.**

Questo è quello che manca in Italia: **il disinteresse personale, la gratuità**. La capacità di andare oltre il proprio padre o il proprio figlio. Oltre la propria famiglia o il proprio clan. Dobbiamo riscoprire il senso di essere una comunità. Dobbiamo fare un grande sogno collettivo.

\* \* \*

Per il resto, e concludo, smettiamola di preoccuparci perché pensiamo che sia finita l'epoca dei percorsi e delle carriere lineari. Smettiamola perché potrebbe essere la nostra vera salvezza.

Già oggi, la **parte più avanzata della nuova generazione di italiani** si è formata in più città, in più paesi, in più università e posti di lavoro. **È cresciuta senza maestri perché ne ha avuti tanti.** A forza di girare fuori d'Italia ha visto le potenzialità e soprattutto i limiti del nostro paese. E ha deciso di non accettare lo stato delle cose. Ha deciso di non farsene una ragione.

Come RENA noi stiamo **cercando di fare la nostra parte**. Provando a metterli in rete, questi italiani, e a farli lavorare insieme per rendere l'Italia più aperta, responsabile, trasparente, equilibrata.

**Gli italiani ci sono**. Ce ne sono migliaia così. **Non sono eroi, ma sono cittadini fino in fondo**. E questo ci dà una cosa diversa della speranza, perché la speranza non dipende da noi. Noi speriamo che non piova, o che il vulcano islandese la pianti di eruttare. Mentre qui non si tratta di speranza. Si tratta di **fiducia**. Perché la fiducia invece **dipende da noi**, da quello che facciamo e da quello che non facciamo.

Gli italiani ci sono, e ce ne sono tanti che sono disposti a mettere a sistema quello che hanno ricevuto, a spenderlo insieme agli altri e per gli altri. Dobbiamo ricordarcene alla vigilia dei 150 anni.

Conosciamo tutti la **frase di D'Azeglio all'indomani dell'unità: "abbiamo fatto l'Italia, adesso dobbiamo fare gli italiani"**. Oggi la situazione mi pare inversa: **in un modo o nell'altro, abbiamo fatto gli italiani, adesso dobbiamo fare l'Italia**.

Ho fiducia – fiducia, non speranza – che questa città, che il vostro movimento, contribuirà a **creare quel nuovo punto di partenza per completare un'opera cominciata centocinquant'anni fa**.

Grazie.