

© Luiss University Press – Pola s.r.l. 2007
Proprietà letteraria riservata
Prima edizione: febbraio 2007
ISBN 88-6105-013-1

Responsabile: Corrado Ocone
Cura tecnica e redazionale: Eleonora Fragalà e Lucia Pirozzi
Progetto grafico e copertina: **IMPRINT**
Impaginazione: Gruppo Grafiche Editoriali

Luiss University Press – Pola s.r.l.
viale Pola 12 00198 Roma
tel. 06 85225229
fax 06 85225236
<http://www.luissuniversitypress.it>
<http://www.luissuniversitypress.com>
e-mail: lup@luiss.it

Generare Classe Dirigente

Un percorso da costruire

I Rapporto Luiss 2007



Responsabili del Progetto

Pier Luigi Celli, Direttore Generale Luiss Guido Carli
Massimo Egidi, Rettore Luiss Guido Carli

Gruppo di lavoro

Dario Antiseri, Luiss Guido Carli
Massimo Bergami, Alma Mater Studiorum e Alma Graduate School Università di Bologna
Carlo Carboni, Università Politecnica delle Marche
Nadio Delai, Ermeneia (coordinamento scientifico)
Francesco Delzio, Giovani Imprenditori Confindustria
Raffaele De Mucci, Luiss Guido Carli
Alessandro Petti, Luiss Guido Carli (coordinamento organizzativo)

Prefazione

Luca Cordero di Montezemolo, Presidente Luiss Guido Carli 7

Presentazioni

Pier Luigi Celli, Direttore Generale Luiss Guido Carli 9

Massimo Egidi, Rettore Luiss Guido Carli 11

Introduzione

1. La necessità di uscire dal generico 17

2. Il non facile posizionamento della classe dirigente
nella percezione della società italiana 223. Alcuni meccanismi sociali e istituzionali che alimentano
la selezione avversa 32

4. Un percorso da costruire 39

Capitolo 1**Una concettualizzazione non scontata**

1.1. Una scelta ispirata alla comunicazione 45

1.2. Il "peso" della storia 46

1.3. Saper decidere e saper orientare 48

1.4. Misurare la qualità della classe dirigente 50

Capitolo 2**Un processo di progressivo impoverimento**

2.1. L'istituzionalizzazione delle élite 57

2.2. La fase del panpoliticismo 64

2.3. La polarizzazione delle classi dirigenti 68

2.4. Una modernizzazione incompiuta 73

Capitolo 3**Una mappa a più dimensioni**

3.1. Un Paese senza reali egemonie 83

3.2. L'impresa alla ricerca di una classe dirigente 86

3.3. Un difficile processo di ricambio 89

3.4. Un'élite a tre livelli 93

Capitolo 4

La percezione del proprio ruolo da parte della classe dirigente

4.1. Una classe dirigente che non si riconosce?	103
4.2. Una percezione incerta della numerosità, ma certa dell'invecchiamento	104
4.3. Più cooptazione che merito	106
4.4. I nuovi luoghi di formazione	107
4.5. L'influenza della finanza e dei media	108
4.6. Una valutazione critica a bassa identificazione	108
4.7. Un limitato orientamento verso la responsabilità sociale	116
4.8. L'esistenza di un gap di qualità nella classe dirigente	116
4.9. Le condizioni per una identificazione più intensa	121
4.10. Una visione più critica da parte dei giovani	122
4.11. Responsabilità, competenza e merito, parole d'ordine per rinnovare la classe dirigente	124
Bibliografia	128

Capitolo 5

La percezione della classe dirigente da parte della popolazione

5.1. La difficoltà di definire i confini	133
5.2. La divaricazione tra dirigenza reale e dirigenza ideale	136
5.3. La forza delle élite economiche in un quadro di indebolimento diffuso	139
5.4. Il valore della formazione sul campo	143
5.5. Responsabilità sociale ed élite traenti	145
5.6. Giovani pessimisti, anziani ottimisti	149
5.7. Rimonta dell'economia o debolezza della politica?	155

Allegati

I. La metodologia utilizzata	161
II. Le tabelle di dettaglio dell'indagine sulla classe dirigente	221
III. Le tabelle di dettaglio dell'indagine sulla popolazione	293

Prefazione

Chi si trova oggi in posizione di responsabilità nella direzione generale del Paese, sia nel campo pubblico sia in quello privato, avverte con particolare sensibilità il tema della creazione di nuova classe dirigente.

Si registra, infatti, un bisogno diffuso di rimettere in moto un processo in grado di far crescere, in chi esercita il potere ai vari livelli, il senso dell'interesse collettivo. Qualcosa che va al di là della pur legittima necessità di tutelare le esigenze di categoria, di azienda, di gruppo. Va detto, però, che serve un salto di qualità mentale ed emotivo per saper entrare nei ruoli che richiedono attenzione e visione più ampie rispetto ai propri ristretti interessi, come pure rispetto alle proprie prospettive temporali di breve periodo.

Essere classe dirigente presuppone di possedere autorevolezza e non solo di esercitare il comando. Una qualità difficile, ma essenziale la prima, fatta di tante caratteristiche diverse che comprendono capacità di visione, competenza, autonomia decisionale, abilità nel suscitare soluzioni condivise. Ma fatta soprattutto della capacità di astrarsi dal confronto quotidiano, per recuperare un disegno più vasto e di saper trasmettere quest'ultimo con l'entusiasmo necessario a chi lavora con noi.

Esiste da sempre, nella logica di trasmissione dei poteri, la spinta a "divorare" i propri padri, salvo poi cadere nella tentazione di "eliminare" i propri figli: con ciò esercitandosi nel tentativo di fermare (ingenuamente) la storia collettiva o la propria, piccola storia personale.

Il legittimo processo di sostituirsi ai propri padri impone, se ha successo, anche di assumerne le responsabilità e non solo gli onori. E tra queste c'è in primo luogo quello della generazione dei propri stessi successori, senza rimandi e senza scuse.

Siamo convinti che chi non sa promuovere un nuovo vivaio di forze giovani o, peggio ancora, chi frena la crescita dei quadri emergenti, vince forse una prolungata permanenza nelle proprie posizioni, ma perde il diritto di appartenere alla classe dirigente.

Per questo abbiamo deciso come Luiss di aprire un nuovo capitolo del nostro impegno, insieme ad altre università e centri di ricerca, per poter ragionare in chiave allargata sul tema della creazione di

nuove élite siano esse politiche, istituzionali, associative o aziendali.

Vorremmo con questo dar vita a un appuntamento stabile che ci aiuti a presidiare con continuità l'argomento, in modo da assumerci le responsabilità conseguenti sul piano del dire, ma anche su quello del fare concreto.

Abbiamo bisogno, di tanto in tanto, di sospendere i legittimi riti competitivi che caratterizzano la vita collettiva, per attivare uno sforzo comune di creazione dei nuovi ricalzi e per ristabilire regole di selezione di comune interesse.

Merito, passione, anticipazione del futuro devono poter penetrare come valori vissuti nella vita collettiva e diventare altrettanti elementi di selezione, formazione e ricambio dell'élite.

Con questo spirito è stato redatto il documento che segue, cercando di aprire una strada di approfondimento che superi la genericità e la casualità.

Ci auguriamo che il confronto che potrà derivare da questo Rapporto serva a far crescere anche le azioni necessarie a ristabilire un circuito fisiologico di produzione della classe dirigente che legittimamente sappia sfidare i padri, ma anche, a sua volta, allevare i nuovi figli che la sostituiranno.

Luca Cordero di Montezemolo
Presidente Luiss Guido Carli

Presentazione

Un rapporto sulla classe dirigente del Paese è tentativo di qualche ambizione, in un contesto che non ha tradizioni specifiche sul tema e, per di più, una pubblicistica di prevalente impianto impressionistico, che ha riempito di messaggi contraddittori quotidiani e riviste di consumo.

Rispetto a questa situazione, l'esigenza di partire comunque con una operazione di chiarimento terminologico e definitorio e di andare poi a testare sul campo alcune ipotesi interpretative, è sembrata rappresentare un buon punto di partenza: per cominciare a ragionare più freddamente di questioni che attengano alla cultura delle radici e all'evoluzione di un Paese; misurare, anche se in prima approssimazione, la sua capacità di darsi delle prospettive di sviluppo; esprimere la voglia, infine, di dotarsi di strumenti che aiutino anche a chiarire scenari e finalità in cui iscrivere la ricorrente problematica di élite, leadership, ceti guida e dintorni.

Attorno a questa linea di ragionamento hanno lavorato insieme alcune strutture universitarie, su impulso della Luiss, con l'intervento e il confronto di testimoni esterni qualificati ai quali via via sono stati sottoposti i materiali elaborati.

Il prodotto è certo un punto di partenza cui dovrà seguire, nel tempo, più di un approfondimento, sia per quanto attiene all'impianto generale, da verificare ulteriormente e affinare, sia per la messa a fuoco di settori specifici, tra cui in primo luogo un accurato confronto internazionale.

L'impegno del gruppo di lavoro è quello di continuare l'analisi e la verifica dei temi qui introdotti, di allargare lo spettro della ricerca e di connettere ipotesi e acquisizioni ad una formazione graduale di progetti. Così che sia consentito di legare lo studio e le evidenze acquisite alla produzione di eventi significativi, per rispondere concretamente ai bisogni che il settore esprime, spesso in maniera implicita, anche se, a saperli guardare, con rilevanza drammatica.

Nel ringraziare i molti che hanno contribuito alla realizzazione del report, non possiamo non citare l'aiuto prezioso, nel testare le impostazioni di partenza e le prime piste di analisi, che ci è stato fornito

con generosità da Innocenzo Cipolletta, Giuseppe De Rita, Angelo Panebianco e Michele Salvati.

Resta, evidentemente, intera responsabilità del gruppo di ricerca quanto elaborato, prodotto e qui di seguito presentato.

Pier Luigi Celli
Direttore Generale Luiss Guido Carli

Presentazione

Una questione ampiamente posta in rilievo nel dibattito sulla stampa, ma a cui è stata dedicata fino ad ora una limitata attenzione dagli studiosi, è quella del ruolo e dei limiti della classe dirigente.

Senza pretendere di fornire un quadro di analisi esaustivo sul tema, lo studio che viene qui presentato si propone di affrontare alcune delle criticità principali, tra cui:

- la questione della scarsa dinamica delle *élites* e dei limiti nello svolgere un ruolo carico di rischi e responsabilità;
- le ragioni delle difficoltà che le persone di talento trovano nell'accesso a posizioni di rilievo in molti ambiti, dall'economia, alla politica, alle istituzioni pubbliche;
- le motivazioni del permanere di una selezione scarsamente meritocratica nelle istituzioni, che nel complesso danneggia l'intera società.

Il rapporto ci aiuta a comprendere i motivi della limitata penetrazione nel nostro paese di una moderna cultura della competizione dentro alle istituzioni pubbliche e, sia pur in minore misura, anche in quelle private. A questo scopo da un lato viene offerta una analisi delle radici storiche di questo ritardo, ricostruendo l'evoluzione delle *élites* e del loro ruolo a partire dal dopoguerra. Vengono percorsi gli anni della ricostruzione, con la creazione e la legittimazione delle nuove *élites* industriali e finanziarie, il ruolo dei grandi *commis* dello stato che insieme a quelle *élites* furono protagonisti dello sviluppo degli anni Cinquanta e Sessanta, gli anni della modernizzazione del paese; vengono analizzati poi i mutamenti progressivi di ruolo e la crisi dei modi di formazione di quei ceti, attraverso i mutati rapporti delle imprese con i partiti, le associazioni, i mass-media, le università.

Ne emerge un quadro complesso nel quale il ruolo delle *élites* appare profondamente mutato e – negli ultimi decenni – meno capace di incidere efficacemente sullo sviluppo economico del paese.

Anche i processi di formazione della classe dirigente vengono indagati nella loro evoluzione storica fino alla situazione odierna, sia nel settore pubblico che in quello privato. Tra i punti di debolezza evidenti, non può sfuggire il fatto che la formazione del ceto dirigenziale pubbli-

co avvenga ancora prevalentemente sulla base di una cultura giuridica orientata al rispetto delle norme e delle leggi, invece che essere caratterizzata da una impronta fortemente manageriale, orientata alla realizzazione efficiente degli obbiettivi.

Proverò ora brevemente a sottolineare alcuni degli argomenti che mi sembra meritino ulteriore riflessione.

Un elemento che emerge nella parte centrale del rapporto riguarda i limiti che impediscono un buon funzionamento della competizione all'interno delle organizzazioni economiche. Affinché gli individui attribuiscono un valore positivo alla competizione occorre siano convinti che la gara sia "equa", nel senso che dia possibilità di riuscita a tutti coloro che vi si accingeranno con sufficiente energia, competenza e volontà; questi dovranno anche avere forti aspettative sui vantaggi individuali e sociali conseguenti ai loro sforzi.

Ma tutti sappiamo che queste aspettative vengono smentite in molti contesti: se all'interno di una grande organizzazione prevale un meccanismo e una cultura in cui si premiano e si promuovono più la fedeltà della competenza e del merito – come troppo spesso avviene – la maggioranza degli individui non avrà incentivi a migliorare; prevarrà la tendenza ad adeguarsi ed a ridurre il più possibile i conflitti attraverso la creazione di legami stabili con gruppi di riferimento (spesso esterni all'organizzazione) cui garantire fedeltà in cambio di appoggio e sicurezza.

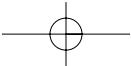
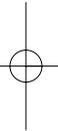
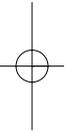
Non è difficile convenire sul fatto che questo meccanismo di selezione non meritocratica, molto diffuso, non è una anomalia che si possa facilmente eliminare; essa deriva infatti da due elementi costitutivi delle strutture organizzate: da una parte la scarsa trasparenza, dall'altra i rischi connessi alla possibilità che il competitore si trasformi in nemico.

Per quel che riguarda il primo elemento, non c'è bisogno di invocare la teoria del principale-agente (Arrow) per riconoscere che ogni relazione contrattuale si fonda su elementi solo parzialmente trasparenti; il "principale" non conosce appieno le competenze dell'"agente" e non può osservare che una modesta parte dei risultati dei suoi comportamenti. Poiché i risultati sono per di più dovuti ad una azione collettiva che coinvolge molti individui, non è mai facile comprendere chi è stato inefficiente, dove è avvenuta una disfunzione nella realizzazione di un obbiettivo, dove allocare le responsabilità. La cultura della trasparenza e della valutazione nasce proprio dalla consapevolezza di questa opacità, caratteristica di tutte le organizzazioni, pubbliche e private. Come tutti sappiamo questa cultura è pericolosamente lenta ad affermarsi, soprattutto nelle grandi organizzazioni pubbliche. Il secondo elemento è legato alla competizione tra gruppi. Questo tipo di competizione richiede alleanze e forte capacità di cooperazione entro il gruppo: meglio un fedele che ti appoggia nelle tue decisioni, senza avere il coraggio di contrastarti nei tuoi errori, o una persona che, ponendo in discussione esplicitamente quelli che ritiene essere tue scelte errate, si può trasformare in un potenziale avversario?

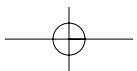
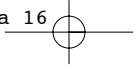
La competizione dunque, per essere il motore di una selezione meritocratica, deve avvenire entro una cultura appropriata e in presenza di incentivi favorevoli. Come limitare o evitare l'insorgere dei comportamenti opportunistici che abbiamo descritto sopra è una questione di trasparenza, di efficace disegno degli incentivi, di *governance* del sistema pubblico: una questione delicata ma vitale per uno stato moderno veramente al servizio del cittadino.

Occorrerà certamente andare oltre a questo rapporto e vi sono ulteriori domande che occorre formulare per meglio comprendere le vie di uscita dalle criticità dell'oggi, ma lo scopo di porre la questione nella sua complessità e costruire un primo "linguaggio" per affrontare il problema è a mio parere raggiunto.

Massimo Egidì
 Rettore Luiss Guido Carli



INTRODUZIONE 15



1. La necessità di uscire dal generico

Parlare di classe dirigente costituisce un'occasione di evocazione più che di azione. Si possono, infatti, evidenziarne i limiti, individuarne le responsabilità, auspicarne il ricambio. Ma è più difficile trovare altrettanto impegno nel crearne effettivamente di nuova, con metodo e con continuità.

Anche perché questo comporta delle conseguenze operative e di lungo periodo, che richiedono di "risalire la corrente" delle abitudini, degli interessi ristretti, dei risultati che non possono essere di breve periodo.

Eppure l'esigenza di affrontare il tema appare essere diffusa, tanto più che abbiamo assistito negli ultimi quindici anni a più di un'ondata di sostituzione della classe dirigente (politica, ma non solo), all'insegna di una rottura traumatica all'inizio degli anni Novanta e quindi di ricambi successivi, che hanno messo a dura prova la capacità del sistema di generare nuovo tessuto direzionale per il Paese.

Se si pone attenzione al tema è possibile registrare alcune fenomenologie e avanzare alcune prime considerazioni di fondo.

Innanzitutto non si può che prendere atto di una constatazione pressoché quotidianamente ripetuta (sino ad essere generica) circa la crescente "debolezza" della classe dirigente attuale. È questa un'osservazione che viene avanzata in ambito pubblico come pure in ambito privato, quasi a registrare il logoramento del processo di sostituzione plurima cui è stato sottoposto l'intero sistema. Ma anche a sottolineare che tale debolezza tende a riguardare quasi sempre i componenti di quella porzione di classe dirigente cui non si appartiene, quasi che le inadeguatezze e le fragilità debbano riguardare sempre e solo gli altri e mai se stessi e il proprio gruppo di riferimento.

In secondo luogo, non si può non considerare come dal punto di vista anagrafico si sia in presenza di un processo di progressivo esaurimento di quella parte di classe dirigente che ha guidato il dopoguerra e la ricostruzione. Mentre anche l'ondata successiva di coloro che hanno partecipato alla saga degli anni Cinquanta e Sessanta si trova in una fase di piena maturità.

In terzo luogo, va ricordato che molti dei tradizionali centri di formazione della classe dirigente, che per anni hanno alimentato il ricambio,

non esistono ormai più o hanno esaurito la loro funzione: dalle antiche scuole di partito agli uffici studi delle grandi imprese industriali e bancarie, dalle organizzazioni cattoliche al sindacato. E la stessa ondata movimentista del Sessantotto ha estinto la sua portata creatrice con il passaggio di molti dei suoi membri più in vista a funzioni più "istituzionali", nel pubblico come nel privato, oltre che a generare una naturale maturità anagrafica di tali protagonisti.

In quarto luogo, non si può dimenticare che il ricambio profondo dell'élite non costituisce mai operazione piana e tranquilla. In questo senso anche l'operazione "Mani pulite" non ha fatto eccezione: la sostituzione, infatti, è stata traumatica e il passaggio del testimone non ha così potuto trovare tempi e modi appropriati.

Il manifestarsi di nuove leadership ha infatti sofferto (e soffre ancora) di una debolezza diffusa di *establishment*, che dietro le prime linee deve garantire la presenza di un personale in grado di fornire una solida gestione del Paese nel quotidiano. E il passaggio *sic et simpliciter* dalla società civile alle istituzioni come meccanismo semplificato di reclutamento ha mostrato tutti i suoi limiti. Ma soprattutto ha evidenziato quelli di natura più squisitamente politica nel senso più nobile del termine: non basta, infatti, transitare da ruoli dell'economia, dell'università e della ricerca o del sociale a ruoli di alta responsabilità generale per garantire la necessaria metamorfosi dei protagonisti sul piano della cultura, dei comportamenti e dei valori che sono necessari per essere classe dirigente responsabile ed efficace.

In quinto luogo, c'è anche da considerare la posizione di coloro che tendono a sottolineare come la formazione di nuove élite si manifesti più facilmente in presenza di un periodo straordinario che richiede un'altrettanta straordinaria capacità di visione e di soluzione dei problemi nuovi rispetto al passato. Mentre non basta la routine quotidiana, ancorché densa di esigenze a cui far fronte, per generare una classe dirigente di livello.

Si potrebbe continuare a lungo con queste osservazioni, ma nell'insieme si può ben dire che ci sono oggi tutti i segnali distintivi di un ciclo in esaurimento nel processo di generazione di classe dirigente, anche di quella che si è presentata in tempi recenti come "esponente del nuovo" o addirittura di un "nuovo continuato" rispetto al nuovo precedente, in una sorta di rincorsa ad esaurimento delle idee, delle persone e dei conseguenti riti sostitutivi.

Ogni ondata è tentata, infatti, di spartirsi le spoglie per dimostrare, attraverso un'azione sin troppo facile e simbolica (la sostituzione degli uomini), un cambiamento che non si riesce con altrettanta facilità a generare sul piano delle idee appropriate, delle leadership efficaci e dei risultati concreti portati effettivamente a casa.

Si è davanti, perciò, a una duplice necessità.

Innanzitutto c'è l'esigenza di uscire dal generico in tema di classe dirigente, evitando di rifugiarsi nelle lamentele di comodo, cui non faccia seguito un'assunzione di responsabilità adeguata.

C'è poi una seconda esigenza, che richiede di uscire dal circolo vizioso del ricambio continuato, al fine di lavorare su un ciclo di produzione effettiva di nuova classe dirigente, con tutto ciò che questo può comportare in termini strategici e operativi.

Se si vuol essere più precisi a quest'ultimo proposito bisogna, infatti, cominciare con l'evitare una serie di malintesi, purtroppo assai diffusi, come ad esempio quelli legati:

- al fatto che basti cambiare le persone per attivare un ciclo nuovo: al contrario, è necessario selezionare e formare per tempo la classe dirigente che serve, giocando sulla continuità dei migliori, ma anche sulla mobilità (esterna) dei peggiori...;
 - al fatto che basti sottrarre ad altri (istituzioni, associazioni di rappresentanza, aziende ecc.) pezzi di classe dirigente, pensando che qualcun altro provvederà a produrne di nuova: al contrario, è necessario porsi il problema della generazione dal basso di personale appropriatamente formato, individuando i soggetti, i luoghi e i percorsi necessari;
 - al fatto che basti cambiare la parte alta della classe dirigente per innescare una fase nuova: al contrario, il problema è quello di avere una fascia ampia di *establishment* che deve svolgere una costante azione di impulso e di tenuta quotidiana dell'azione pubblica, privata o associativa che sia;
 - al fatto che basti pensare ai cicli universitari e post-universitari da cui uscirebbe spontaneamente la classe dirigente: al contrario, serve predisporre un percorso esperienziale di affiancamento *on the job*, con riferimento a significativi esponenti della classe dirigente in servizio, piuttosto che organizzare percorsi formativi in successione, che non finiscono mai e che spostano tendenzialmente in avanti il confronto dei giovani con la realtà (tenendo soprattutto conto che bisogna garantire una buona preparazione universitaria di base a monte, ma che quest'ultima non basta di per sé per far parte automaticamente dell'élite dirigenziale);
 - al fatto che il tema riguardi essenzialmente il "centro del sistema": al contrario, una domanda di classe dirigente emerge sia al centro che alla periferia, anzi con intensità maggiore nella seconda, dove i bacini di reclutamento risultano spesso troppo ristretti e troppo poche persone finiscono col ricoprire in parallelo molte cariche disponibili, con una verticalizzazione dei poteri in pochi soggetti, che tende a impoverire idee e circuiti di appartenenza;
 - al fatto che basti ragionare nel breve, giocando su qualche corso formativo *ad hoc*: al contrario, bisogna lavorare sul lungo periodo, per generare bacini nuovi e più adeguati di reclutamento e di formazione che siano in grado di alimentare le nuove esigenze del Paese.
- E questi malintesi assumono ancora maggior peso se si considera la tripolarità che si è venuta a creare in quest'ultimo:
- tra una realtà economica fortemente in trasformazione, costretta a misurarsi con problemi di competizione nuovi e inediti rispetto al

- passato, i quali richiedono strategie dinamiche e "di attacco";
- una società che oggi si presenta più forte economicamente, socialmente e culturalmente parlando nelle sue singole componenti elementari, anzi si potrebbe dire "molecolari" (imprese, famiglie, individui, gruppi), ma anche più frammentata e spesso in una situazione "di difesa" rispetto a quello che ha già raggiunto e che non vuole perdere;
 - e una cultura di classe dirigente, che si trova a dover sostenere una metamorfosi dell'economia e del sociale non facile né immediata, in cui bisogna saper ritornare all'interpretazione di una realtà in movimento, che richiede di uscire da schemi troppo semplici, siano essi ispirati da una filosofia di rapida quanto apparente decisionalità, siano essi basati su impossibili schemi di inseguimento di interessi troppo frammentati.

La conclusione, dunque, è che se si vuole uscire da un circolo vizioso di impoverimento progressivo della classe dirigente risulta necessario mettere in atto uno sforzo straordinario e corale, in cui nessuno può chiamarsi fuori dal problema nel proprio settore di appartenenza. Il che significa avere il coraggio di affrontare il tema in maniera duratura e senza rimandarlo nel tempo, pur sapendo che ciascun protagonista si trova di fronte a tante emergenze quotidiane, che richiedono di organizzare e riorganizzare continuamente il proprio ambito di attività, ivi compreso il reclutamento di tutta la filiera delle posizioni di responsabilità (da quelle più elevate a quelle intermedie).

Peraltro, va anche registrata una sorta di fenomenologia di reazione, che si manifesta sotto forma di promozione di tante e diverse iniziative di formazione politica che tendono a moltiplicarsi negli ultimi tempi, almeno nelle intenzioni dichiarate, se non ancora nella piena entrata a regime.

Si va da quelle più recentemente annunciate come la Scuola quadri del futuro Partito democratico al Centro di formazione politica della Margherita, dalla fondazione Fare futuro di Alleanza nazionale alla scuola di Libertà e Giustizia, dalla Scuola quadri di Forza Italia alla già consolidata Fondazione Italianieuropei, per passare attraverso il gruppo dei giovani quarantenni di VeDrò. A tutto questo si può anche aggiungere l'ipotesi dell'attuale Governo di creare una scuola di Alta amministrazione, facendo convergere tre diverse istituzioni esistenti (la scuola della Pubblica amministrazione, la scuola Vanoni del ministero delle Finanze e il Formez). Per non parlare poi di iniziative che stanno nascendo a livello locale, dove analogamente si avverte la necessità di creare pensiero di governo e nello stesso tempo nuova classe dirigente.

Ma occuparsi di questo tema richiede un'assunzione collettiva di responsabilità che risulta riportabile ai tre seguenti principi di fondo.

Il primo riguarda la responsabilità di creare nuova élite da parte della classe dirigente esistente, senza rimando alcuno e senza timore di creare le premesse della propria stessa sostituzione da parte dei nuovi.

Max Weber ricordava come «la proprietà obblighi»: in questo caso si potrebbe dire che la posizione occupata dai membri della classe dirigente obbliga, a sua volta, non solo negli atteggiamenti, nei comportamenti e nei valori, ma anche nell'assumersi l'onere di creare i propri stessi sostituti.

Il secondo principio riguarda la responsabilità di allargare la prospettiva al di là del solo ambito politico, poiché la classe dirigente si declina in ogni settore, da quello appunto politico a quello associativo di rappresentanza, da quello sociale a quello della cultura.

Alexis de Tocqueville sottolineava come l'anima della democrazia americana fosse costituita dal suffragio universale unitamente alla cosiddetta *ars associandi*: il che mette sullo stesso piano – ancora più oggi – le responsabilità della politica e le responsabilità della società civile. Con tutto ciò che questo comporta in chiave di selezione, formazione e ricambio della classe dirigente che riguarda entrambi gli ambiti.

Ciò non di meno molti rilievi critici toccano il rapporto con la politica, che è tipico del settore pubblico (autonomia vs fedeltà, competenze proprie vs delega, responsabilità vs deresponsabilizzazione ecc.).

Sotto questo aspetto diventa molto importante la questione delle regole su cui si basa la funzione dirigenziale pubblica (da quelle relative alla selezione a quelle riguardanti l'esercizio e la valutazione dei risultati e dei soggetti).

Mentre nel "privato" il fatto di dover stare sul mercato genera più facilmente gli anticorpi adatti a prevenire e contrastare eventuali degenerazioni e deficienze, per il "pubblico" le cose sono molto più complesse.

Il terzo principio è quello di una responsabilità che si riflette innanzitutto sull'interpretazione dei bisogni della società e del proprio stesso ruolo. Il Rapporto sulla classe dirigente intende fornire un contributo di analisi e di proposta indirizzato a tutti coloro che risultano interessati al tema, dentro e fuori le istituzioni, all'interno e all'esterno dei luoghi di alta formazione, all'interno e all'esterno delle scuole di formazione politica. Si intende lavorare attorno agli argomenti fondamentali che riguardano la creazione di nuova classe dirigente, facendo evolvere una comune interpretazione delle necessità del Paese, su cui ciascuno possa promuovere i percorsi di selezione e di formazione che ritiene più adatti.

Per questo si è voluto iniziare col Rapporto di quest'anno da una sorta di "analisi incrociata", la quale:

- esplora innanzitutto un concetto non facile (quello appunto di classe dirigente) dai tanti connotati, che esso ha via via assunto nel tempo e che corrono il rischio di non essere più adeguati per cogliere la realtà che abbiamo davanti;
- richiama la storia di un progressivo impoverimento dei processi di creazione di una nuova élite, attraverso i canali che hanno operato in passato;
- individua i possibili confini della classe dirigente, attraverso un'ana-

lisi "posizionale", che si articola su tre diverse mappe entro cui collocare altrettanti ambiti di protagonisti, in relazione ai ruoli gerarchico-formali da essi ricoperti;

- misura la percezione che ha di se stessa la classe dirigente, sotto il profilo dell'ampiezza, della qualità, dell'influenza dei meccanismi di selezione e di formazione;
- e, infine, registra una valutazione analoga alla precedente da parte della popolazione italiana che guarda alle proprie élite ed esprime i propri giudizi di merito.

Un percorso, dunque, è cominciato con la redazione di questo Rapporto, che individua la necessità di battere una strada paziente, lunga e articolata nel tempo, che riprenda in mano le fila di un meccanismo generatore di classe dirigente per il Paese. Tenendo presente soprattutto che non bisogna cadere nella trappola di confondere biografie personali (che inevitabilmente portano il segno dell'esperienza, ma anche del parallelo invecchiamento dei protagonisti) con la ricchezza che la vita collettiva genera quotidianamente: la classe dirigente si forma comunque sotto i nostri occhi, che devono saper vedere e accompagnare quella delicata saldatura delle responsabilità di governo del Paese tra le generazioni che lasciano e le generazioni che subentrano.

2.

Il non facile posizionamento della classe dirigente nella percezione della società italiana

Affrontare un tema che rappresenta tanta parte della cultura storica, sociale e politica richiedeva un approccio empirico e sufficientemente chiaro nei passi che si sono intesi compiere.

Per questo si è voluto dedicare il primo capitolo del Rapporto al concetto stesso di classe dirigente, decidendo di adottare il termine perché risulta essere il più diffuso nella percezione immediata della pubblica opinione. Anche se esso evoca una struttura sociale consolidata, mentre oggi essa si presenta all'insegna di una rilevante "liquidità", in cui finiscono per apparire prevalenti i fenomeni di frammentazione sociale, che a loro volta tendono a generare "ceti ristretti" più che una vera e propria classe dirigente compatta e ben definita.

Si può comunque pensare che a fare "buona" classe dirigente concorrano tre dimensioni, interrelate l'una con l'altra:

- *la dimensione della "professionalità"*, che attiene al possesso delle competenze tecniche e delle capacità gestionali più appropriate ad esercitare il proprio ruolo, secondo criteri di efficienza e di efficacia. Quando si chiede dall'opinione pubblica una classe dirigente "preparata" ci si riferisce essenzialmente a un'esigenza di questo tipo;
- *una seconda dimensione attiene all'esistenza di un "apparato di regole"*, che assicuri alla dirigenza la possibilità di esercitare le fun-

zioni affidategli in un contesto di autonomia e di responsabilità, senza interferenze di altro genere sotto il profilo decisionale, rimandando alle fasi di controllo successivo la verifica del conseguimento dei risultati, rispetto ai quali procedere alla valutazione del singolo dirigente. È su questa dimensione che si gioca buona parte del rapporto fra dirigenza e politica;

- c'è, infine, una terza dimensione, forse più impalpabile, ma non per questo meno reale, che attiene *alla condivisione di un patrimonio di valori comuni entro i quali si iscrive la mission specifica del dirigente*. Si potrebbe dire la motivazione, ma anche qualcosa di più, che ha a che fare con l'anima collettiva del corpo della dirigenza, ed è ciò che la colloca nella storia. Una dirigenza all'altezza dei tempi non è solo questione di competenze tecniche adeguate, non è solo questione di disponibilità di un quadro di regole certe e definite, tutti elementi indispensabili, ma che devono respirare in un'atmosfera adatta a creare *sintonia fra dirigenza e crescita della società*. In una società complessa diventa essenziale il compito di una dirigenza capace di "fare tessuto" tra i diversi segmenti, rispettandone e valorizzandone l'autonoma capacità di sviluppo.

Ciò significa, da un lato, essere capaci di elaborare una visione di ordine generale appropriata ad ogni singola componente – una città, un territorio, una collettività, una porzione dell'economia, un ambito dell'intervento pubblico – ed è questo il compito della dirigenza "politica"; mentre, dall'altro lato, tocca alla dirigenza "tecnica" costruire e far funzionare gli snodi indispensabili per raccordare la proposta con la domanda sociale.

In quest'ottica è difficile immaginare una classe politica incapace di "sentire" i risvolti di ordine tecnico-operativo, senza che ciò implichi, peraltro, una assurda e dannosa invasione di campo, così come una dirigenza tecnica insensibile e "neutra" rispetto all'indirizzo politico, senza che ciò implichi, però, una usurpazione del ruolo spettante a quest'ultimo.

D'altro canto, se si cerca di dare dimensione quantitativa alla classe dirigente, attraverso la percezione che ne possono avere le diverse categorie intervistate, si ottengono risposte assai frastagliate, a conferma di una difficoltà oggettiva di "catturare" il corrispettivo empirico di un concetto già di per sé sfuggente.

E tuttavia il primo passo per uscire dal generico è proprio quello di *delimitare i confini* dell'entità di cui ci si vuole occupare.

Ebbene, a titolo di esempio, la popolazione italiana adulta appositamente interrogata (Tabella 1):

- solo in parte assai ridotta avverte che per essere classe dirigente bisogna pensare ai piccoli numeri: il 10,8 per cento degli intervistati ritiene, infatti, che deve trattarsi di un aggregato non superiore alle 3.000 unità;
- all'opposto, poco meno di un terzo (30,7 per cento) percepisce una classe dirigente molto numerosa, che va oltre le 30.000 unità (e,

- all'interno del 30,7 per cento, il 12,9 per cento addirittura stima le dimensioni al di là delle 100.000 unità);
- l'11,7 per cento colloca, invece, il gruppo dirigenziale tra le 10.000 e le 30.000 unità;
 - mentre un ulteriore 28,4 per cento non sa proprio esprimere una valutazione in proposito.

Al contrario, la classe dirigente si percepisce come un aggregato relativamente più ristretto, numericamente parlando, rispetto all'opinione espressa dalla popolazione, visto che (Tabella 1):

- il 17,0 per cento ritiene che l'élite non superi le 3.000 unità (con una proporzione, dunque, più elevata rispetto a quella della popolazione, che era del 10,8 per cento);
- all'opposto, una proporzione molto ampia (43,9 per cento) valuta come molto allargati i confini della classe dirigente, con una proporzione ancora più ampia rispetto a quella che esprime la popolazione (che è del 30,7 per cento);
- la stessa quota della popolazione (poco più dell'11 per cento) pone i "paletti" tra le 10.000 e le 30.000 unità;
- mentre chi non esprime alcun parere è del 6,6 per cento, contro il 28,4 per cento della popolazione.

Emerge, quindi, una percezione da parte della classe dirigente maggiormente divaricata agli estremi, consapevole, da un lato, che l'élite non può che essere rappresentata da numeri relativamente ristretti, ma anche tentata, all'opposto, da dimensioni molto più vaste di quanto non pensi la stessa popolazione.

Tuttavia, se si passa da una dimensione "reputazionale" (attraverso le opinioni della popolazione o della classe dirigente) a una dimensione "posizionale" (attraverso una stima del numero dei protagonisti collocati all'interno dei diversi ruoli gerarchici ricoperti) si vede come, a seconda dei criteri utilizzati, si possano disegnare tre mappe di classe dirigente, che corrispondono a tre dimensioni diverse, in base al livello di selettività che si vuole applicare alle posizioni effettivamente considerate (cfr. Tabella 1): infatti, si può andare da una mappa ristretta di 2.000 unità a una mappa intermedia composta di 6.000 unità, fino a una mappa più allargata che tocca le 17.000 unità.

Naturalmente, non basta occupare una posizione per essere automaticamente ascrivibile alla classe dirigente. Ci sono, infatti, molte altre variabili che ragionevolmente possono entrare in gioco e che consentono di "pesare" ruoli formalmente simili, ma sostanzialmente diversi.

Ed è proprio sulla base di una strutturale difficoltà nel porre confini certi che si è ragionato attorno a tre ampiezze possibili di classe dirigente.¹

¹ Cfr. cap. 3.

Tabella 1 – La difficoltà di definire i confini della classe dirigente

Numerosità stimata	Opinioni della popolazione italiana (val. %)	Opinioni della classe dirigente (val. %)
Percezione (stima reputazionale)^(a)		
- Percezione ristretta (0-3.000 unità)	10,8	17,0
- Percezione intermedia (3.001-10.000 unità)	18,4	20,9
- Percezione allargata (oltre 10.000 e fino a 30.000 unità)	11,7	11,6
- Percezione più che allargata (oltre 30.000 unità)	30,7	43,9
- Non so/Non risponde	28,4	6,6
Totale	100,0	100,0
V.a.	867	594
Costruzione a tavolino (stima posizionale)^(b)		
Mappa ristretta	2.000 unità	
Mappa intermedia	6.000 unità	
Mappa allargata	17.000 unità	

(a) Cfr. capp. 4 e 5.

(b) Cfr. cap. 3.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Il secondo passo, per meglio comprendere le forme che assume l'aggregato classe dirigente, è quello di registrare *il rischio del formarsi di ceti ristretti*.

La Tabella 2 mette in evidenza come, tra le categorie che oggi contano di più nell'opinione degli intervistati, vengano collocate ai primi quattro posti:

- i magistrati;
- gli esponenti dei mass-media;
- i vertici sindacali;
- i vertici di banche e di istituzioni finanziarie.

Solo dopo, invece, sono indicati i vertici istituzionali e politici e quindi le altre categorie.

La società ha ormai perso la sua articolata compattezza di un tempo, basata su modelli fordisti, articolati in classi sociali riconoscibili e coerenti al loro interno (grande borghesia, piccola borghesia impiegatizia, commerciale e artigiana, classe operaia). A seguito di un allargamento della fascia centrale si è formato un indistinto ceto medio, in cui sono andati a collocarsi spezzoni delle antiche classi, anticamente ben separate tra loro.

Le grandi trasformazioni di reddito, di professioni e di mestieri, di consumi, di livelli di istruzione, di stili di vita, di valori, che si sono via via manifestate nel tempo, hanno creato questo enorme ceto medio, con cui anche le élite hanno dovuto e devono fare i conti, a partire da come catturare il consenso politico elettorale, sino a come esercitare un'adeguata interpretazione degli interessi.

Ma oggi anche la concentrazione nel cosiddetto *invaso borghese*² perde la sua capacità sommativa di aggregazione e tende a liquefarsi, liberando le parti più dinamiche, che ormai male si identificano con un ceto medio molto poco omogeneo al suo interno.

E quando la società si fa "liquida", anche la corrispondente élite perde la sua compattezza, fatta di facili riferimenti sociali e di automatiche interpretazioni di interessi e di bisogni. E quindi corre il rischio di smarrire la propria capacità di esprimere indirizzo di governo e leadership legittimate.

In questa situazione la classe dirigente reagisce segmentandosi in ceti ristretti, caratterizzati da solidarietà di piccolo gruppo, da interessi di categoria e da forti meccanismi di cooptazione e di obbedienza (sia che questi meccanismi si manifestino nella formazione delle liste elettorali, nelle diverse azioni di lobby o nel reclutamento di nuovi membri).

La percezione di questi meccanismi "rovesciati" (ristretti piuttosto che allargati, basati sull'inclusione *ad personam* piuttosto che su logiche ampie di rappresentanza) sembra confermata dalla seconda parte della Tabella 2, in cui sono elencate le dieci categorie che dovrebbero contare di più: ai primi due posti vengono infatti collocate le rappresentanze istituzionali e quelle dell'impresa, mentre perdono posizione magistrati, uomini dei media, sindacati e organismi bancari e finanziari.

Un terzo passo in avanti per uscire dal generico è quello di registrare quale sia *la valutazione che si dà della classe dirigente*, in termini di confronto tra caratteristiche ideali e caratteristiche reali possedute da quest'ultima.

Il risultato mostra una palese divaricazione tra profilo ideale e profilo reale, con un livello di autocritica molto pronunciato da parte della stessa classe dirigente nazionale che disegna (Tabella 3):

- un profilo ideale centrato sulla conoscenza/competenza e sulla responsabilità come tratti trasversali delle dieci caratteristiche elencate;
- contrapposto a un profilo reale, basato in prima istanza sulle conoscenze e sugli interessi ristretti (settoriali e personali).

E analogamente si comporta la popolazione (Tabella 4), che provvede a far proprie le critiche precedenti, anche se sembra manifestare una migliore valutazione dei tratti positivi effettivamente posseduti dalla classe dirigente italiana.

Emerge, dunque, dai dati esposti il peso di una "società delle conoscenze" rispetto alla tanto (e sin troppo) declamata "società della conoscenza", magari con un eccesso di spinta autocritica, tipica della nostra cultura collettiva, da parte dell'élite che tende ad estremizzare il bene (ideale) e il male (reale).

² Cfr. Censis, *Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, 2006.

Tabella 2 – L'emergere dei "ceti ristretti" (valori percentuali)

Le dieci categorie che contano di più ^(a)		Le dieci categorie che dovrebbero contare di più ^(a)	
1° Magistrati	(83,0)	1° Principali cariche istituzionali dello Stato	(83,0)
2° Esponenti dei mass-media	(81,2)	2° Vertici di associazioni di rappresentanza di interessi	(75,4)
3° Vertici sindacali	(80,9)	3° Imprenditori di medio-grandi imprese	(74,8)
4° Vertici di banche e di istituzioni finanziarie	(79,3)	4° Manager di medio-grandi imprese	(58,9)
5° Principali cariche istituzionali dello Stato	(70,8)	5° Professori, ricercatori, personaggi della cultura	(53,9)
6° Politici e cariche elettive nazionali ed europee	(63,0)	6° Politici e cariche elettive nazionali ed europee	(46,7)
7° Politici e cariche elettive locali (regioni, province, comuni)	(57,0)	7° Vertici di banche e istituzioni finanziarie	(43,5)
8° Personaggi dello sport e dello spettacolo	(54,9)	8° Politici e cariche elettive locali (regioni, province, comuni)	(38,2)
9° Gerarchia ecclesiastica e religiosi	(53,6)	9° Vertici sindacali	(22,7)
10° Imprenditori di medie e grandi imprese	(43,1)	10° Gerarchia ecclesiastica e religiosi	(18,3)

(a) Giudizi «contano moltissimo + contano molto», oppure giudizi «dovrebbero contare moltissimo + dovrebbero contare molto», nell'indagine sulla classe dirigente associativa. Winter University/Confindustria, 2006.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 3 – La divaricazione tra caratteristiche ideali e caratteristiche reali attribuite alla classe dirigente dalla medesima (valori percentuali)

Le prime dieci caratteristiche ideali più importanti ^(a)		Le prime dieci caratteristiche reali più importanti ^(a)	
1°	Visione strategica e capacità di anticipare i problemi	(97,8)	1° Avere relazioni importanti (81,6)
2°	Capacità di attuare le decisioni	(95,8)	2° Privilegiare la tutela e la promozione di interessi specifici/settoriali (78,7)
3°	Capacità di innovazione e creatività	(95,3)	3° Orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali (77,1)
4°	Senso morale	(93,1)	4° Ricchezza (71,1)
5°	Credibilità internazionale	(91,9)	5° Immagine positiva pubblica (53,5)
6°	Competenza	(91,7)	6° Autorevolezza e leadership (19,6)
7°	Autorevolezza e leadership	(91,7)	7° Capacità di attuare le decisioni (14,6)
8°	Capacità di far convergere interessi diversi	(90,5)	8° Autonomia nelle decisioni (14,2)
9°	Autonomia nelle decisioni	(88,5)	9° Capacità di far convergere interessi diversi (12,4)
10°	Esperienza internazionale	(88,2)	10° Credibilità internazionale (12,3)

(a) Giudizi «da possedere moltissimo + da possedere molto», oppure giudizi «possedute moltissimo + possedute molto», nell'indagine sulla classe dirigente italiana, 2006 (cfr. cap. 4).

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 4 – La divaricazione tra caratteristiche ideali e caratteristiche reali attribuite alla classe dirigente dalla popolazione (valori percentuali)

Le prime dieci caratteristiche ideali più importanti^(a)		Le prime dieci caratteristiche reali più importanti^(a)	
1°	Competenza	(95,5)	1° Avere relazioni importanti (60,6)
2°	Visione strategica e capacità di anticipare i problemi	(94,3)	2° Tutelare e promuovere interessi specifici/settoriali (32,6)
3°	Senso morale, legalità, etica	(93,7)	3° Immagine positiva pubblica (28,2)
4°	Capacità di attuare le decisioni + responsabilità pubblica e sociale (a pari merito)	(93,2)	4° Autorevolezza e leadership (25,8)
5°	Capacità di innovazione e creatività	(93,1)	5° Autonomia nelle decisioni (21,1)
6°	Capacità di far convergere interessi diversi	(91,5)	6° Competenza (23,9)
7°	Autorevolezza e leadership	(84,4)	7° Capacità di innovazione e creatività (18,4)
8°	Autonomia nelle decisioni	(79,9)	8° Capacità di attuare le decisioni (17,1)
9°	Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	(63,3)	9° Visioni strategica e capacità di anticipare i problemi (14,7)
10°	Avere relazioni importanti	(43,8)	10° Capacità di far convergere interessi diversi (14,2)

(a) Giudizi «da possedere moltissimo + da possedere molto», oppure giudizi «possedute moltissimo + possedute molto», nell'indagine sulla popolazione italiana, 2006 (cfr. cap. 5).

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Un quarto passo utile per meglio “posizionare” la classe dirigente è quello della *valutazione dei relativi processi di selezione e di formazione*.

L'indagine condotta sulla classe dirigente dell'economia (Tabella 5) mette in rilievo innanzitutto il valore della formazione sul campo, sia che essa assuma la veste:

- di esperienze maturate all'interno delle grandi aziende (primo posto);
- di esperienze maturate lavorando fianco a fianco con altra classe dirigente più matura (secondo posto);
- di esperienze professionali avute all'estero (terzo posto).

Il secondo blocco di opportunità ha a che fare con la frequenza di scuole e di università straniere e di scuole di alta formazione e con l'aver lavorato in grandi società di consulenza.

Il terzo blocco sottolinea, invece, l'importanza della formazione avuta attraverso le esperienze maturate all'interno delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi come:

- i partiti politici e le scuole di formazione politica;
- le associazioni di rappresentanza di interessi datoriali;
- le associazioni di rappresentanza dei lavoratori.

Va anche detto che l'Università viene collocata in questa lista di priorità al dodicesimo posto (e quindi non è presente nella Tabella): il che deve far riflettere sulla percezione della classe dirigente dell'economia nei confronti del valore del sistema di formazione di terzo livello.

Si può dunque affermare, che il lavoro sul campo, specie se di buona qualità, conta più del puro e semplice percorso canonico: bisognerà, perciò, non cadere nella trappola del puro e semplice “allungamento” formativo, cui già sono sottoposti i giovani oggi, attraverso le tante formule del 3 + 2, che tende a diventare 4 + 3, cui far seguire master e specializzazioni ulteriori. Mentre appare necessario ritro-

Tabella 5 – Il valore della formazione sul campo

I primi dieci luoghi di formazione e di selezione della classe dirigente^(a)	%
1° Grandi aziende	70,1
2° Formazione sul campo, lavorando vicino ad altra classe dirigente	65,0
3° Esperienze professionali all'estero	63,4
4° Scuole e università estere	58,9
5° Scuole di alta formazione	56,2
6° Società di consulenza	52,6
7° Partiti politici e scuole di formazione politica	51,6
8° Associazioni di rappresentanza di interessi (Confindustria, Confcommercio ecc.)	49,3
9° Associazioni di rappresentanza dei lavoratori	48,4
10° Banche e assicurazioni	47,0

(a) Giudizi «completamente d'accordo + abbastanza d'accordo», nell'indagine sulla classe dirigente associativa. Winter University-Confindustria/2006.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

vare le giuste strade dell'“affiancamento” come modalità essenziale attraverso cui sia possibile produrre classe dirigente a mezzo classe dirigente.

Un quinto passo, infine, volto a meglio comprendere *il rapporto che la classe dirigente ha con se stessa*, nel senso della propria auto-collocazione, è fornito dalla Tabella 6. Essa mostra:

- un livello di elevata identificazione assolutamente marginale (tocca il 3,7 per cento degli intervistati);
- un livello di moderata identificazione, pari a un quinto degli intervistati (21,1 per cento);
- un livello di identificazione minima e/o al massimo contiguità, pari a poco più di metà degli intervistati (52,6 per cento);
- e un livello di non identificazione assoluta, pari al 22,6 per cento del totale.

Tali risultati evidenziano presumibilmente:

- una percezione effettivamente selettiva dell'essere classe dirigente (del resto, la precedente Tabella 1 mostra un 37,9 per cento di intervistati convinti che l'élite non debba superare le 10.000 unità);
- di conseguenza, diventa naturale essere portatori di un sentimento di vicinanza, ma non necessariamente di identificazione con la classe dirigente complessiva;
- come (forse) bisogna tener conto della sensazione da parte degli intervistati che “i giochi si fanno altrove”: all'interno dei ceti ristretti, nell'ambito di un sistema elitario di relazioni, seguendo un percorso fatto più di obbedienza che di autonomia decisionale e di responsabilità liberamente assunte;
- ma non è nemmeno da escludere che esista una spinta a pensare che gli oneri derivanti dall'essere classe dirigente facciano capo sempre a qualcun altro e non direttamente a se stessi...

Tabella 6 – Grado di identificazione della classe dirigente intervistata con la totalità della classe dirigente italiana^(a)

Modalità	%
Totale e/o pressoché totale identificazione	3,7
Moderata identificazione	21,1
Minima identificazione e/o contiguità separata	52,6
Non identificazione	22,6
Totale	100,0
V.a.	597

(a) Cfr. cap. 4.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

3.

Alcuni meccanismi sociali e istituzionali che alimentano la selezione avversa

La valutazione critica con cui viene vista la classe dirigente, sia da parte della popolazione sia da parte della stessa classe dirigente che valuta se stessa, è ben sintetizzata dai giudizi, sostanzialmente convergenti, di entrambe le componenti citate: al primo e al secondo posto delle caratteristiche *reali* dell'élite vengono a collocarsi gli elementi negativi rispetto al merito, e cioè quelli delle "relazioni importanti" e degli "interessi specifici", piuttosto che quelli della "visione strategica" e della "competenza", le quali ultime sono invece viste come caratteristiche *ideali*, da collocare ai primi due posti rispetto alle precedenti (cfr. Tabella 7).

Ma dietro tale convergenza di giudizi esiste una sostanziale ambiguità di posizioni da parte di entrambe le parti in gioco. Infatti, mentre la popolazione denuncia il meccanismo antimerito di quella che è stata definita come "società delle conoscenze", il sistema formativo e, in primo luogo, studenti e famiglie stentano a loro volta ad accettare i criteri di una necessaria selezione visto che (Tabella 7):

- i cosiddetti "debiti formativi" interessano il 32 per cento degli studenti secondari, sostituendo i precedenti esami di riparazione, ma risultano di incerto recupero anno per anno, essendo più usati a fini di controllo disciplinare che non di verifica dell'apprendimento reale dello studente;
- ciò non toglie che il tasso di successo agli esami di maturità tocchi livelli quasi totalitari (97 per cento), negando con ciò qualsiasi legge statistica che prevede una qualche distribuzione normale, con una quota fisiologica di insuccessi che non può essere inferiore alle due cifre;
- l'ovvia conseguenza è che il sistema universitario deve assorbire un'ondata di domanda via via meno preparata oltre che a-specifica (a seguito della ormai lontana liberalizzazione degli accessi degli anni Sessanta), e quindi tenta la strada dei corsi di recupero per le matricole in più del 50 per cento dei casi (corsi, peraltro, più frequentati dai giovani già preparati e motivati che non dagli altri che in realtà ne avrebbero maggiore bisogno);
- nel frattempo il tasso di regolarità dei laureati cresce, almeno sul piano formale, di quasi tre volte negli ultimi cinque anni, ma questo risente dell'introduzione della laurea breve, la quale corre il rischio di mostrare elementi di efficienza solo formale, che non hanno risultati corrispondenti sul piano dell'apprendimento; e tuttavia tale regolarità si sta contraendo negli ultimi due anni, poiché il cosiddetto nuovo ordinamento 3 + 2 sta diventando nei fatti 4 + 3, allungando ulteriormente il percorso formativo (e rafforzato, a sua volta, dalla rincorsa verso i numerosissimi master, promossi non di rado dalle università come elementi di sostegno dei bilanci sotto tensio-

ne più che come soluzioni effettivamente legate alle esigenze del mondo del lavoro).

Il principio del merito, dunque, affermato come esigenza teorica, viene ad attenuarsi via via nel tempo, provocando uno spostamento in avanti del recupero delle basi culturali, su livelli impropri di canali formativi universitari e post-universitari, e rimandando senza fine l'ingresso nel mondo del lavoro delle giovani leve.

Per fortuna si comincia ad avvertire nei giovani la percezione dell'inadeguatezza del meccanismo suddetto (Tabella 8) e l'esigenza di intraprendere il cammino opposto, con una maggiore selezione e con un inserimento anticipato nella vita attiva come necessità entrambe non più rimandabili.

A questo va ad aggiungersi che *l'attenuazione della logica del merito finisce per togliere proprio ai giovani socialmente più deboli, ma dotati, la possibilità di emergere, grazie a meccanismi di selezione riconosciuti come virtuosi, in grado, cioè, di premiare effettivamente i migliori. E così l'indistinta collocazione all'interno di lauree indebolite corre il rischio di riattivare meccanismi di cooptazione familiare e di ceto, dalle caratteristiche socialmente escludenti.*

Tabella 7 – L'attenuarsi progressivo della logica del merito

Fenomeni	Dati
Valutazione rovesciata dell'importanza del "merito" rispetto all'attuale classe dirigente: nell'opinione della popolazione e nell'opinione della classe dirigente ^(a)	Primo posto: «Avere relazioni importanti» Secondo posto: «Privilegiare la tutela e la promozione di interessi specifici»
Rapporto tra maturati su 100 esaminati nella scuola secondaria (2003-2004) ^(b)	97,0%
Proporzione di studenti secondari con "debiti formativi" sul totale (2003-2004) ^(b)	32,0%
Proporzione di corsi universitari del nuovo ordinamento (3 + 2), che hanno istituito delle attività formative propedeutiche e di recupero per le matricole (2005-2006) ^(c)	53,3%
Crescita dei laureati regolari sul totale (nel periodo 2001-2005) ^(c)	Dal 7,0% al 19,4%
Numero di master esistenti in Italia (2006-2007) ^(d)	2.054
Laureati che si iscrivono ai master, pari al 10% circa del totale di laureati e diplomati (2004-2005) ^(d)	26.200

(a) Cfr. capp. 4 e 5.

(b) Fonte: Istat/Ministero dell'Istruzione.

(c) Fonte: Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario.

(d) Fonte: Alma Laurea.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 8 – Il progressivo cambiamento della cultura giovanile rispetto agli studi di terzo livello^(a)

Fenomeni	Dati (%)
«Si ha l'impressione che il periodo di formazione non si concluda mai (prima la scuola secondaria, poi l'università, poi il perfezionamento, poi il master ecc.) e che si finisca col rimandare all'infinito l'ingresso nella vita attiva» (giudizi molto + abbastanza d'accordo)	64,8
«Rimandare l'ingresso nella vita attiva è comunque un rischio, perché è più difficile inserirsi più passano gli anni, perché aumentano le esigenze e le attese nei confronti del lavoro ed è più difficile attraversare le inevitabili prove del primo ingresso»	72,3
«Sarebbe necessario qualificare, anche con maggiore severità e selezione rispetto ad oggi, la scuola e l'università, ma favorire l'ingresso nel lavoro molto prima rispetto ad oggi»	80,9

(a) Indagine sui giovani 20-30enni, in Ermeneia/50&Più Fenacom, "Essere Anziano Oggi/2004".

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Ma se si volesse approfondire il tema difficile dell'accettazione sociale del merito basterebbe ricordare, al di là degli aspetti formativi, il dibattito in corso sulla valutazione delle prestazioni del personale della Pubblica amministrazione, in cui è particolarmente difficile gestire un sistema di premi e punizioni:

- visto il tradizionale conformarsi dei giudizi personali annuali sul livello di eccellenza generalizzato unitamente alla distribuzione di premi uguali per tutti, da un lato;
- e vista, all'opposto, la difficoltà di allontanare i soggetti a scarso rendimento, dall'altro.

Ma c'è un secondo rallentamento di cui tener conto, che non facilita il ricambio secondo una logica di selezione virtuosa: quello del processo attenuato di mobilità sociale.

È vero che negli ultimi quarant'anni si è assistito a una trasformazione rilevante, misurabile dagli scostamenti della classe occupazionale dei figli rispetto a quella dei padri (Tabella 9): tanto da vedere ingrossata la componente sociale della borghesia da parte della classe media impiegatizia, a fronte di una contrazione soprattutto della componente operaia.

Ma è anche vero che la quota di lavoratori attuali, che si colloca in una classe sociale più elevata rispetto a quella del padre, è limitata al 31,7 per cento. Essa è formata da: un 21,9 per cento di lavoratori che sono entrati nel ceto medio rispetto alla precedente collocazione professionale dei padri operai; un 6,2 per cento di lavoratori oggi collocati nella classe della borghesia, essendo figli della piccola borghesia e della classe media impiegatizia; e da un 3,6 per cento, che si colloca sempre nella borghesia, provenendo dalla classe operaia.

Mentre ancora oggi esiste un forte contingentamento di opportunità

di accesso alla mobilità sociale in salita, se si considerano i dati per titolo di studio degli occupati e dei non occupati dai diciotto anni in su, in relazione alla classe occupazionale del padre (Tabella 9): infatti, la quota di laureati tra i figli dei borghesi risulta essere tripla rispetto alla media del campione e di circa sei volte superiore a quella che si registra tra i figli della classe operaia urbana. E del resto non va dimenticato che la percezione di una mobilità sociale frenata fa ormai parte della cultura giovanile, visto che poco meno di due terzi dei giovani venti-trentenni sono convinti che «avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile oppure tendenzialmente inferiore a quella dei genitori».

C'è, infine, un ulteriore fenomeno che tende ad inceppare la fluidità dei meccanismi di ricambio del sistema sociale: quello dell'invecchiamento della popolazione.

Anche in tal caso si forma una sorta di ambiguità attorno al tema.

Da un lato, infatti, si è pronti, sia come popolazione sia come classe dirigente, a riconoscere che «l'élite è troppo vecchia», tendenza peraltro confermata anche negli ultimi anni, visto che l'età media di quest'ultima è passata da 56,8 a 61,8 anni tra il 1990 e il 2004 (Tabella 10).

Dall'altro, ci si dimentica che la crescita della popolazione anziana, unitamente al buono stato di salute e alla voglia di essere attivi, si ripercuoterà ulteriormente sulla selezione e sulla formazione della classe dirigente, che tenderà inevitabilmente a senilizzarsi ancora di più.

Se le aziende italiane, a titolo di esempio, devono affrontare nel 60 per cento dei casi il cosiddetto passaggio generazionale rispetto all'attuale capo-azienda (con la sensazione di avere qualche problema nei due terzi dei casi), è altrettanto vero che le condizioni dell'anziano tendono a migliorare e a far scommettere quest'ultimo ancora su un buon futuro che lo riguarda: l'87,4 per cento degli ultrasessantenni afferma di essere una persona ancora in forze, vitale e autonoma, anche se con qualche problema con cui convive; mentre più del 70 per cento gioca ancora su una prospettiva di miglioramento delle condizioni economiche e sociali e su una seconda *chance* di vita lavorativa (Tabella 10).

Il rallentamento del meccanismo del merito, il rallentamento del processo di mobilità sociale, il rallentamento delle nascite, parallelamente al prolungamento della vita anziana, non possono, dunque, non avere effetti anche sulle modalità con cui si effettua il ricambio della classe dirigente.

Tali modalità possono provenire, infatti, da un insieme di reazioni al ribasso o da un insieme di reazioni al rialzo, a seconda che si guardi al passato consolidato o al futuro possibile della nostra convivenza.

Se si guarda al passato si corre il rischio di sostenere la selezione avversa, attraverso:

- il ricorso prevalente (più facile e conosciuto) alla "società delle conoscenze" più che a quella della conoscenza e della competenza effettivamente riconosciuta;

Tabella 9 – L'attenuarsi dei processi di mobilità sociale		
Fenomeni	Dati (%)	
La mobilità avvenuta come confronto tra classe occupazionale del padre e quella dei figli:^(a)		
	Generazione padri	Generazione figli
Borghesia di cui:	8,6	13,3
- <i>Borghesia professionale</i>	2,3	5,7
- <i>Borghesia imprenditoriale</i>	1,2	0,7
- <i>Borghesia intellettuale</i>	5,1	6,9
Classe media impiegatizia	17,7	34,3
Piccola borghesia urbana	18,1	17,7
Piccola borghesia agricola	9,6	3,0
Classe operaia urbana	39,1	30,2
Classe operaia agricola	6,9	1,5
Totale	100,0	100,0
Tuttavia, la mobilità in salita dei figli sui padri è più limitata di quello che appare:^(a)		
- Mobilità in salita dei figli rispetto ai padri		31,7
- Mobilità in discesa dei figli rispetto ai padri		15,3
- Mobilità in orizzontale dei figli rispetto ai padri		12,2
- Mobilità statica dei figli rispetto ai padri		40,8
Totale		100,0
La capacità di selezione della laurea è ancora significativa, se si pone a confronto la posizione professionale delle persone da 18 e più anni con la classe occupazionale del padre:^(a)		
Borghesia di cui:		32,1
- <i>Borghesia professionale</i>		29,3
- <i>Borghesia imprenditoriale</i>		27,4
- <i>Borghesia intellettuale</i>		34,3
Classe media impiegatizia		17,0
Piccola borghesia urbana		10,7
Piccola borghesia agricola		4,9
Classe operaia urbana		5,4
Classe operaia agricola		2,5
Totale		10,2
La mobilità sociale ridotto + oggi percepita chiaramente dai giovani 20-30enni:^(b)		
- «Penso che avrò un lavoro e una posizione sociale migliore dei miei genitori»		37,0
«Penso che avrò un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei miei genitori»		48,5
«Penso che avrò un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei miei genitori»		14,5
(a) Cfr. Censis, <i>Un mese di sociale</i> , Quaderno n. 1, "Meno mobilità, più ceti, meno classi", 2006.		
(b) Cfr. Ermeneia/50&Più Fenacom, "Essere Anziano Oggi/2004".		
Fonte: Luiss, <i>Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007</i> .		

Tabella 10 – Il necessario cambio di passo rispetto al problema dell'invecchiamento

Fenomeni	Dati	
- La percezione dell'invecchiamento della classe dirigente è condivisa dalla popolazione e dalla stessa classe dirigente:^(a)		
• «La classe dirigente è troppo vecchia» (popolazione)	70,3%	
• «La classe dirigente è troppo vecchia» (intervistati della classe dirigente)	81,6%	
- L'età media dell'élite italiana tende ad invecchiare ulteriormente in termini di anni medi, passando tra il 1990 e il 2004^(b)	Da 56,8 a 61,8 anni	
- La previsione di crescita della popolazione anziana (da 65 anni in su, oggi in Italia pari a 11,6 milioni di unità) è particolarmente evidente per l'Italia:^(c)		
	1995 (%)	2020 (%)
• Italia	16,8	23,6
• Germania	15,6	21,4
• Spagna	15,5	19,8
• Francia	15,3	19,6
• Regno Unito	15,7	18,9
- Il rafforzamento della soggettività anziana è altrettanto evidente nelle opinioni degli ultrasessantenni:^(d)		
• «Sono una persona ancora in forze, vitale e autonoma e/o abbastanza vitale e autonoma anche se con qualche problema»	87,4%	
• «Penso che se vivrò ancora a lungo potrò mantenere e/o migliorare ulteriormente le mie condizioni economico-sociali»	71,8%	
• «Bisogna favorire uno sviluppo della vita attiva dell'anziano, a partire da un lavoro per lui adeguato»	73,3%	
- L'invecchiamento influenza il processo della continuità d'impresa:^(e)		
• Proporzioni di imprese italiane che dichiarano di dover affrontare il tema del passaggio generazionale	60,0%	
• Proporzioni di imprese italiane che stimano come "difficile" il passaggio generazionale	67,0%	

(a) Cfr. capp. 4 e 5.

(b) Cfr. cap. 3.

(c) Fonte: Eurostat.

(d) Cfr. Ermeneia/50&Più Fenacom, "Essere Anziano Oggi/2003 e 2004".

(e) Fonte: indagine Il Sole-24Ore/Fondazione Nord-Est, maggio 2005.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

- il rinserramento nei ceti ristretti, in difesa degli interessi di piccolo gruppo e dei relativi meccanismi di cooptazione;
- la contrapposizione sterile quanto ideologica tra nuove generazioni (non per questo sempre e solo innovative) e vecchie generazioni (non sempre e solo conservative), che non ha più diritto di cittadinanza nelle mutate condizioni di oggi.

Se, invece, si guarda al futuro possibile, si può ristabilire un circuito di selezione virtuosa che:

- rimetta il merito e la sana competizione al centro del sistema, a partire dai livelli più bassi di istruzione, accettando di spostare i sistemi di valutazione sull'effettivo apprendimento e sulla motivazione dei giovani, senza rimandare indefinitamente in avanti il recupero di quello che non si è riusciti a fare e cioè nei livelli di istruzione precedenti;
- ristabilisca circuiti di mobilità più fluida, riconoscendo che ormai non valgono più le trasformazioni per grandi ondate professionali e sociali del passato, ma operano spostamenti per nicchie professionali, da scoprire, da individuare e da occupare;
- accetti che il confronto tra le generazioni deve rimanere una componente fisiologica del ricambio, ma può trovare anche nella convivenza tra più generazioni la strada per interpretare un passaggio di testimone, che oltre tutto vedrà sempre più giovani eredi sessantenni ancora in attesa del bastone del comando, peraltro saldamente in mano a padri ottanta-novantenni in buona salute, magari pronti a dichiarare di essere solo presidenti onorari o azionisti...

La selezione avversa si combatte, dunque, su più fronti contemporaneamente, in alto come in basso, nelle istituzioni come nella società, ritrovando il comune gusto dello sviluppo che segue sempre le piste dell'inatteso e la spinta vitale delle minoranze esplorative.

4. Un percorso da costruire

Porsi il problema di come attivare un circuito di generazione di classe dirigente si presenta all'insegna di una duplice esigenza:

- quella innanzitutto di tipo analitico, volta a cogliere i processi che hanno condotto gradualmente al logoramento del ciclo di produzione delle élite attuali;
- e quella, opposta, di tipo indiziario, diretta a individuare i segnali di nuova produzione di classe dirigente.

È fuori discussione che risulta sempre più agevole “fare ordine” nelle dinamiche del passato (ancorché recente), che non leggere i fenomeni nuovi che si muovono appena sotto la pelle del nostro sistema di convivenza collettiva e che pertanto risultano di più difficile lettura.

La nascita di una nuova classe dirigente, al di là delle modalità traumatiche, rappresenta di solito un processo che fermenta dal basso e che ha bisogno di essere osservato e consapevolmente sostenuto.

Che ci siano indicatori in tal senso sembra assodato, tenuto conto:

- non solo della fenomenologia della progressiva nascita di scuole di formazione politica di vario genere e tipo, al centro come pure nelle realtà locali;
- ma anche delle nuove spinte partecipative dei cittadini, dell'impegno diffuso nelle attività di volontariato, della diffusa esigenza di etica e di senso della vita personale e collettiva;
- come pure della crescente domanda di un tessuto intermedio di dibattito e di mediazione, che contrasti la sensazione di vuoto esistente tra Paese e classe dirigente, col rischio di avere leader (nei ceti ristretti) senza popolo o all'opposto popolo (nelle piazze) senza leader.

Certo è che accompagnare consapevolmente un circuito di crescita di nuova classe dirigente richiede di risalire il fiume della selezione avversa, con metodo, con continuità e con adeguata strumentazione.

È necessario, perciò, costruire un percorso che duri nel tempo e che non possa esaurirsi in una riflessione *una tantum*.

Per questo si vogliono qui richiamare gli ambiti di impegno necessari per risalire la corrente, sapendo, però, che è anche il bisogno profondo del Paese a esprimere segnali di tale controtendenza.

Creare un linguaggio comune è il primo ambito da affrontare. Per questo serve un Rapporto che annualmente ci costringa a riflettere sul tema della creazione di nuova classe dirigente e a sviluppare ulteriori impegni di ricerca parallela, nonché di sperimentazioni diffuse.

Ma creare un linguaggio comune significa anche sollecitare una costante interpretazione del Paese reale e dei relativi sforzi di uscita dalla fase di metamorfosi che sta vivendo: guardando alla vitalità del nuovo che si muove sotto i nostri occhi, attraverso le minoranze più dinamiche (a partire dalle imprese, ma esteso anche a città, territori,

gruppi professionali), che operano su strade nuove e che hanno bisogno di vedere riconosciuta e valorizzata la loro azione di traino per l'intero sistema, affinché possa nascere una nuova saga per i tanti e non solo per i pochi.

Coltivare cenacoli rappresenta il secondo ambito da affrontare, allo scopo di diffondere nuova cultura di classe dirigente, fatta di "pensiero per tutti" e non di pensiero troppo ristretto (sia esso aziendale, di piccolo gruppo, di categoria o addirittura di singoli individui).

È questa una strada che deve condurre a riaprire una stagione di attenzione per l'interesse collettivo, al cui interno possano esercitarsi spezzoni di classe dirigente attuale e di quella futura. Sapendo che, alla fine, il confronto tra le due rappresenta una parte fisiologica del ricambio, che non avviene mai per gentile concessione di chi lascia...

Va ricordato anche che la sostituzione delle élite rappresenta pur sempre una sfida ai padri (e, stante l'evoluzione demografica, sempre più spesso anche una contemporanea sfida ai nonni...). Ma, come ricorda un noto psicanalista,³ «il confronto con il padre ferisce, mentre serve a crescere». E forse una nuova generazione di figli, ormai lontani dal Sessantotto dei genitori, ha perso l'abitudine di confrontarsi anche duramente con i padri e di elaborare il senso di colpa che ne deriva (e che a sua volta, per l'appunto, fa crescere).

Lavorare sulle fratture costituisce il terzo ambito, più strutturale, su cui ci si trova a dovere agire.

Recuperare la dimensione del merito implica di trovare una saldatura tra governanti e governati, tra dirigenza e intendenza, tra professori e studenti (e soprattutto famiglie), all'insegna non di una cultura di punizione, bensì di una cultura di reale promozione, anche dei più deboli, che solo attraverso un meccanismo di merito ben gestito possano aggirare le logiche di cooptazione da ceti ristretti. Per non parlare della funzione di recupero del merito nel sistema del lavoro, pubblico e privato, in cui l'antica ansia di protezione e l'abitudine a una "società delle conoscenze" finisce col minare l'autonomia e la motivazione a crescere delle persone e, insieme con esse, la competitività del Paese.

Lavorare sul merito significa – tra l'altro – anche sciogliere l'iceberg della mobilità bloccata e le contraddizioni nuove della demografia, che allarga il palco dei protagonisti e impone giochi diversi, legati non più a "naturalisti" sostituzioni per età, bensì a confronti creativi dentro e fuori la propria generazione di appartenenza.

Fare esercizio di generosità è l'ultimo ambito di impegno collettivo che si intende qui menzionare.

Creare nuova classe dirigente implica, infatti, un doppio salto mortale:

- pensare a lungo termine, quando i risultati non saranno necessariamente goduti da chi ha intrapreso azioni di sviluppo di nuova élite;
- accettare di lavorare per la propria stessa potenziale sostituzione, declinando quindi l'interesse generale contro il proprio interesse

³ Cfr. Luigi Zoja, *Il gesto di Ettore*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001.

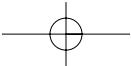
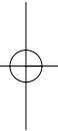
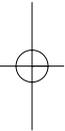
particolare (personale, di ceto, di partito, di coalizione, di categoria, di cordata aziendale).

Si tratta, dunque, di esercizi tipicamente non egoici, ma per l'appunto generosi, sul piano intellettuale e su quello operativo.

Ma del resto, solo la virtù della generosità rende una classe dirigente compiuta a tutti gli effetti, nei suoi compiti, nei suoi comportamenti e nella sua legittimazione. E costituisce contemporaneamente il banco di prova della sua stessa qualità reale, come sovente viene confermato, in negativo, nei comportamenti di quotidiano governo delle istituzioni, delle imprese, delle organizzazioni sociali.

E poi non ci può essere passaggio di testimone senza che entri in campo una fondamentale dualità, che in fondo rappresenta l'arco voltaico della generazione del potere nell'ambito delle democrazie: quella che vede, da un lato, il confronto – anche duro – delle élite che crescono con quelle che già governano e, dall'altro, la promozione da parte di queste ultime di nuove élite sfidanti, se possibile ancora migliori di quanto siano esse stesse.

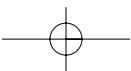
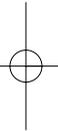
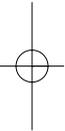
E che il gioco continui...



CAPITOLO 1

UNA CONCETTUALIZZAZIONE
NON SCONTATA

43



1.1.

Una scelta ispirata alla comunicazione

Una considerevole mole di studi e di ricerche sulla fenomenologia del potere e sulla struttura della stratificazione sociale – che risale agli albori del pensiero filosofico e si spinge fino alle teorie contemporanee di letteratura sociologica e politologica – non consente, tuttavia, di attribuire significati univoci a parole che indicano, grosso modo, la stessa cosa: e, cioè, la dicotomia fondamentale che si riscontra storicamente, nei gruppi più o meno organizzati, tra posizioni di vertice e di guida, comunque di supremazia, da una parte, e posizioni di base e di inferiorità, comunque di subalternità, dall'altra.

Le possibili etichette nominali assegnate di volta in volta a questa condizione sono molte e – come si diceva – difficilmente assimilabili nei rispettivi significati e referenti. E non a caso, la scelta dell'una o dell'altra risponde a differenti interessi analitici. Per farne un rapido elenco, puramente indicativo, tratto dalla letteratura classica sull'argomento, possiamo mettere in fila le seguenti espressioni: "oligarchia", "aristocrazia" (che sono le antiche categorie aristoteliche); "classe dominante" (di fondazione marxista); "classe politica" e/o "governante" (nella concettualizzazione di Gaetano Mosca); "classe dirigente" (preferita da alcune scuole di pensiero liberale: ad esempio, da Dorso, Leoni, Aron); "élite" (resa famosa dall'opera di Pareto) e "*power élite*" (rilanciata dalle applicazioni empiriche che ne fece Wright-Mills); "*establishment*" (termine inglese coniato agli inizi del secolo scorso per definire non solo gli attori, ma anche le istituzioni che dirigono e governano la società).

Assumiamo qui di adottare convenzionalmente, come termine di riferimento generale, quello di "classe dirigente". Perché è il più diffuso nell'opinione pubblica e nella percezione immediata di senso. Nonostante alcune ambiguità costitutive: nel sostantivo, giacché "classe" implica connotati di consapevolezza (senso di appartenenza soggettivo) e omogeneità socio-economica non sempre riscontrabili nel concetto di classe dirigente; e nell'aggettivo, posto che la "dirigenza" allude spesso a un posizionamento organizzativo più che a una condizione di leadership.

Tra le definizioni più interessanti di classe dirigente vi è quella di Guido Dorso, per il quale il concetto esprime il potere organizzato che

assume la direzione politica, intellettuale e materiale della società, e comprende anche la classe politica propriamente detta (sia di governo sia di opposizione). Laddove la classe dirigente di governo è vista, in sintonia con il pensiero marxista, come “comitato direttivo” della classe dirigente, ovvero l’insieme di sottogruppi sociali interessati alla realizzazione di un determinato programma politico. Elemento soggettivo della classe dirigente è l’élite, o meglio *élites* al plurale, intese à la Pareto come le minoranze di individui che eccellono nei propri rami di attività. Elemento oggettivo della classe dirigente è l’egemonia, intesa à la Gramsci, come la capacità di combinare risorse di forza e risorse di consenso.

Il fatto che si tratti di blocchi unici (o plurali), dotati delle caratteristiche di omogeneità (frammentarietà) negli interessi, consapevolezza (inconsapevolezza) di appartenenza, esclusività (inclusività) nelle modalità di accesso, sono proprietà che non incidono più di tanto sul piano definitorio, ma rilevano semmai sul piano empirico e sono in parte condizionate dal contesto del sistema a cui appartengono.

1.2.

Il “peso” della storia

Il primo passo da compiere, nella prospettiva di una definizione appropriata di classe dirigente in senso empirico, è quello di riempire il concetto di significati più articolati e giungere a una definizione meno generica.

Se è vero – come afferma Duhem – che «ogni principio logico, ogni concetto contiene la sua storia», il primo passo da fare sulla via di una definizione del concetto di classe dirigente è dotarlo di senso storico. Ovvero, specificare il contesto istituzionale e culturale nel quale è collocato e da cui risulta inevitabilmente condizionato.

In questo senso si è scelto di isolare due dimensioni prevalenti:

- il rapporto pubblico/privato nelle due modalità polari del “panpoliticismo” (controllo pervasivo del sistema politico sulla società civile) e dell’“autonomia relativa” dei sottosistemi sociali;
- le forme della cultura civica distinte tra “ideologismo” e “pragmatismo”.

Dall’incrocio delle due dimensioni (articolate nelle rispettive modalità dicotomiche) ne risulta una tipologia a quattro voci, in cui si precisa la struttura dei rapporti tra politica e società, che specifica il contesto istituzionale e culturale in cui possono collocarsi altrettante diverse accezioni di “classe dirigente” (Figura 1).

Nel primo quadrante (derivante dall’incrocio tra ideologismo e panpoliticismo) si situano condizioni di *statalismo*. Nel secondo quadrante (ideologismo e autonomia dei sottosistemi) emerge un contesto di *pluralismo corporativo*. Nel terzo quadrante (pragmatismo e panpoliticismo) abbiamo esiti di *partitocrazia* nelle forme del *cartel party*. Nel

Figura 1 – I contesti culturali e istituzionali di riferimento della classe dirigente

		Contesto istituzionale	
		Panpoliticismo	Autonomia dei sottosistemi
Contesto culturale	Ideologismo	I <i>Statalismo</i>	II <i>Pluralismo corporativo</i>
	Pragmatismo	III <i>Partitocrazia (Cartel Party)</i>	IV <i>Pluralismo liberale</i>

Figura 2 – Le arene di formazione della classe dirigente

		Contesto istituzionale	
		Panpoliticismo	Autonomia dei sottosistemi
Contesto culturale	Ideologismo	I <i>Stato</i>	II <i>Corpi intermedi</i>
	Pragmatismo	III <i>Partiti</i>	IV <i>Gruppi competitivi</i>

Su questi stessi quadranti, si possono individuare quattro "voci", specie del genere di classe dirigente (Figura 3):

- 1) *nomenklatura*;
- 2) *oligarchia*;
- 3) *classe politica*;
- 4) *poliarchia*.

Figura 3 – Tipologia della classe dirigente

		Contesto istituzionale			
		Panpoliticismo	Autonomia dei sottosistemi		
Contesto culturale	Ideologismo	I <i>Nomenklatura</i>	II <i>Oligarchia</i>	<i>Selettivi</i>	Metodi di accesso e mantenimento
	Pragmatismo	III <i>Classe politica</i>	IV <i>Poliarchia</i>	<i>Elettivi</i>	

quarto quadrante (pragmatismo e autonomia dei sottosistemi) si profila un sistema di *pluralismo liberale*.

All'interno di questi scenari vengono a configurarsi prassi e modi diversi di concettualizzazione della classe dirigente (Figura 2). In particolare, nel primo l'*establishment* statale si sovrappone alla classe dirigente, che in questo senso è in tutto e per tutto coincidente con la *classe dominante*, o predominante, in senso politico. Nel secondo, le arene

di formazione sono i *corpi intermedi*, intesi come gruppi istituzionalizzati e formalmente legittimati ad agire nel *decision-making* politico. Nel terzo, sono i *partiti* a esprimere la classe dirigente, o meglio gli accordi di "cartello", che regolano normalmente i rapporti tra i partiti per il controllo delle risorse strategiche in molte democrazie mature. Nel quarto, la funzione di reclutamento è lasciata a logiche competitive di mercato, tra *gruppi concorrenti* che si costituiscono liberamente all'interno del sistema sociale.

Inoltre, è possibile distinguere almeno due metodi prevalenti di accesso e mantenimento della classe dirigente, sulla base dei concetti di "elezione" e "selezione", svuotati di contenuto valoriale e in qualche modo ricondotti alla loro radice etimologica: laddove *eligere* può significare un processo di scelta dal basso, per esempio di tipo elettorale o consumeristico, mentre *seligere* verrebbe a indicare processi di selezione prevalentemente dall'alto, per esempio per concorso, cooptazione, anzianità, quote, ereditarietà, rotazione. Possiamo assumere che i metodi selettivi prevalgano nei primi due quadranti della tipologia (nomenclatura, oligarchia), mentre i metodi elettivi negli altri due (classe politica e poliarchia).

Per offrire delle esemplificazioni storiche, si può dire che in Italia si è certamente registrato il passaggio da una classe dirigente per nomenclatura a una classe politica di tipo partitocratico, in coincidenza con la transizione, dal contesto (statalistico) di prima repubblica, al contesto (neocorporativo) di seconda repubblica (per usare una periodizzazione entrata nella *vulgata* corrente). Tra i fattori che hanno innescato questo processo vi sono la parziale destatalizzazione degli apparati pubblici e la concomitante deideologizzazione della cultura politica, sia pure mantenendo l'egemonia sostanziale della classe politica, nonché il rafforzamento degli interessi di parte e l'affermarsi delle pratiche di tipo concertativo, a partire dal Protocollo Ciampi del 1993.

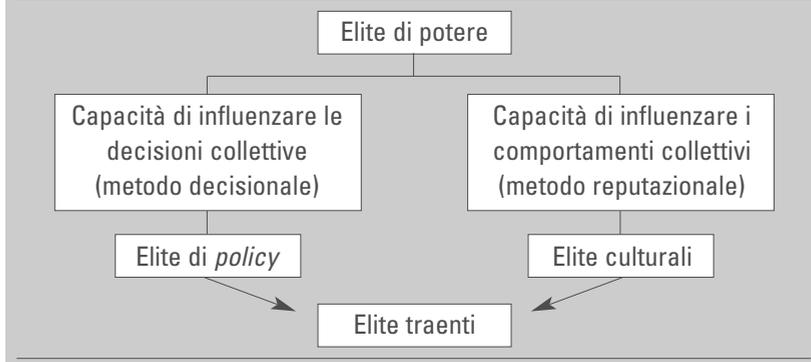
Attualmente si può, infatti, sostenere che i luoghi di identificazione della classe dirigente si muovano in bilico tra il secondo e il terzo quadrante, cioè tra una concezione partitocratica di classe dirigente e una concezione corporativa, ovvero oligarchica.

Il primo e il quarto quadrante rappresentano situazioni-limite, quasi "idealtipiche", cui tuttavia corrispondono casi empirici rispettivamente riconducibili ai contesti di tipo socialdemocratico e ad esperienze di democrazia liberale di stile anglosassone.

1.3. Saper decidere e saper orientare

Il concetto di classe dirigente così delineato ha come elemento costitutivo quello tradizionale e storicamente più duttile e più dinamico di élite. Difatti, mentre il primo rimanda all'idea di *establishment*, come dire a una

Figura 4 – Indicatori di performance della classe dirigente



crystallizzazione dei rapporti di potere all'interno di una società, il secondo dà l'idea del ricambio e della circolazione delle posizioni di potere. Anche con questi significati, il concetto di élite deve, per quanto possibile, essere rappresentato in termini avalutativi (al di fuori di ogni dimensione prescrittiva, normativa od optativa; ai nostri fini, pertanto, le élite "buone" valgono quanto quelle "cattive"). Conviene, perciò, riferirsi a questo termine nel significato "matematico" di un rapporto frazionario, in cui al numeratore compaiono "i pochi" e al denominatore "i molti".

Vale la pena, a questo punto, ipotizzare alcuni indicatori di performance della classe dirigente. A nostro modo di vedere, si tratta di mettere in evidenza due tipi di *atout*, che l'élite dirigente deve possedere in combinazione oppure separatamente.

Il primo tipo consiste nella capacità di esercitare e/o influenzare le decisioni collettive (nel senso di "collettivizzate", cioè fatte valere nei confronti di un'intera collettività). Il secondo tipo rappresenta, invece, la capacità di condizionare significativamente i comportamenti collettivi. Per quanto riguarda il primo ordine di funzioni, si può fare riferimento ai metodi di rilevazione empirica delle posizioni di élite, che nella letteratura sono stati descritti come metodi decisionali e/o posizionali, cioè come metodi che fanno derivare una situazione di potere rispettivamente dalla partecipazione effettiva ai processi decisionali (che si tratti di attori istituzionali o extra-istituzionali) oppure dalla dotazione formale di un ruolo di comando.

Per quanto concerne l'altro ordine di funzioni, invece, sono più congrui i metodi di accertamento empirico diretti al "pubblico" e alle sue percezioni cognitive circa la reputazione delle presunte élite (metodo reputazionale). In entrambi i casi, occorre sempre poter valutare il tasso di leadership (ovvero il grado di rappresentatività e di consenso dell'élite all'interno del proprio gruppo di riferimento), nonché il tasso di istituzionalizzazione – in senso sociologico – ovvero il grado di persistenza nel tempo e di consistenza normativa della leadership.

Sulla scorta di questi indicatori possiamo distinguere, nell'ambito della classe dirigente, fra "élite traenti" (generalistiche), che presentano entrambe le capacità e sviluppano abilità e tendenze di ricomposizione e mediazione degli interessi parziali con quelli generali; ed "élite

di *policy*” e “culturali” (specialistiche), che si mostrano attive soltanto in una delle due capacità. In un caso e nell’altro si formano spontaneamente delle sub-élite – élite di riserva, in senso paretiano – con la tendenza a innescare processi di sostituzione delle élite dominanti, ammesso che esistano condizioni favorevoli nel contesto in cui si sviluppano. Fra le condizioni facilitanti l’efficacia dell’azione delle élite vi è l’eventuale possesso di risorse strategiche spendibili nel settore economico e finanziario o per l’accesso ai mass-media.

Volendo, infine, provare a comporre una definizione operativa, valida sul piano descrittivo, poniamo che la classe dirigente sia l’insieme di individui eletti o selezionati in una data comunità sociale – con requisiti di relativa persistenza nel tempo e con base diffusa di consenso – che si distinguono per la loro capacità di:

- intervenire in modo rilevante nei processi di decisione collettiva (con esiti sociali), partecipando direttamente al *decision making* oppure influenzandolo dall’esterno, in senso innovativo ovvero conservativo (potere di non decidere o non far decidere su una determinata *issue*);
- condizionare i comportamenti collettivi, gli stili di vita e i *frames* cognitivi (modelli di credenze e modelli di azione) di una parte significativa dei membri di una collettività sociale, in senso innovativo o conservativo.

Queste capacità possono essere esercitate congiuntamente (élite traenti) o separatamente (élite specialistiche di *policy* e culturali).

1.4. Misurare la qualità della classe dirigente

La definizione può essere volta anche su un piano normativo, in base al quale può essere preso in considerazione il problema della qualità della classe dirigente. In questo senso, stando a quelle che sono le aspettative più diffuse riguardo al *dover essere* della classe dirigente, si può far riferimento all’insieme delle élite di potere provviste del senso di responsabilità sociale e dell’attitudine a ricomporre gli interessi di parte, quanto meno nella prefigurazione di un interesse generale.

Anche gli attributi di qualità della classe dirigente – sebbene emergano su un piano normativo – possono nondimeno, entro certi limiti, essere indagati empiricamente. Siamo nel campo delle asserzioni universali: quelle che si collocano sul piano più alto di astrazione. Tuttavia – come insegna Karl Popper – tutti gli “universali” sono “disposizionali”: sono, cioè, esprimibili attraverso attitudini e comportamenti concreti. In quanto tali, dunque, osservabili e suscettibili di controllo fattuale.

Una variabile-chiave, e in parte operativa, dal punto di vista qualitativo si riassume nel concetto di “responsabilità”, che significa, lette-

ralmente, l'attitudine a rispondere delle conseguenze della propria attività di leadership, sia verso il basso (ovvero verso chi elegge), sia verso l'alto (ovvero verso chi seleziona).

Gli indicatori di qualità-responsabilità possono essere espressi su tre dimensioni afferenti a profili tendenzialmente soggettivi e relativamente indipendenti dal contesto istituzionale e culturale.

Le dimensioni alle quali si faceva riferimento sono:

- a) cultura di risultato, come stile di *problem solving*;
- b) visione generale, intesa come ottica progettuale e/o programmatica;
- c) relazionalità/rappresentatività, vista come la capacità di esercitare il potere, non imponendo verticalmente le proprie scelte, bensì deliberandole mediante forme di dialogo e di consultazione. Questa dimensione – tipica dei processi di *consens-building* – si ricollega alle altre due ottimizzando l'interdipendenza tra risorse di legittimità e risorse di efficacia, incrementando le capacità di risposta agli input provenienti dall'"ambiente" (*responsiveness*).

Condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per realizzare gli attributi di qualità-responsabilità è che il contesto sia informato ai principi della *rule of law*: in breve, della sovranità della legge e del rispetto delle regole.

Al fine di accertare il grado di corrispondenza della classe dirigente rispetto a questo quadro di requisiti occorre predisporre ed elaborare degli indicatori empirici. Ne proponiamo alcuni a titolo di esempio.

Sul problema specifico della *rule of law* si possono assumere come esemplari alcuni dati comparati relativi al fenomeno della corruzione, da cui emergono risultati, per l'Italia, non positivi. In particolare, indagini campionarie relative all'"indice di diffusione del giro di tangenti" (*Transparency International Bribe Payers Index*) colloca il nostro Paese nelle posizioni più basse di classifiche e graduatorie stilate a questo proposito in area Ocse.

Dai dati richiamati si deduce con chiarezza l'entità dei fenomeni

Tabella 1 – Gli interventi sugli abusi di posizione dominante

	1991-1997	1998-2004
Istruttorie chiuse	46	27
Sanzioni	6	14
Ammontare medio per sanzione	559.288	20.121.238
Sanzionate/chiusure	13,0%	52,0%

Fonte: Antitrust, 2006.

Tabella 2 – Le decisioni sulle intese tra imprese

	1991-1997	1998-2004
Istruttorie chiuse	85	69
Sanzioni	14	32
Ammontare medio per sanzione	2.807.082	27.519.618
Sanzionate/chiusure	16,0%	46,0%

Fonte: Antitrust, 2006.

legati alla corruzione e la relativa percezione presso l'opinione pubblica italiana e di conseguenza il difficile rapporto fra classi dirigenti (politiche ed economiche) e le regole dello stato di diritto.

Inoltre, se guardiamo nello specifico al caso italiano e al suo sistema economico, possiamo fare riferimento anche alle pronunce dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato (Antitrust) sulle situazioni di concentrazione monopolistica/oligopolistica e sull'abuso di posizioni dominanti (Tabelle 1 e 2).

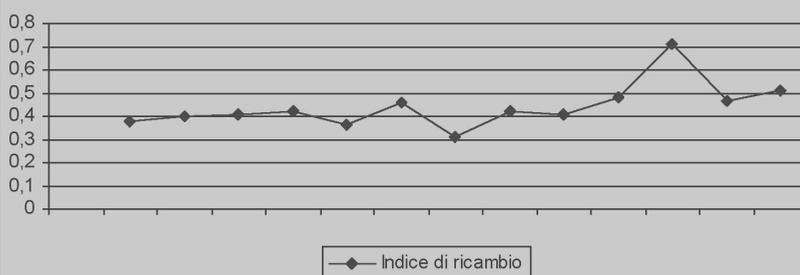
Considerando che si tratta di situazioni che concernono prevalentemente imprese di grandi dimensioni (comunque scarse nel nostro paese), sia i dati in valore assoluto sia quelli percentuali segnalano una certa consistenza delle situazioni di irregolarità nelle dinamiche di mercato. Il che può essere assunto, a sua volta, come un ulteriore indizio della mancanza di rispetto delle regole.

Vi sono poi alcune misure del concetto di qualità che si possono esprimere mediante due indicatori tradizionali, ricorrenti nelle indagini sulla cultura politica e sull'opinione pubblica. Vale a dire:

- l'indice di ricambio della classe dirigente, come "misura" del grado di controllo (*accountability*) in termini di sanzioni – positive o negative – sul rendimento in particolare della classe politica;
- gli indici di fiducia nei confronti delle istituzioni più rappresentative del Paese, come "misura" del loro grado di legittimazione sociale.

Quello relativo alla classe politica (sia parlamentare sia di governo) è un indice la cui interpretazione dipende, ancora una volta, da variabili sistemiche. Ad esempio, un alto tasso di persistenza in un contesto di pluralismo liberale dovrebbe suggerire l'ipotesi di una buona qualità della classe politica, mentre in un contesto di panpoliticismo (statalista o partitocratico) autorizzerebbe piuttosto a formulare l'ipotesi che il risultato sia in larga misura indipendente dai giudizi critici dell'elettorato. Il caso italiano costituisce un buon esempio di quest'ultima ipotesi, laddove la tendenziale persistenza della classe politica è strettamente correlata alla presenza di alcuni *constraints* istituzionali e culturali. Non a caso, il tasso di ricambio della classe parlamentare italiana ha registrato alterazioni sensibili solo in determinati casi di discontinuità del sistema partitico (nel 1976, all'epoca dei tentativi di speri-

Figura 5 – Indice di ricambio parlamentare dal 1948 al 2001



Fonte: *Atlante politico-elettorale dell'Italia (1861-2001)*, Centro di Metodologia delle Scienze Sociali, Luiss Guido Carli, Roma, 2002.

Tabella 3 – Livelli di fiducia in Italia nei confronti di alcune istituzioni (valori percentuali)

	2003		2004		2005	
	Si fida	Non si fida	Si fida	Non si fida	Si fida	Non si fida
Unione europea	59	24	54	27	56	33
Nazioni unite	53	29	51	32	50	39
Sistema giudiziario italiano	44	44	46	44	43	49
Parlamento italiano	41	45	38	53	35	55
Governo italiano	34	53	26	63	23	64
Partiti politici	15	75	13	78	19	75
Esercito	69	23	73	18	75	20
Polizia	69	24	71	22	70	23
Organizzazioni di beneficenza/volontariato	59	25	61	26	65	25
Istituzioni religiose	58	30	55	33	50	35
Stampa	45	44	44	47	40	49
Televisione	47	45	37	54	39	56
Sindacati	35	50	35	52	32	54
Grandi aziende	36	46	24	61	23	63

Fonte: elaborazione su dati Eurobarometro, 2006.

mentare formule di unità nazionale, o nel 1994, in occasione del passaggio alla cosiddetta "Seconda repubblica"), come si vede nella Figura 5. Nelle elezioni del 2006, l'indice di ricambio (pari a 0,39, ma calcolato approssimativamente su dati di altra fonte e per questo non riportato nella figura sottostante) non si discosta, se non di qualche decimale, da quello calcolato per la precedente legislatura.

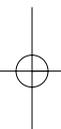
Anche la classe di governo non presenta tassi di ricambio particolarmente elevati, nonostante la ridotta durata degli esecutivi almeno fino al 1996 (in media di circa 8 mesi). Infatti, se consideriamo tutte le figure apicali dei diversi gabinetti (presidenti del Consiglio, vicepresidenti del Consiglio e ministri), risulta una media di 3,5 nomine nel complesso delle legislature prese in esame. Se, tuttavia, si escludono dal computo i 172 individui che sono stati nominati una sola volta, la media si attesta intorno alle cinque nomine. Un dato rilevante, se rapportato all'instabilità pressoché costante del nostro sistema politico.

Volendo, infine, farci un'idea anche quantitativa circa lo stato di legittimità di cui gode la classe dirigente nel nostro Paese, potremo guardare ai dati di sondaggio che indagano il grado di fiducia della popolazione nei confronti di talune istituzioni pubbliche e private (Tabella 3). Come abbiamo rilevato prima, il requisito della legittimità deriva – sebbene non in maniera esclusiva – dal circolo virtuoso che comprende i requisiti di responsabilità, ricettività e rappresentatività della classe dirigente.

In positivo (casi in cui prevale la fiducia) troviamo istituzioni quali: l'Unione europea, le Nazioni unite, l'Esercito, la Polizia, le organizza-

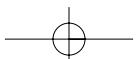
zioni di beneficenza/volontariato, le istituzioni religiose. Emerge un quadro di estremo consenso nei confronti di soggetti ai quali si tende ad attribuire una valenza "protettiva", sia in ambito internazionale (Onu e Ue), sia a livello di società civile (Chiesa e volontariato), sia, infine, sul piano delle garanzie di sicurezza e di ordine pubblico (Esercito e Forze di polizia).

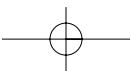
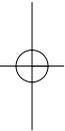
In negativo, accomunati da un giudizio di sostanziale sfiducia, si individuano le seguenti istituzioni: Parlamento, Governo, Magistratura, partiti politici, sindacati, grandi aziende, stampa e televisione. Si tratta, evidentemente, anche dei soggetti più rilevanti dell'*establishment*. Ciò denuncia un grave deficit di legittimazione e di consenso di gran parte delle élite di potere – di *policy* o culturali – che in questo senso non possono nemmeno essere definite come élite traenti, né tanto meno di buona qualità.



CAPITOLO 2

UN PROCESSO DI
PROGRESSIVO IMPOVERIMENTO 55





2.1. L'istituzionalizzazione delle élite

Gli anni della ricostruzione coincidono con un processo fisiologico di mutamento delle élite dirigenti italiane, in conformità al periodo di transizione democratica che interessa il sistema politico. Questa fase di rinnovamento, però, non assumerà mai i tratti di un ricambio completo rispetto al precedente periodo fascista, se non altro per l'impossibilità oggettiva di procedere a una vera e propria fase di "epurazione". La prima classe dirigente democratica, dunque, nasce in parziale continuità con l'esperienza dittatoriale, portando nel nuovo regime molte delle strutture e degli apparati su cui il fascismo aveva costruito la base del proprio consenso.

Non è questa l'unica peculiarità con cui si afferma in Italia l'instaurazione del regime democratico. La seconda, più importante, riguarda la particolare configurazione del sistema dei partiti che si instaura in Italia, relativa alle conseguenze di una pressoché assente mobilità politica ai vertici governativi e di un sistema politico bloccato dagli equilibri ideologici della Guerra fredda.

Sistema a partito predominante, semi turn-over, partito pivotale

La sanzione del predominio democristiano negli apparati di governo e nelle istituzioni, e la particolare caratterizzazione panpolitica del nuovo assetto di regolazione dei rapporti tra i poteri in campo politico, economico e sociale, segnano già nell'immediato dopoguerra la nascita di un sistema a trazione politica: è il governo – e, in particolare, il partito centrista, che occuperà ininterrottamente i gangli del potere sino al 1994 – l'attore centrale attorno cui ruota il sistema. Questa peculiarità storica dell'Italia condiziona ovviamente tanto i luoghi quanto i processi di formazione della classe dirigente. Per questa ragione, pur mutando nel corso degli anni lo scenario economico-sociale complessivo e i rapporti di forza tra gli attori collettivi (organizzazioni di rappresentanza, associazioni ecc.), il dato di fondo della preminenza della *political side* rimane pressoché immutato.

Per quanto riguarda la fase storica, che prende le mosse all'indomani del secondo conflitto mondiale, una visione di insieme delle dina-

miche che regolano la vita delle classi dirigenti italiane può essere definita come *fase di istituzionalizzazione*: nei differenti ambiti politico, economico e sociale, le élite italiane gettano le basi per costruire o ricostruire la propria egemonia, e strutturano i canali di accesso, i luoghi di formazione, i principi che consentono o meno una rotazione al proprio interno, i rapporti reciproci di negoziazione/collaborazione/conflicto. L'istituzionalizzazione, in questa fase storica, è sia un processo interno – l'incorporazione dei valori e scopi dell'élite dell'organizzazione – sia esterno – il posizionamento dell'organizzazione nel proprio sottosistema e la regolazione delle relazioni con gli altri attori; in entrambi in casi, il *come* e *dove* si forma la classe dirigente è un tema centrale.

Naturalmente, se vale l'ipotesi panpolitica come strumento di analisi, sono i partiti politici, che fuoriescono dalla clandestinità e si accingono a occupare ampi settori dello spazio pubblico, i principali attori di questo processo di istituzionalizzazione. L'Italia del secondo dopoguerra, come sappiamo, viene governata sul doppio binario della grande invadenza dei partiti, nel controllo dei processi economico-sociali e della inevitabile debolezza dell'apparato statale "indipendente". In tal senso, i partiti di massa (anche per soddisfare le funzioni di socializzazione, aggregazione e articolazione degli interessi) si collocano tra i principali attori pubblici "costruttori" di classe dirigente, attraverso il sistema delle scuole interne, soprattutto Dc e Pci. Esiste tra i due grandi partiti una sostanziale differenza: il Pci consegna alla scuola delle Frattocchie (e in misura minore ai centri di formazione Marabini di Bologna e Garibaldi di Faggeto Lario) il compito di formare il complesso della propria classe dirigente. Saranno a decine di migliaia i quadri che passeranno nei corsi organizzati in chiave quasi "militare" in queste strutture, ma non solo: tra il 1945 e il 1950, ad esempio, i corsi "locali" sono 2.946 e coinvolgono quasi 53.000 quadri dirigenti. La Dc, dal canto suo, non ha mai avuto un'unica scuola di formazione centrale, a meno di non voler considerare in questo modo la struttura di formazione romana della Camilluccia, anche perché l'esigenza formativa viene soddisfatta altrove, visto che il ceto democristiano viene "svezato" e addestrato direttamente nella pubblica amministrazione, negli enti a controllo pubblico.

Altri due aspetti relativi al processo di *élite-building* riguardano:

- 1) il rapporto organico tra i partiti, le organizzazioni giovanili (Fgci per il Pci, Giovane Italia per il Msi, diverse organizzazioni per la Dc) e le associazioni universitarie. Se negli anni Cinquanta la presenza della destra nelle università è molto consistente, ma l'isolamento politico del Msi impedisce di creare un circolo virtuoso tra questa presenza e la formazione di classe dirigente, di particolare interesse è il caso democristiano dove Fuci, Movimento laureati dell'Azione cattolica, Congregazioni mariane e poi i Centri universitari democristiani (nati per bilanciare le tendenze "autonomiste" delle altre associazioni) diventano associazioni in cui si formano futuri sottose-

Tabella 1 – Cariche ricoperte dai militanti dei “movimenti intellettuali” (Fuci e Movimento laureati) di Azione cattolica. Anni Cinquanta-Settanta

Cariche Politiche	
Costituenti	35
Presidenti della Repubblica	1
Presidenti del Consiglio	5
Ministri della Repubblica	27
Segretari politici della Dc	4
“Tecniche”*	
Dirigenti di enti di Stato	6
Dirigenti di enti assistenziali	2
Dirigenti di enti e istituzioni culturali	4
Giudici costituzionali	4
Ecclesiastiche	
Papi	1
Segretari di Stato	1
Cardinali	7
Vescovi	11
Assistenti centrali Aci	3
Presidente delle Settimane sociali dei cattolici	1
Di laici impegnati in organizzazioni cattoliche	
Presidenti centrali dell’Aci	2
Presidenti delle Acli	1
Presidenti del Cif	2
Direttore e vicedirettore dell’«Osservatore Romano»	1
Direttori di giornali legati alla gerarchia ecclesiastica («L’Avvenire», «Il Quotidiano», «L’Avvenire d’Italia»)	3

* A questi si aggiunge un lungo elenco di professori universitari di cui non è possibile fornire il dato quantitativo esatto.

Fonte: R. Moro, *La formazione della classe dirigente cattolica*, Bologna, Il Mulino, 1979.

gretari, ministri e presidenti del Consiglio, manager statali, professori universitari, giornalisti, ecclesiastici (Tabella 1);

- 2) le relazioni di collateralismo con i luoghi più tradizionali di formazione della classe dirigente (tecnocrazia pubblica, potere economico, università, ceto intellettuale). La Dc e gli altri partner delle coalizioni di governo costruiscono classe dirigente centrale (ministeri, parastato, grandi enti ecc.), mentre il Pci, nei contesti periferici in cui detiene il potere, si dedica al rafforzamento delle classi dirigenti locali. Inoltre, i dirigenti comunisti, per evitare il rischio di creare una sorta di élite “autoreferenziale” chiusa all’esterno, in ragione del confinamento del Pci all’opposizione, cominciano a dare vita a quella strategia di penetrazione nelle università (che continuano a mantenere, con meno di duecentomila studenti iscritti, una caratterizzazione elitaria), nelle case editrici e nei principali gangli dell’industria culturale, che passerà alla storia come “tentativo egemonico” del movimento comunista e che conosce negli anni Cinquanta la sua prima fase di espansione. Nel loro complesso i

partiti diventano, sia pure entro certi limiti, luoghi di formazione di una classe dirigente "generalista", che si ramifica in tutti gli ambiti del sistema sociale.

Lo stesso embrionale sistema dei "media in democrazia" risente di un pesante condizionamento politico. Ciò è in primo luogo frutto della debolezza strutturale del mercato dell'informazione italiano – negli anni Cinquanta vengono venduti solo cento quotidiani ogni mille abitanti – e della presenza di una consistente quota di mercato occupata dalle pubblicazioni legate ai partiti; i giornalisti – che, ad ogni modo, grazie alla presenza dell'ordine professionale, mantengono un controllo sui canali di accesso al mestiere – non riescono ancora a favorire in Italia la nascita di una "sfera pubblica mediatizzata", in grado di produrre flussi di opinione indipendenti dalla politica, e dunque a porsi come segmento autonomo della classe dirigente italiana, atta a svolgere un'efficace azione di "controllori della politica" e di portavoce di istanze popolari. Le uniche novità arrivano negli anni Cinquanta, quando nascono riviste come «Il Mondo» di Mario Panunzio, esperimento embrionale di informazione per un'opinione pubblica colta, o un quotidiano come «Il Giorno», voluto nel 1956 da Enrico Mattei per rappresentare gli interessi dell'industria pubblica contrapposti a quelli dell'industria privata, che all'epoca può contare su grandi giornali di proprietà come il «Corriere della Sera» o «La Stampa». Nel campo dei nuovi media nascenti, il mercato televisivo italiano nasce con la pesante ipoteca del controllo monopolistico che la Democrazia cristiana esercita sulla nascita Rai (che nel 1954 manda in onda il primo telegiornale), grazie a figure direttive come Filiberto Guala ed Ettore Bernabei, trasformata ben presto in una sorta di megafono propagandistico dell'attività di governo, a cui risponde anche la forma "pedagogizzante" di programmazione dei primi anni di vita della televisione.

Da questo insieme di fenomeni deriva il *carattere ibrido di gran parte della classe dirigente italiana*, che produce un corto circuito tra competenze tecnopolitiche, fedeltà al partito e capacità di attivare (anche con mezzi illeciti) i canali di acquisizione e mantenimento del consenso.

È nel settore dell'economia, evidentemente, che questo tratto ibrido emerge con nitidezza. L'Italia conosce la divaricazione tra impresa pubblica e impresa privata; la scelta dirigista dei governi democristiani ingrosserà le fila della prima, e ciò provoca degli effetti di grande peso sulla fisionomia della classe dirigente imprenditoriale italiana. Il mondo dell'impresa pubblica – quello della cosiddetta "borghesia di stato" – diventa, infatti, il principale interlocutore dei partiti di governo (Democrazia cristiana in testa), che all'economia pubblica affidano sia il compito di guidare lo sviluppo del Paese sia di rafforzare l'ossatura della propria classe dirigente. Anche in questo ambito, però, il carattere ibrido del rapporto politica-economia in Italia, sbilanciato in chiave panpolitica, non porterà mai alla creazione di istituzioni di formazione come l'Ena francese (istituzioni nate come la Scuola

superiore della pubblica amministrazione, costituita nel 1957, ma resa operativa solo nel 1962, nella sede nazionale di Caserta; o la Scuola Ezio Vanoni per l'amministrazione finanziaria, costituita anch'essa nel 1957, non sono comparabili con l'esperienza d'Oltralpe), poiché la classe politica preferirà non favorire mai la nascita di un canale di reclutamento per l'"aristocrazia statale" rigidamente regolato, e dunque potenzialmente impermeabile a qualsiasi intrusione di matrice governativa. In generale, il rapporto tra Stato e impresa pubblica evidenzia quella forma tipicamente italiana di compenetrazione tra politica ed economia, che culmina, nel 1957, con l'istituzione del ministero delle Partecipazioni statali, l'uscita delle imprese pubbliche da Confindustria, in cui la scelta conflittuale nei confronti del partito di maggioranza – propugnata alla metà degli anni Cinquanta – si rivela fallimentare.

La svolta del 1957 rappresenta il punto terminale di un processo nel quale, incidendo sulla distribuzione del potere economico tra apparati statali e impresa privata, si pongono le condizioni per un controllo e intervento dello Stato, e quindi del governo, nei processi economici. Giocano un ruolo propulsivo, a sostegno dell'impresa privata (Fiat, Olivetti, Edison ecc.), l'*establishment* economico-finanziario (e le risorse) della Banca d'Italia e di Mediobanca, ma soprattutto le aziende del settore pubblico (Iri, Agip, Eni), vero e proprio motore di sviluppo, grazie all'abile regia di una generazione di manager innovativi (Enrico Mattei, Donato Menichella, Oscar Sinigaglia, Raffaele Mattioli ecc.).

Questo insieme di fenomeni rappresenta anche il punto di arrivo del rinnovamento dei gruppi dirigenti economico-finanziari, sia del settore pubblico sia di quello privato, che interessa la fase di ri-istituzionalizzazione degli attori economici. Il rinnovamento è favorito da diversi fattori: l'allontanamento (soprattutto in Confindustria, che con la presidenza di Angelo Costa conosce una stagione di grande peso negoziale rispetto al potere politico) dei dirigenti più compromessi con il regime fascista; l'entrata in scena, nella grande impresa privata, della seconda generazione di dinastie imprenditoriali (Agnelli, Olivetti, Falck ecc.) sufficientemente originale e creativa per assicurare all'economia italiana, nella coeva fase di realizzazione del processo di costruzione europea, un posto di riguardo negli equilibri economici internazionali; l'affermazione di una "nuova borghesia industriale", espressione della piccola e media impresa, destinata ad assumere rilievo politico e sociale, oltre che economico, e a dare un volto nuovo e specifico alla composizione sul terreno produttivo delle classi dirigenti; il passaggio dei consigli di amministrazione, con particolare riferimento alle imprese Iri (per anni fucina di management pubblico), nelle mani di un gruppo dirigente centrale, portatore di competenze professionali e di una visione dell'intervento pubblico in economia, che sarebbe divenuta patrimonio indispensabile e fondativo della nuova classe dirigente.

In questa fase, le élite industriali e finanziarie si autolegittimano e alimentano per cooptazione interna, favorita in ogni caso dall'esisten-

za e (buon) funzionamento delle scuole di formazione aziendale (come il Centro formazione capi intermedi della Fiat, l'Ifap dell'Iri e l'Elea di Olivetti), che, nelle grandi imprese pubbliche come in quelle private, si distinguono per la capacità di preparare fedelissimi quadri intermedi: è, infatti, ad alcune grandi aziende e istituzioni finanziarie che spetta storicamente la funzione – esplicita o implicita – di fungere da luoghi di formazione e selezione della classe dirigente.

Per quanto riguarda le associazioni dei lavoratori, nel primo dopoguerra i sindacati, fuoriusciti dalla fase di "statalizzazione" fascista dei rapporti sindacali e di lavoro, agiscono per lo più come "periferia politica" del sistema dei partiti; la loro capacità di formare classe dirigente, nel complesso, è meramente funzionale a fornire quadri ai partiti politici di riferimento (la Cisl per la Dc, anche se con qualche significativo apporto oltre il partito, ad esempio la Ceca; la Cgil per il Pci; la Uil per i partiti laico-socialisti; la Cislal per il Msi): il sindacato costituisce in quegli anni una classe dirigente "di riporto", che cerca di affermarsi rispetto a una sede elettiva, che è ancora esclusivamente quella dei partiti, tant'è che la militanza sindacale viene spesso concepita come un'utile palestra per intraprendere la carriera politica. In questi anni, infatti, non sono pochi i dirigenti sindacali che siedono prima nell'Assemblea costituente e poi in Parlamento. Anche dopo l'ingresso nel regime democratico, la caratterizzazione panpolitica delle relazioni sindacali non muta: i rapporti tra le organizzazioni di rappresentanza, quali attori delle relazioni industriali, e i soggetti politico-istituzionali sono condizionati da un sistema centralizzato e a forte predominanza politica. In questo quadro, l'intera storia sindacale degli anni Cinquanta è segnata dalla volontà di autoaffermarsi ed essere riconosciuti quale classe dirigente per lo sviluppo del Paese, e di superare i principali limiti di questi anni: la scarsa adesione di base e la carenza organizzativa. È proprio da siffatta debolezza che scaturisce la dipendenza dai partiti politici e l'esclusione dalle scelte di politica economica e sociale dei governi. I sindacati ricercano e utilizzano il sostegno dei "partiti amici", dai quali provengono militanti e finanziamenti, nonché legittimazione. I risultati arrivano: dalla metà degli anni Cinquanta rappresentanti sindacali sono chiamati a far parte dei consigli di amministrazione dei ministeri e degli enti pubblici, nonché delle numerose commissioni e comitati tripartiti sui temi più svariati, promossi soprattutto dagli enti locali. A metà degli anni Cinquanta, nello specifico – per quanto riguarda il primo sindacato italiano, la Cgil – i fatti di Ungheria costringono il sindacato ad aprire il dibattito sull'opportunità di superare il modello della "cinghia di trasmissione" e dirigersi verso una maggiore autonomia dal sistema dei partiti. A testimonianza dello stretto legame tra sindacati e partiti, si consideri che, all'inizio degli anni Cinquanta, tra gli undici membri della segreteria Cgil quattro erano dirigenti del Pci, compreso il segretario Giuseppe Di Vittorio, e che, allo stesso modo, tra i nove membri della segreteria Cisl si contano quattro dirigenti democristiani. Agli inizi del decennio successivo,

sono ancora cinque su dodici i dirigenti comunisti in Cgil e cinque su undici quelli democristiani in Cisl.

A differenza dei sindacati, Confindustria si considera – per elezione – classe dirigente del Paese, non condividendo col sindacato, quindi, alcuna esigenza di autoaffermazione. Il che la porta anche a non riconoscere il ruolo di soggetto dirigenziale alle organizzazioni di rappresentanza. Si tratta di un “rifiuto” quasi ideologico. L’organizzazione imprenditoriale italiana, tradendo un’impostazione in parte ancora “patronale”, sembra di fatto non avere alcun bisogno di accettare le offerte di collaborazione delle altre parti sociali.

Il tema autonomia-subordinazione investe anche la maggior parte degli attori collettivi della società civile. In primo luogo l’associazionismo cattolico, che rappresenta una sorta di paradigma nel rapporto politica-società civile, soprattutto nella fase germinale di istituzionalizzazione della classe dirigente postbellica. In una società ancora caratterizzata da un forte radicamento religioso, la presenza della Chiesa e il suo potere di condizionamento della politica democristiana restano molto marcati. Il contributo della Chiesa cattolica alla formazione di una élite sociale e culturale all’interno di una comune identità religiosa mira a contendere, nel nuovo assetto democratico della Prima repubblica, alla classe dirigente laica (di matrice liberale e socialista o comunista) quote di potere da usare a tutela degli interessi ecclesiastici nella sfera pubblica. Tale azione passa sostanzialmente attraverso due fenomeni, che possono essere individuati, in particolare, da un lato nella pluralità (e, dunque, non uniformità, né sotto l’aspetto organizzativo né sotto quello pedagogico) degli ambiti formativi in cui si sostanzia l’impegno culturale e civile dei cristiani: dalle associazioni universitarie, di cui abbiamo già detto, all’Università Cattolica del Sacro Cuore, fondata da padre Agostino Gemelli nell’immediato dopoguerra, che intende preparare una nuova élite cattolica in tutti i campi del sapere. Tra le istituzioni che hanno assicurato percorsi privilegiati di formazione dei giovani, l’Università Cattolica del Sacro Cuore rappresenta il luogo eletto di una militanza culturale e politica che affonda le sue radici nella religione. In tal senso, rappresenta un punto di riferimento essenziale per comprendere la formazione della classe dirigente cattolica, soprattutto (almeno all’inizio) sul piano delle conoscenze (e competenze) economiche e delle scienze umane.

Un altro soggetto centrale nel panorama dell’associazionismo religioso cattolico è l’Azione cattolica, che occupa un ruolo di punta come canale di selezione di una parte consistente della classe dirigente centrista post-bellica in un rapporto paritario con la Democrazia cristiana: nei primi anni del dopoguerra, infatti, l’Ac esercita anche un certo controllo sulle realtà del partito (e del sindacato) cattolico, a cui fornisce la quasi totalità dei suoi aderenti (con vincoli di dipendenza dalla Santa Sede). Basti pensare che già dalla prima elezione del Parlamento repubblicano, nel 1948, dei 304 deputati e 131 senatori

eletti nelle fila della Dc, rispettivamente 202 e 76 erano i parlamentari che potevano vantare la tessera dell'Acì.

Completano il quadro dell'associazionismo cattolico i patronati a fini assistenziali delle Acli (Associazioni cristiane lavoratori italiani) e il sindacato agricolo della Coldiretti di Paolo Bonomi (che rifornirà i quadri dirigenti dell'agricoltura italiana ed eserciterà una sorta di controllo monopolistico sul ministero dell'Agricoltura, in termini di apparati e di *policy*), che hanno rappresentato, invece, soprattutto a partire dagli anni Cinquanta, le organizzazioni "bianche" a cui il Vaticano affida, oltre che il compito generale di radicare nel Paese un cristianesimo sociale e cooperativo, il compito specifico di formare i quadri cattolici del nuovo sindacato unitario.

2.2.

La fase del panpoliticismo

Gli anni Sessanta sono caratterizzati dai primi esperimenti politici di centrosinistra (il primo è del dicembre 1963), a cui corrisponde una dinamica di compenetrazione/inclusione a livello della classe dirigente. L'*establishment* politico democristiano, rispetto a cui le Acli e la Coldiretti (e in parte Confcommercio) continuano a svolgere un'opera di fiancheggiamento e di "offerta" di quadri dirigenti, si apre a sinistra, favorendo l'ingresso della sinistra socialista nell'area di governo, nel nome della nazionalizzazione di una parte cospicua delle attività produttive del Paese e di un nuovo slancio al sistema delle partecipazioni statali. Per questa ragione, gli anni che precedono il Sessantotto, al livello dei canali di formazione e reclutamento e dei luoghi di promozione della classe dirigente, segnano una tendenza complessiva del sistema politico, economico e sociale italiano in direzione dello *statalismo*: ancora più che in passato, la piramide gerarchica della classe dirigente pone la politica al suo punto apicale.

L'accelerazione della presenza pubblica in economia si inserisce nella fase di "boom economico" italiano dei primi anni Sessanta che, tuttavia, mette rapidamente a nudo i limiti strutturali del settore privato, segnalando un deficit di imprenditorialità, che la stessa Confindustria imputa sia alla mancata capacità di rinnovamento del mondo imprenditoriale – difficoltà nel passaggio generazionale, impasse nel rapporto con i sindacati, apertura alla concorrenza ecc. – sia, in chiave di intraneità ai processi di sviluppo imprenditoriale, al fallimento delle vecchie scuole di formazione aziendale, che in questo periodo cominciano a rivelare tutti i loro limiti, stimolando una riflessione sulle carenze di efficienza ed efficacia delle tradizionali arene di formazione della classe dirigente. Sconfitta dalla Democrazia cristiana nel tentativo di imporre il proprio potere lobbistico sulle scelte governative, anche la politica confindustriale muta di segno negli anni

Sessanta. La seconda gestione Costa (1966-1970) è il frutto di una indicazione di Vittorio Valletta e della volontà di ricomporre la rottura tra Confindustria e le grandi imprese, sancendo l'affermazione di quella parte del mondo imprenditoriale e finanziario privato (la Fiat e i suoi satelliti), che si "mette al servizio" del processo di modernizzazione a guida centrosinistra. Tuttavia, la soluzione alle divergenze sul fronte imprenditoriale si presenta difficile e l'impetuoso sviluppo delle lotte operaie, insieme all'acutizzarsi della crisi economica e alla radicalizzazione della lotta politica, impongono un rinnovamento degli indirizzi e degli strumenti operativi della Confindustria stessa. Costa tenta di raffreddare il clima con l'istituzione della cosiddetta "commissione Pirelli", incaricata di elaborare la riforma dello Statuto associativo, che rinnoverà sensibilmente la forma e la presenza dell'associazionismo imprenditoriale italiano.

Complessivamente, però, negli anni Sessanta l'impresa privata si rivela incapace di competere con il maggiore dinamismo dell'impresa pubblica che, peraltro, viene ulteriormente potenziata da alcune operazioni economico-finanziarie, come la nazionalizzazione dell'industria elettrica nel 1962 (fortemente voluta dal Partito socialista) e, nel 1965, il passaggio sotto il controllo pubblico (Eni, sempre con l'avallo della Banca d'Italia e di Mediobanca) della Montedison. C'è da dire, tuttavia, che, nonostante i successi evidenziati dall'aumento dei capitali e dei livelli di occupazione e frutto di una massiccia politica di investimenti, l'incapacità di configurarsi come soggetto produttore di effettiva ricchezza reale e di elaborare efficaci strategie per il futuro pone in evidenza un limite funzionale dell'impresa pubblica, che si manifesterà in tutta la sua problematicità negli anni successivi, accanto all'esaurimento della spinta riformista dei governi di centrosinistra. Ad ogni modo, negli anni Sessanta, quando la tecnocrazia pubblica, nata dalla compenetrazione tra governo e imprese pubbliche attraverso il sistema delle partecipazioni statali, evolve in "borghesia di Stato", lo Stato diviene il principale *élite-builder* in Italia. Il binomio tra l'impresa pubblica e il reticolo di centri studi, istituti di ricerca (su tutti, forse, lo Svimez), apparati governativi responsabili della programmazione economica e delle "riforme di struttura", che negli anni Sessanta comincia a stimolare l'interesse di sociologi (De Rita) ed economisti (Ruffolo, Forte, Sylos Labini), rappresenta in questi anni la principale fucina di classe dirigente presente in Italia, con l'ambizione "universalistica" di guidare il processo di modernizzazione del sistema-Paese attraverso il meccanismo delle Partecipazioni statali.

Nel sistema dei partiti si consolidano le tendenze del decennio precedente, con alcune importantissime modifiche. La "partitizzazione" della società raggiunge il suo apice, sfruttando politicamente gli anni del rilancio economico. Il Psi emerge come forza di aggregazione del consenso dei settori sociali più dinamici, compresa una quota di classe intellettuale che comincia ad abbandonare il Pci. Dal canto suo, il Pci continua a produrre, attraverso i suoi canali indipendenti, tanto

classe dirigente, di partito e locale, quanto circuiti di informazione, anche se l'esplosione del Sessantotto creerà più problemi alla dirigenza comunista – e alla sua organizzazione giovanile, la Fgci – che agli altri partiti. La Democrazia cristiana conferma il suo ruolo di perno centrale di qualsiasi formula di governo, forte del suo *status* di partito di maggioranza relativa e soprattutto, nel corso degli anni, capace di una monopolizzazione quasi-integrale delle risorse pubbliche e di un controllo diretto, in chiave para-clientelare, dell'accesso agli apparati dello Stato e della pubblica amministrazione. Dunque, la penetrazione nella burocrazia, la microlegislazione e lo spostamento di gran parte del *policy-making* dall'arena parlamentare a quella governativa, oltre al controllo di amplissimi settori dell'industria pubblica, consolidano il potere democristiano e concedono alla sua classe dirigente un potere di intervento trasversale a interessi, classi, differenze geografiche. Questa progressiva costituzione della Dc come partito-Stato, che si potrebbe definire anche una "statalizzazione" del partito, spinge il gigante democristiano verso una percezione autoreferenziale del proprio ruolo, sempre più vicino al "sistema pubblico" come luogo di potere e di distribuzione di risorse e sempre più lontano da quei legami con l'associazionismo nella società civile, che avevano permesso alla Dc di costruire e consolidare il proprio consenso. Il tasso di penetrazione della Dc nello Stato risulta inversamente proporzionale al suo tasso di radicamento sociale.

Se da un lato il partito di maggioranza relativa, in questi anni, si trasforma in un aggregato correntizio di "signori delle tessere" e tecnocrati pubblici, l'associazionismo cattolico entra in crisi di rapporti con il suo "azionista politico", come dimostra sia la messa in discussione dell'unità politica dei cattolici da parte delle Acli (1966), che diventerà ufficiale al convegno di Vallombrosa del 1969, sia il progressivo esaurimento di Fuci e Congregazioni mariane come laboratorio formativo di classe dirigente per la Dc. L'Azione cattolica, che pure alla metà degli anni Sessanta ha ancora 3.300.000 aderenti, tende a concentrare sempre più la sua azione nella sfera del religioso e a rifiutare il ruolo di supplenza e mobilitazione offerto per tanti anni a sostegno della Dc. Al contrario, risultano potenziati i Cud, grazie soprattutto al progressivo infoltimento della schiera di giovani, con funzioni dirigenziali, che prestano la loro opera sia nel movimento giovanile di partito sia nelle istituzioni studentesche. Anche in questo caso, molti di quelli che allora sono gli "ufficiali di collegamento" occuperanno un posto di tutto riguardo all'interno della classe dirigente del futuro. Si tratta di una componente molto meno mediata dall'associazionismo cattolico, confessionale o meno, bensì frutto di una selezione di tipo "correntizio", che segna l'inizio della secolarizzazione reale dei percorsi di formazione di una parte della classe dirigente. Anche la Coldiretti continua a svolgere la funzione di "cinghia di trasmissione" tra gli interessi dei piccoli produttori agrari e la struttura di un ministero dell'Agricoltura che, specie negli anni della programmazione, comincia a ingigantire le

proprie competenze e le risorse per intervenire direttamente in economia, pur se l'Italia si accinge con estrema velocità ad abbandonare lo *status* di paese agricolo.

Il mutato clima politico, nel campo associazionistico, segna invece una svolta in campo sindacale. I sindacati, in primo luogo, sperimentano le prime forme unitarie d'azione. Ciò è in parte frutto della strategia che porta i sindacati a rivendicare la loro autonomia dai partiti, attenuando sensibilmente il loro ruolo di "cinghia di trasmissione", e a costituire l'embrione di un'autonoma classe dirigente. Iniziano anche i primi tentativi di un coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nelle politiche pubbliche governative, accompagnato da una seppur limitata accettazione della contrattazione sindacale da parte dei governi del centro-sinistra.

Dopo un decennio in cui l'avvento della "società del benessere" – che consente di assicurare la moderazione salariale – e gli esperimenti di centro-sinistra garantiscono una prolungata pace sociale, il clima conflittuale, che invece caratterizza la fine degli anni Sessanta, genera mutamenti decisivi, sia sul terreno della rappresentanza che su quello della contrattazione. L'avvio del biennio di lotte operaie e studentesche, nel 1968-1969, e il movimento dell'"autunno caldo" provocano un rapido e significativo mutamento della rappresentanza con l'ascesa di un nuovo strato di militanti radicali, i cosiddetti "delegati si fabbrica". La stagione di mobilitazione, radicalizzando le posizioni sindacali e logorando i rapporti di contiguità, che fino a quel momento avevano tenuto legate Cisl e Uil all'area di governo, si ripercuote inevitabilmente sui rapporti tra sindacati e partiti politici "di riferimento": la Cisl formalizza una separazione di destini con il partito democristiano destinata a durare a lungo, che però consente al sindacato di formare l'ossatura di una classe dirigente solida e autonoma, grazie al ruolo strategico giocato dalla scuola di formazione di Firenze guidata da Guido Baglioni e Lorenzo Caselli – sia per i quadri nazionali che per quelli periferici – dove transiterà l'intera dirigenza della Cisl fino alla metà degli anni Settanta. La Cgil, dal canto suo, sfrutta l'onda lunga della contestazione aumentando consensi e iscritti, a differenza del Pci, che subisce e non metabolizza il clima della contestazione, mostrando un grande affaticamento organizzativo. L'"autunno caldo" si presenta, di fatto, come il principale spartiacque nelle vicende sindacali e nell'evoluzione delle relazioni industriali italiane del dopoguerra: è da allora che il sindacato assume un ruolo da protagonista nelle relazioni industriali, tanto nei confronti delle imprese quanto degli altri attori politici, *in primis* i partiti di governo.

Nei confronti di questi ultimi il sistema dei media, negli anni Sessanta, raffina le tecniche di quello che viene definito "parallelismo", ovvero una particolare modalità di funzionamento dell'informazione di massa che, ai vari livelli (contenutistico, organizzativo, strutturale, economico), si esprime nel fiancheggiamento più o meno palese del ceto politico-istituzionale, con gradi diversi di autonomia profes-

nale, che vanno dalla chiara subordinazione dei dipendenti dei giornali di partito e della televisione pubblica alla maggiore quota di libertà dei giornalisti, ad esempio, del «Giorno» o della «Stampa», che pure rispondono a un assetto proprietario e a un preciso indirizzo di politica editoriale. Il mercato della carta stampata, a parte i rotocalchi e la nascita dell'«Espresso», mantiene una connotazione elitaria, pur aumentando la diffusione di copie vendute.

Nel complesso, l'avvento della "società del benessere" anche nel nostro Paese modifica le relazioni con il sistema dei media, che si fa più aperto e inclusivo, in ciò favorito, più che dal mercato della carta stampata, dal boom della televisione, che diviene un *medium* di massa. L'esordio nel 1960 della *Tribuna elettorale* e la nascita nel 1961 del secondo canale Rai, che produrrà programmi di informazione d'avanguardia come *Tv7* e *Zoom*, contribuiscono ad accentuare il peso della televisione e dell'embrionale élite televisiva – composta da giornalisti e animatori dei programmi di intrattenimento – nel percorso di modernizzazione della società italiana, nonché a rafforzarne la centralità nella vita del Paese, per quanto permanga il rigido controllo organizzativo e politico del principale partito di governo, la Dc, che ne mantiene inalterata l'originaria funzione divulgativo/educativa.

2.3.

La polarizzazione delle classi dirigenti

Gli anni Settanta capovolgono la dinamica di "compenetrazione" del decennio precedente. L'alto livello di conflittualità sociale e politica che attraversa l'Italia, conseguenza della crisi economica e politica del Paese, si ripercuote sulla sua classe dirigente, che sperimenta, dopo un decennio di tendenza "omologante" – a trazione politica –, una nuova fase di *polarizzazione* e di spinte centrifughe: in una sorta di movimento a fisarmonica, dopo un decennio di tendenza alla compenetrazione i fili della rete delle élite italiane si logorano e, in alcuni casi, si spezzano, spingendo segmenti significativi della classe dirigente lontano dal "centro" dell'inclusione politica, della pace sociale e del tendenziale scongelamento delle principali fratture politico-sociali che dividevano l'Italia. La storia di questi anni è la storia del tentativo delle classi dirigenti di risolvere la polarizzazione o "ammansire" politicamente, nel campo negoziale, le tensioni che lacerano il tessuto sociale, civile ed economico dell'Italia.

Nel sistema politico del "bipartitismo imperfetto" le due grandi macchine organizzative della Dc e del Pci – serbatoio di classe dirigente partitica e/o istituzionale nel primo caso, laboratorio per una forte classe dirigente periferia nelle nascenti "regioni rosse" nel secondo caso – cominciano a subire consistenti colpi d'arresto. La Dc, seguendo quel processo di allontanamento dal proprio radicamento nell'asso-

ciazionismo, che aveva rappresentato la dimensione migliore della sua capacità di consenso, e costituendosi con sempre maggiore forza come partito "statalizzato", che supplisce alle carenze organizzative attingendo alle risorse pubbliche, smarrisce la capacità di governo dei fenomeni sociali, come dimostrano le sconfitte nelle battaglie sui diritti civili (divorzio e aborto). Non è un caso che in questi anni la contestazione verso alcuni luoghi di formazione tradizionali della classe dirigente italiana si faccia più aspra: una profonda crisi di legittimazione attraversa, ad esempio, l'istituzione universitaria e il mondo dell'associazionismo, in cui élite autoreferenti vengono accusate di scarsa comprensione della modernizzazione del Paese e del cambiamento della domanda di istruzione degli studenti. E tentativi destinati a miglior fine rivelano tutti i loro limiti: è il caso della Scuola superiore della pubblica amministrazione, che nel 1972 viene riordinata, attribuendole la facoltà di effettuare corsi di formazione e aggiornamento per il personale direttivo dipendente da regioni, province, comuni ed enti pubblici a carattere nazionale, con l'obiettivo di farne un punto autonomo di eccellenza per la formazione della dirigenza pubblica. Viene prevista, inoltre, la possibilità di istituire sedi decentrate, cosicché nel 1973 vengono istituite le sedi decentrate di Reggio Calabria, Bologna (a cui farà seguito, nel 1987, l'istituzione della sede di Acireale) e Roma, che progressivamente assorbe le attività principali. Tanta ambizione è destinata a infrangersi contro le resistenze sia della vecchia burocrazia sia di una classe politica di governo, restia a concedere troppi spazi di autonomia agli apparati "neutrali" dello Stato: la Dc e i suoi partiti alleati, per sopravvivere organizzativamente, ne hanno bisogno.

E cadono nel vuoto di differenti tentativi di rinnovamento, come l'elezione a metà degli anni Settanta alla segreteria democristiana di Benito Zaccagnini, che ricompatta dietro di sé un fronte articolato, che va dalla Cisl a Comunione e liberazione, da economisti come Beniamino Andreatta alle Acli. Il Pci, invece, pur continuando in questi anni a coltivare il sogno del "sorpasso" sulla Dc, che diventa più di una speranza alla metà degli anni Settanta, non riesce mai definitivamente a risolvere quella sfida radicale che gli proviene, da sinistra, dalla spinta estremistica dei "movimenti", che contestano l'"ultraparlamentarismo" della dirigenza comunista e l'eccessiva tendenza al dialogo con la Dc in Parlamento – dove gran parte della legislazione passa nelle commissioni anche con il voto comunista – e nelle stanze del governo, dove un futuro ingresso del Pci non appare più un semplice spauracchio.

La società italiana, consumata l'energia del miracolo economico, si ritrova in una crisi che è anzitutto sociale: spinte alla modernizzazione, da un lato, recrudescenza dell'estremismo, dall'altro, come dimostra la crescita esponenziale della violenza politica. Le classi dirigenti italiane, in ogni ambito del sistema sociale, non appaiono pronte a contrastare l'inasprirsi di questo scenario, che coinvolge ogni ambito della vita sociale, dalle fabbriche ai luoghi della politica, dagli stili di vita

alle forme organizzative della società civile. Se i grandi partiti cercano di convergere su una base di reciproco riconoscimento, nella carne viva della società italiana le fratture si fanno più profonde e, soprattutto, pericolosamente scivolanti verso una degenerazione radicale.

In questo senso, la teorizzazione del compromesso storico Dc-Pci, affrontato già nei primi anni Settanta e invece avversato dal Psi di Riccardo Lombardi, che propugnava un modello di "alternativa" al centrosinistra, e l'esperimento di fine decennio, nel 1978, della "solidarietà nazionale", possono essere ritenuti una risposta a sua volta patologica alla patologia "polarizzante": il tentativo della classe politica, come classe dirigente *tout court* "omogenea", di reagire all'attacco del terrorismo, all'indomani del "caso Moro" e della politica non istituzionale. Se, probabilmente, grazie a queste scelte – e grazie anche all'opzione lanciata dal nuovo segretario del Psi, Bettino Craxi – il sistema dei partiti regge l'urto della più grave crisi di consenso sociale del dopoguerra, ciò non cancella i già gravi sintomi di indebolimento organizzativo, di articolazione e aggregazione di interessi, dei partiti politici nel loro complesso (se si eccettuano eccezioni movimentiste come quelle dei radicali, esperimento di micro-classe dirigente transnazionale).

Nel complesso, però, i tradizionali canali di selezione/reclutamento della classe politica non scompaiono. Il mondo delle fabbriche e il ceto intellettuale continuano a rimanere, almeno da un punto di vista formale, i punti di riferimento, come luoghi e canali di formazione, ma anche come produttori di simbologie e *policy*, per il Pci. Anche i gruppi della sinistra extraparlamentare, come – soprattutto – Lotta continua, costituiranno una via di mezzo tra la rete associativa, il gruppo di pressione e il luogo formativo propriamente detto, in grado di produrre una porzione significativa (e strategicamente ben posizionata) della classe dirigente italiana della Seconda repubblica.

La contestazione studentesca, i cui effetti continuano a farsi sentire anche nei primi anni Settanta, determina un grande fermento nel mondo giovanile cattolico, alla ricerca di forme diverse di testimonianza religiosa e di presenza nella società, chiamato ad affrontare un difficile itinerario tra scelta religiosa e impegno socio-politico. E, nell'ambito degli atenei, dove tale contestazione riconosce il suo luogo naturale di espressione, tra l'*universitas*, come luogo unificante dei saperi, e l'università, come luogo di confronto e di scontro tra i diversi movimenti. Nell'ambito delle associazioni cattoliche, i due movimenti intellettuali dell'Azione cattolica (il gruppo Fuci-Laureati), proprio per la loro particolare natura di organizzazioni di "azione cattolica", costituiscono ancora un punto di incontro e di raccordo oggettivo, cui anche le altre esperienze, che il mondo cattolico va maturando, finiscono per fare riferimento. Essi tendono, infatti, a presentarsi esplicitamente come un gruppo aperto e permeabile, come terreno di confronto e di mediazione tra tendenze diverse. L'associazionismo della società civile resta il referente naturale della domanda democristiana di classe dirigente (le esperienze periferiche di formazione, come quella messa in piedi da

Camillo Ruini a Reggio Emilia, sono scarse), anche se con un capovolgimento di visione: in tutte le componenti dell'associazionismo ufficiale si accentua l'idea di una missione autonoma e specifica, da svolgere su un terreno diverso dalla politica, per quanto il rapporto tra cariche associative e mandati istituzionali sia ancora molto forte, soprattutto a livello locale e nei quadri intermedi e periferici del partito. A metà degli anni Settanta, infatti, la maggior parte dei democristiani più attivi, quelli con ruoli pubblici o impegni di partito, ha ricoperto cariche nell'associazionismo cattolico, ma, contrariamente al passato, non emerge alcun dirigente nazionale democristiano, che provenga da un significativo percorso di responsabilità a livello medio-alto nelle organizzazioni ufficiali del laicato. In un certo senso, lo sviluppo del meccanismo correntizio tende a rovesciare il rapporto tra il mondo della politica e l'associazionismo di ispirazione religiosa. Se nel passato è quest'ultimo che fornisce i quadri dirigenti del partito cattolico, ci si avvia verso una fase in cui è la politica che gestisce il complesso rapporto con l'obiettivo di plasmare nuove forme associative.

Sul piano economico e sociale, l'esordio degli anni Settanta è caratterizzato dallo scontro tra industriali e sindacati (reso ancora più drammatico, sul finire del decennio, dalle vicende del terrorismo, a cui non è sempre estraneo il mondo delle fabbriche), spinti dalle esperienze del sindacalismo di base e dalla crescita delle agitazioni nelle fabbriche ad accentuare una linea rivendicazionista. Il conflitto, molto aspro sotto diversi aspetti, vede, in ogni caso, le rispettive parti accomunate dalle convinzioni che: 1) le difficoltà del mondo imprenditoriale sono aggravate dall'esistenza di una serie di vincoli istituzionali e politici; 2) per fronteggiare la gravissima crisi socio-economica italiana, la strategia della cooperazione può trasformarsi in un gioco a somma positiva per entrambe le parti. Nonostante le iniziali difficoltà di controllo della mobilitazione collettiva, da cui vengono investiti tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Ottanta, i sindacati italiani finiscono per trarne notevoli benefici, riuscendo: a) a rafforzarsi organizzativamente, come dimostra il caso della Cisl, dove le singole categorie cominciano a mettere in piedi le proprie strutture di formazione autonome (i metalmeccanici ad Amelia, o l'esperimento di una scuola di formazione per dirigente del Mezzogiorno, compiuto a Taranto alla fine degli anni Settanta); b) a stabilire in molti casi un'unità di intenti; e c) a utilizzare la mobilitazione per imporsi quale fondamentale controparte di imprenditori e governi, accrescendo pari tempo il loro grado di riconoscimento da parte di entrambi. Ciò si rende possibile anche grazie all'avvenuta conquista di una parziale autonomia di Cgil e Cisl rispetto ai partiti politici, in parte agevolata dal divieto di cumulare cariche sindacali e cariche politiche alla metà degli anni Settanta. Dai primi anni Settanta la triplice sindacale lancia la "lotta per le riforme sociali", che viene interpretata come un tentativo di condurre direttamente un'azione politica in competizione con i partiti. La "strategia delle riforme" rappresenta, di fatto, il passaggio dalla fase di esclusione a quella di parteci-

pazione del sindacato alla formazione della politica economica e sociale ovvero alla fase dello scambio politico e degli accordi neo-corporativi, che caratterizza soprattutto la seconda metà degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta. L'evento più significativo, in tal senso, è la "svolta dell'Eur" del 1978, con la quale le organizzazioni sindacali scelgono di moderare l'azione rivendicativa nel mercato in cambio di benefici da ottenere nell'arena politica. D'altro canto, anche governo e imprenditori si trovano a dovere accettare una qualche forma di partecipazione dei sindacati alla politica economica.

Ciò apre la strada a un intreccio tra industria, organizzazioni di rappresentanza e politica, che si sostanzia di fatto nella ratifica da parte del legislatore nazionale di accordi, che vengono assunti all'esterno tra rappresentanti del mondo imprenditoriale e quelli del mondo sindacale: si pensi al caso emblematico, nel 1975, dell'accordo per l'unificazione del punto di contingenza, noto come accordo Agnelli-Lama, rispettivamente presidente della Confindustria e segretario generale della Cgil. Nel periodo della solidarietà nazionale, poi, il governo entra in un effettivo rapporto di scambio politico con le parti sociali, concedendo loro legittimazione e influenza sulle politiche pubbliche, per ottenerne il consenso e la moderazione nelle scelte economiche. Sono gli anni in cui il Pci, e in generale tutta la sinistra, assume un ruolo di punta come interlocutore del mondo confindustriale, senza, tuttavia, pervenire a soluzioni efficaci nel senso dell'effettiva modernizzazione del Paese, laddove, per esempio, il programma di austerità proposto da Enrico Berlinguer finisce per rinfocolare l'antica e sterile polemica contro i mali del capitalismo.

In generale, la classe imprenditoriale sperimenta le difficoltà nel ricambio generazionale e l'incapacità di uscire dalla gabbia del capitalismo familiare. Le scuole di formazione aziendale interna risultano sempre meno efficaci: a parte la nascita dell'Isvor in Fiat nel 1972, esse, infatti, finiscono per mettere a disposizione tecniche manageriali piuttosto che predisporre attività di formazione vera e propria. Si crea, in questo modo, un pericoloso cortocircuito, che vede le scuole trasformarsi progressivamente in una sorta di "master aziendali", dove il processo di "businessizzazione", e di trasformazione del quadro fidelizzato in manager sradicato, non trasferisce più competenze distintive, ma predilige una tendenza all'omogenizzazione. Ed è proprio la perdita dell'"esclusività dei saperi" che segna la debolezza, e la progressiva marginalizzazione, di questo strumento di formazione della classe dirigente nelle imprese.

Intanto, il sistema delle partecipazioni statali assume le dimensioni di un vero e proprio colosso, con un fatturato di circa 17 mila miliardi e un numero di addetti pari a 700 mila unità. La polarizzazione privato-pubblico aumenta di intensità e consistenza. Nel 1971, alle tre *holding* principali – Iri, Eni ed Efim – si aggiunge l'Egam (l'Ente autonomo di gestione per le aziende minerarie), il cui rapido scioglimento, già nel 1978, si accompagna, tuttavia, a un coro di critiche alla politica dello

stato imprenditore. E infatti, nel giro di qualche anno, complici i conflitti a livello di politica sociale, nonché la grave crisi causata dallo shock petrolifero del 1973, ma soprattutto l'incapacità presto esibita dalle imprese pubbliche di far fronte alla mole dei loro debiti, cominciano a studiarsi le condizioni per rendere possibile la privatizzazione del settore. Per quanto riguarda la rappresentanza dell'impresa privata, dopo la presidenza Agnelli il passaggio di Confindustria nel 1976 nelle mani di Guido Carli segna una nuova svolta: Confindustria assume il carattere di una lobby, che per la prima volta appare in grado di puntare direttamente alla formazione di classe dirigente, punta su un efficiente centro studi, investe in formazione, acquistando l'università Luiss, e in comunicazione, con «Il Sole-24 Ore».

La polarizzazione investe il sistema dei media, in cui si muovono parallelamente due processi: 1) l'avvento della televisione commerciale, a partire dalla metà degli anni Settanta, che provoca una specie di terremoto nel mondo dell'informazione. Si spezza, in primo luogo, il monolitismo professionale, culturale e politico dell'élite teleradiofonica della Rai; in secondo luogo, cominciano a mutare linguaggi, simboli e messaggi prodotti dalla televisione, che inizia ad aprirsi al mondo commerciale della pubblicità e a dirigersi con maggiore velocità verso l'abbandono della dimensione "pedagogizzante" e l'acquisizione dell'*entertainment* come logica produttiva. Proprio nella fase in cui la televisione, sia nel campo della costruzione dell'immaginario sociale sia in quello (più ristretto ma fondamentale) della comunicazione politica, diventa il principale palcoscenico pubblico, la Rai, con la riforma del 1975, passa sotto il controllo del Parlamento. Ciò accentua il fenomeno della "lottizzazione" e trasforma la televisione pubblica in un'arena secondaria, dove i partiti negoziano quote di potere e di visibilità. 2) la realizzazione di un maggiore pluralismo nella carta stampata, che definiamo polarizzato, poiché germogliano forme importanti di giornalismo "militante", come quelle del «Manifesto», della «Repubblica» o del «Giornale», che ridefinisce equilibri, forme di reclutamento e tavola dei valori della classe dirigente del mondo dell'informazione. In ogni caso, il fenomeno del parallelismo non scompare: anche negli anni Settanta si parla di "giornalista dimezzato" come figura tipica del mercato mediale italiano, per indicare che il professionista dell'informazione appartiene solo in parte a se stesso, nella misura in cui deve rendere conto ai gruppi politici o economici di cui è espressione.

2.4. Una modernizzazione incompiuta

Con una certa rapidità, gli anni Ottanta modificano la situazione di conflitto del decennio precedente, segnando agli albori della Seconda repubblica lungo la traiettoria di una *modernizzazione imperfetta* del

sistema politico, economico e sociale italiano, soprattutto nella dimensione cruciale delle sue classi dirigenti. Le spinte verso l'innovazione e la crescita qualitativa, pur presenti, non vengono sfruttate adeguatamente; il sistema-Italia si ripiega su se stesso e, con il ciclone di "Tangentopoli", si trova a fare i conti con un processo globale di "decapitazione" delle élite politiche di governo a cui, invece, sopravvivono il sistema giudiziario, il mondo imprenditoriale e il sistema dei mezzi di informazione, i tre protagonisti della cosiddetta "Rivoluzione italiana" del 1992-1994.

Chiusi finalmente gli anni di piombo, negli anni Ottanta il conflitto politico muove verso il "riflusso", che, più che segnare il ripiegamento nel privato e il declino della mobilitazione politica *tout court*, ne modifica la connotazione, allontanandola dagli accenti più radicali e violenti degli anni precedenti. Al livello del sistema dei partiti si segna il tramonto del "bipartitismo imperfetto". In questo quadro, svolge un ruolo centrale la maggiore centralità acquisita dal Psi di Bettino Craxi nella politica nazionale, che sfida per la prima volta l'egemonia democristiana, non sul terreno della raccolta del consenso, come il Pci, ma su quello più sensibile del controllo dei vertici di governo. I partiti politici, esaurita la sfida dei "movimenti", cominciano a sperimentare una profonda fase di mutamento, che, se nel decennio consolida il potere del pentapartito anche nelle forme leaderistiche del craxismo, segna il tramonto dei partiti di massa e del loro radicamento sociale. La classe politica, nonostante i tentativi di riorganizzazione, che interessano tanto il Pci quanto gli attori del pentapartito (ad esempio, il grande sforzo riorganizzativo della Dc messo in piedi da Ciriaco De Mita, con esiti disastrosi), comincia a cedere quote cospicue di terreno nella capacità di governo dei fenomeni socioeconomici e di produzione quasi "totalizzante" di classe dirigente. A questo proposito, se la classica struttura di formazione comunista viene chiamata in causa per la sua — presunta — incapacità di autoriforma e modernizzazione, la Dc continua a prediligere il canale burocrazia-economia pubblica come luogo di formazione della propria classe dirigente; le scuole di formazione che nascono in alcune parti d'Italia, soprattutto nella seconda metà degli anni Ottanta — la più famosa è quella dei gesuiti di Palermo, il Centro "Arrupe" di padre Sorge e padre Pintacuda, a cui si aggiungono quella del cardinale Martini a Milano e quella che a Roma ruota intorno alla Caritas di don Luigi di Liegro — hanno più lo scopo di rispondere alla richiesta di un "supplemento d'anima" a un ceto dirigente democristiano in crisi che di offrire la base per una carriera politica. Analogamente, i legami con l'associazionismo tradizionale si affievoliscono — l'Azione cattolica entra in crisi di adesioni — ed emergono, in tempi più recenti, organizzazioni a metà strada tra militanza religiosa e attività politico-imprenditoriale, espressione di quel collateralismo "efficiente" che trova, per esempio in Comunione e liberazione e nell'Opus dei, la sua manifestazione più proficua ed efficace.

La crisi della militanza tradizionale, e dei vecchi partiti di massa

gerarchizzati e burocratizzati, produce una cascata di conseguenze. Nel campo della comunicazione politica, cominciano a sperimentarsi nuove tecniche di persuasione-seduazione; si impiegano per la prima volta i sondaggi; vengono aperte le porte dei partiti a consulenze esterne di pubblicitari, uomini del marketing ecc. La comunicazione mediata sostituisce in buona parte il "contatto faccia a faccia". Emergono, anche nel centro della società politica, nuove istanze come l'ecologismo e il postmaterialismo, conseguenza della stabilizzazione dei livelli di benessere diffuso e di un "salto di livello" nella percezione della qualità della vita da parte degli italiani. La crisi delle ideologie si riflette nella crisi della rappresentanza dei vecchi partiti e nella crisi degli strumenti tradizionali di reclutamento e formazione della classe dirigente: appassiscono le scuole di partito e si moltiplicano gli "ingressi laterali" nella classe politica, privi del consueto *cursus honorum* intrapartitico. A partiti sempre meno rappresentativi resta, però, ancora il monopolio delle risorse pubbliche, secondo il fenomeno che segna un ulteriore salto in avanti della "statalizzazione": i partiti politici di governo, e in buona misura anche il Pci nei contesti periferici, dove è al comando delle Regioni, si trasformano in "agenzie dello stato". È il fenomeno noto come "cartellizzazione". Ma il dato politico forse più rilevante dell'intero corso degli anni Ottanta è il processo di "modernizzazione imperfetta", sia del sistema politico sia del sistema economico misto, messa in campo dal segretario del Psi Bettino Craxi durante gli anni della sua presidenza del Consiglio, quando l'organizzazione socialista riesce a interpretare meglio degli altri partiti – con una politica condizionata da una serie di vizi strutturali che esploderanno, però, solo negli anni Novanta – lo "spirito del tempo" dell'Italia, quinta potenza industriale del mondo. I ceti più dinamici della società italiana danno fiducia a un leader capace, più di altri, di aprire il proprio partito a nuovi innesti e a sperimentare forme innovative di leadership politica. Ma, già in questi anni, tutti gli osservatori rilevano la sostanziale incapacità dei partiti di operare un rinnovamento organizzativo, strutturale e di classe dirigente, analizzando i primi sintomi palesi della degenerazione affaristica e corrotta del sistema politico e prevedendo quella "crisi della rappresentanza politica" che scoppierà, violenta, con Tangentopoli.

Nel campo dove si confrontano le forze sociali, invece, la sconfitta dei sindacati nel confronto con la direzione della Fiat, nel novembre 1980, all'indomani della "Marcia dei quarantamila", che segna la sconfitta della linea dura Pci-Cgil, costituisce un importante momento di svolta nelle relazioni industriali. Il rapporto di forza tra imprese e lavoratori si sposta definitivamente a favore del ceto imprenditoriale, e segna la crisi del mondo del lavoro, incapace di rinnovare o ampliare il proprio sistema di alleanze politiche e sociali. A ciò va aggiunto il successo che per Confindustria rappresenta la conferma, tramite referendum popolare, nel 1985, della decisione governativa di parziale congelamento della scala mobile. Superata la crisi degli anni

Settanta, Confindustria, aiutata anche dalle parallele debolezze dei governi e del sindacato, torna al modello di "superpartito", riprendendo, cioè, in pieno il ruolo di fondamentale attore politico. Con Merloni, nel giugno 1982, matura lo strappo con il sindacato e con la presidenza Lucchini si rompe il tabù della contingenza. Sergio Pininfarina, il successore di Lucchini nel 1988, completa lo strappo e passa dalla disdetta alla cancellazione definitiva della scala mobile.

Nel corso degli anni Ottanta, il movimento sindacale, al contrario, è colpito da una nuova crisi di rappresentanza. In molti individuano le cause di tale crisi nell'eccessivo distacco dai luoghi di lavoro, che le esperienze di concertazione finiscono per determinare. Per recuperare il rapporto con la base, l'attenzione del sindacato si sposta progressivamente dal negoziato politico all'impresa: è a questo livello che negli anni in considerazione si va spostando il centro delle relazioni industriali, dopo la "lotta per le riforme" dei primi anni Settanta. Il rapporto tra sindacati e imprese non si traduce, tuttavia, in istituzioni stabili, ma segna, secondo molti esperti, una fase di micro-concertazione nascosta e informale. Si può dunque affermare che negli anni Ottanta, mentre a livello centrale le relazioni industriali mantengono un carattere antagonista e i tentativi di patto sociale non riescono a imporsi, le cose cambiarono a livello aziendale anche grazie a una forte ripresa dell'iniziativa manageriale.

Sul fronte imprenditoriale, i mutati contesti delineati dalla globalizzazione e l'aumentata complessità economica e sociale che ne deriva pongono questioni concrete, alle quali le élite economiche e politiche sono chiamate a fare fronte. Le grandi aziende industriali italiane, come è noto, incontrano difficoltà crescenti nel tempo, cedendo posizioni nel mercato globale e operando di conseguenza in una logica più di ripiegamento e di difesa delle posizioni residue (se non addirittura di rendita) che non di sviluppo. Restano estremamente forti le imprese creditizie e finanziarie, che pagano però – con poche eccezioni – la scarsa attitudine alla concorrenza. Nelle piccole aziende, che hanno costituito per decenni l'area a maggior dinamismo nel sistema economico, i problemi sono invece maggiormente legati alla tendenza a mettere in atto sistemi di *dynastic management*, dove le responsabilità di gestione vengono affidate in prima battuta ai familiari dei fondatori, e ciò in modo tendenzialmente indipendente dalla loro effettiva capacità imprenditoriale o manageriale.

Quanto alle imprese pubbliche, il nuovo scenario di tramonto dello statalismo in economia stimola, come presunta ricetta salvifica, un'accelerazione della politica delle privatizzazioni. L'edificio delle partecipazioni statali, infatti, ormai scricchiola paurosamente, e negli anni Novanta il sistema politico-economico italiano segna una svolta epocale: dopo gli eventi che vedono la Finsider dichiarare bancarotta e l'Efim essere posta in liquidazione, e sotto la pressione dei risultati di un referendum popolare che cancella il ministero delle Partecipazioni statali, l'Iri, l'Eni e l'Enel vengono trasformate, a parti-

re dal 1992, in società per azioni (il che significa trasferire dal pubblico al privato beni per un valore di circa il 7 per cento del prodotto interno lordo).

Tuttavia, la politica delle privatizzazioni contribuisce solo in parte a ridisegnare gli assetti del capitalismo italiano e a generare un reale fenomeno di ricambio-rinnovamento di classe dirigente. Il passaggio pubblico-privato si traduce generalmente in un travaso di dirigenza pubblica nel settore privato e in un ruolo sempre più marcato, anche in campo imprenditoriale, della funzione delle banche e della finanza in genere, le quali, peraltro, non sono più in grado, rispetto al passato, di garantire alle imprese (laddove possibile) uno spazio di autonomia dalla politica, impegnate come sono a contendere al potere politico il controllo delle fondazioni che detengono la proprietà degli istituti di credito. Il più delle volte il cambio di proprietà avviene, quindi, confermando il management originario nelle aree tecniche e, sovente, persino al massimo livello; ciò deriva in gran parte dal buon livello di competenze accumulato dai dirigenti dell'area pubblica, nonché dal fatto che talora gli acquirenti operavano in settori affini, ma non identici a quelli delle aziende acquisite. In non pochi casi queste professionalità hanno rappresentato un riferimento per le strutture internazionali nelle quali si sono venute a inserire.

Il venire meno del sistema delle partecipazioni statali, pertanto, non si accompagna a un processo di rinnovamento delle élite economiche, ma piuttosto a un loro riposizionamento che non fornisce molte garanzie sulla capacità di fare fronte ai nuovi problemi e interpretare le nuove esigenze. Né un processo di rinnovamento sembra investire il sistema creditizio italiano, considerato che i componenti degli organi di indirizzo (oltre il 20 per cento dei circa 1.600 componenti) delle fondazioni bancarie continuano ad essere prevalentemente designati per cooptazione. Del resto, quand'anche ci si impegni a creare le condizioni per un rinnovamento delle élite economiche, si pone il problema di come far nascere le nuove competenze manageriali soprattutto nelle aziende, posto che sono praticamente scomparse le grandi scuole d'impresa (quelle che puntavano sulla formazione interna), preziose per la formazione dei manager dal dopoguerra a pochi anni fa, e che le *business school* sembrano rivelarsi insufficienti a sostituirle, in ragione di una eccessiva omogeneità dell'offerta formativa e uno scarso radicamento nella "trincea" dei contesti imprenditoriali. Emerge raramente qualche multinazionale come "incubatore" di manager – le cosiddette aziende-scuola – mentre la maggior parte delle imprese, già a partire dalla fine degli anni Ottanta, comincia ad affidarsi alle società di consulenza per supplire all'incapacità di "svecchiare" e rinnovare i tradizionali serbatoi di classe dirigente.

La bufera politica prodotta da Tangentopoli, insieme alla crisi finanziaria, portano Confindustria dalla parte di quanti spingono per un cambiamento. Si assiste, di fatto, a una vera e propria "discesa in campo" degli industriali.

Tabella 2 – Numero di deputati imprenditori o sindacalisti (o ex sindacalisti) di Camera e Senato

	LEGISLATURE																									
	I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII		IX		X		XI		XII		XIII	
	1948	1953	1958	1963	1968	1972	1976	1979	1983	1987	1992	1994	1996	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C	S	C
Imprenditori	12	9	14	2	12	2	8	13	9	4	8	4	11	8	10	7	6	9	6	10	21	14	51	25	42	17
Sindacalisti	20	10	31	7	30	5	37	16	32	21	24	14	17	12	14	10	17	11	12	7	21	5	5	5	8	11

Fonte: nostra elaborazione dai dati tratti dall'archivio-dati sulla classe parlamentare in Italia (a cura di R. De Mucci).

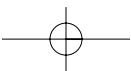
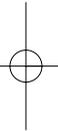
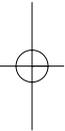
Il numero di sindacalisti (o ex sindacalisti) e imprenditori eletti nel Parlamento italiano rappresenta un utile indicatore del legame, in alcuni periodi storici piuttosto stretto, tra le organizzazioni di rappresentanza, in particolar modo i sindacati, e l'arena politica. In tal senso è possibile evidenziare che i sindacalisti-deputati sono nelle prime legislature più o meno il doppio degli imprenditori-deputati. Tale rapporto raggiunge, negli anni Sessanta, il picco di un imprenditore-deputato ogni quattro (ex) sindacalisti-deputati, a conferma di una "cinghia di trasmissione" nella sostanza piuttosto difficile da superare (Tabella 2). La composizione delle Camere in seguito alle elezioni negli anni Novanta ben rappresenta il momento di svolta, che dalla metà degli anni Ottanta si registra nelle relazioni industriali e, in particolare, con le elezioni del 1994, diventa evidente la scelta della classe dirigente imprenditoriale di "scendere in campo". Nelle stesse legislature il numero di (ex) sindacalisti-deputati fa registrare il "minimo storico": solo un sindacalista-deputato ogni cinque imprenditori-deputati.

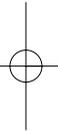
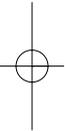
Il rapporto tra politica e mondo economico – che, abbiamo visto, nel corso della storia del dopoguerra oscilla tra compenetrazione e polarizzazione – registra un altro elemento di novità quando, all'inizio degli anni Novanta, la politica entra in crisi e si realizza addirittura una fase di "supplenza" con i c.d. "governi tecnici", espressione delle tecnocrazie pubbliche (compresa la Banca d'Italia) con il beneplacito: 1) dei vertici confindustriali divenuti "superpartito" autonomo dal potere politico; 2) degli attori sindacali – vedi il patto concertativo del 1993 – ancora in grado di esprimere una solida classe dirigente autonoma rispetto a quella politica; 3) del sistema dei media. I mezzi di informazione, tra gli anni Ottanta e il decennio successivo, sperimentano un gigantesco processo di mutamento: in primo luogo, si pongono come la principale arena di strutturazione del dibattito politico e di *agenda-building*; si affrancano (quasi) definitivamente dalle tutele politiche e cominciano a svolgere un ruolo protagonista di primo piano come agenti di mutamento politico e produttori autonomi di flussi di opinione, come accade, sul piano politico-giudiziario, in occasione dell'intera vicenda di Tangentopoli e, sul piano politico-istituzionale, in occasione del referendum del 1993, per l'abolizione del sistema elettorale proporzionale. Questo accade nonostante la

Tabella 3 – Quadro di sintesi dei processi evolutivi della classe dirigente in Italia

		Periodo storico			
		1946-1962	1963-1969	1970-1979	1980-1994
		Istituzionalizzazione	Statalismo	Polarizzazione	Modernizzazione incompiuta
Attore sociale	Partiti politici	Egemonizzazione della sfera pubblica	Distributori selettivi di risorse pubbliche	Autoreferenzialità	<i>Cartel party</i>
	Confindustria	Condizionamento del governo	Crisi organizzativa	Crisi di rappresentanza	Attore politico latente
	Associazionismo	Serbatoio di classe dirigente politica	Crisi del legame con il sistema dei partiti	Ritorno alla dimensione prepolitica	
	Sindacati	Cinghia di trasmissione	Autonomizzazione	Protagonismo neo-corporativo	Micro-concertazione e crisi nazionale rappresentanza
	Mass media	Subordinazione alla politica	Parallelismo	Commercializzazione	Protagonismo

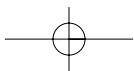
permanenza del perverso sistema di lottizzazione della radiotelevisione pubblica, delle forme di sovvenzionamento pubblico dei mezzi d'informazione (che a sua volta disegna altre forme di compenetrazione/dipendenza tra sistema politico e sistema dei media) e di un assetto del sistema radiotelevisivo, sancito con la legge Mammì del 1990, che cristallizza il duopolio Rai-Mediaset. Non a caso, il primo presidente del Consiglio della Seconda repubblica sarà il *tycoon* televisivo Silvio Berlusconi.

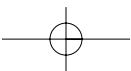
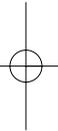
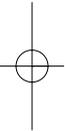




CAPITOLO 3

UNA MAPPA A PIÙ DIMENSIONI 81





3.1. Un Paese senza reali egemonie

Negli ultimi quindici anni due sirene d'allarme hanno segnalato l'atmosfera d'incertezza del nostro Paese e indotto opinionisti e scienziati sociali ad occuparsi delle nostre classi dirigenti, un tema in precedenza poco analizzato, soprattutto in sede di ricerca scientifica. Il primo allarme, maturato a partire da Tangentopoli, riguarda i ritardi del nostro tessuto istituzionale democratico ad adeguarsi ai profondi cambiamenti in corso nella nostra società, in un mondo in veloce trasformazione.¹ Il panpoliticismo pragmatico, che ha animato i partiti del dopo-Tangentopoli, ha evidenziato i suoi limiti nel rinnovare e riformare con efficacia le caratteristiche ideali e istituzionali della nostra democrazia, alimentando una certa stanchezza e apatia sociale verso il sistema politico e democratico. Alla partitocrazia statalista della Prima repubblica ha fatto seguito un sistema politico bipolare, più interessato al gioco dei reciproci conflitti tra i partiti piuttosto che a individuare una missione condivisa e una prospettiva comune di rinnovamento socio-istituzionale. La nostra democrazia avrebbe, infatti, necessità di rispondere alle sollecitazioni di una modernità sempre più dominata dall'individualismo, dalla dimensione privata, da un canto, e da una prospettiva cosmopolita, che trascende interessi comunitari e corporativi circoscritti, dall'altro.

Il secondo allarme, che ha ripetutamente suonato nel primo quinquennio del 2000, riguarda i ritardi e la minaccia di declino della nostra economia, sui quali è piovuta un'abbondante letteratura, sostenuta dalla crudezza delle deludenti performance economiche del nostro Paese. Perdita di competitività e scarsa presenza delle nostre imprese tra i *global player* internazionali hanno proposto in maniera stringente l'insufficienza del nostro sviluppo tecnoeconomico. È inoltre venuta a galla l'incapacità di gestire i nostri sistemi locali di sviluppo in un'economia globalizzata.

¹ Ad esempio, già Ugo Spirito (*Critica della democrazia*, Milano, Luni, 1999) sosteneva che la democrazia non è un presupposto universale dato una volta per tutte, né un mero principio metodologico o strumentale. Essa, piuttosto, deve essere adeguata ai cambiamenti storicologici, come, ad esempio, il passaggio recente dall'omogeneità della società di massa di Ortega y Gasset all'uomo differenziato – "frazionario" – della nuova modernità (C. Lasch, *La ribellione delle élite*, Milano, Feltrinelli, 1995). Per una definizione di democrazia si veda G. Sartori, *Democrazia e definizioni*, Bologna, Il Mulino, 1957.

Questo doppio allarme ha allertato il Paese, la sua opinione pubblica e gli scienziati sociali sulla scarsa lungimiranza mostrata non solo dalla classe politica, ma dall'insieme delle classi dirigenti italiane. Come ha sottolineato Giuliano Amato, è emersa una carenza del *fattore leadership*, intendendo con esso «la capacità dei gruppi dirigenti del Paese di identificare una missione condivisa e una prospettiva comune, quali che siano i ruoli interni a questi gruppi o quelle che Camus avrebbe chiamato le *differenze situazionali al loro interno*».²

Ne è scaturito un dibattito sulla classe dirigente e sui meccanismi di sua generazione, che un attento studioso come Michele Salvati non ha esitato a descrivere come carenti di regole, di merito e di competizione.³ In particolare, la mancanza di competizione induce i gruppi dirigenti a essere poco innovativi. Un certo conservatorismo culturale, che si respira nel Paese negli ultimi quindici anni, unito a una *tolleranza amorale dell'illegalità*, appaiono le cause preminenti, che spiegano l'assenza di una visione comune e lungimirante tra le nostre classi dirigenti rispetto alle prospettive della nostra democrazia e dell'economia. Anche in questo economia e politica in Italia sono "troppo vicine", entrambe imputate di parlare di innovazione e al contempo, di fatto, creando vischiose e robuste resistenze corporative. In sostanza, come sostiene lo stesso Amato, «il nostro è *un Paese senza reali egemonie*, dove ogni area di interesse tira l'acqua al suo mulino e ciò che realmente funziona è un sistema spartitorio che degrada il bene comune e le prospettive future del Paese».⁴ Questa severa quanto acuta affermazione dell'attuale ministro dell'Interno fa il paio con quella di Franco Ferrarotti nel commentare l'invecchiamento delle nostre classi dirigenti: «L'imperativo è durare più che decidere.»⁵

Nel corso di questo dibattito critico è stata evidenziata anche la crisi dei serbatoi tradizionali di alimentazione della classe dirigente, quali le grandi imprese, le università,⁶ alcune istituzioni della Pubblica amministrazione, le organizzazioni partitiche di massa. Le conseguenze principali di questa situazione sono, da un lato, il degrado – potenziale o in atto – della qualità dei rappresentanti politici, del personale scientifico e accademico, dei quadri manageriali e imprenditoriali; dall'altro, la carenza di visione d'insieme e lo scarso senso di responsabilità pubblica sovente dimostrati dalle figure apicali impegnate in organizzazioni pubbliche e private. Tra le cause alla radice di questi mutamenti, un ruolo di primo piano hanno gli orientamenti e la natura della cultura dominante nel nostro Paese,⁷ scarsamente favorevole ai mec-

² G. Amato, *Missione Italia: quale classe dirigente per l'innovazione*, Fondazione Italianieuropei, tavola rotonda, sito www.Italianieuropei.it, 2003.

³ M. Salvati, *Quale classe dirigente per lo sviluppo italiano*, intervento al Festival dell'economia, Trento, 1° giugno 2006.

⁴ G. Amato, *op. cit.*

⁵ F. Ferrarotti, *Durare meglio che decidere*, in «Il Sole-24 Ore», 15 ottobre 2005 (intervista a cura di L. Palmerini).

⁶ Si veda A. Cavalli, *Alla ricerca di una classe dirigente. Crisi dell'Università e formazione delle élite*, in «Il Mulino», n. 2, 2006, pp. 264-276.

⁷ G. Canepa (a cura di), *Formare, selezionare e rinnovare la classe dirigente italiana, discussion paper* del gruppo di lavoro di «Glocus», 2005, disponibile al sito www.glocus.it.

canismi di selezione meritocratica. Secondo un'indagine che ha comparato i Ceo delle prime quaranta società italiane con i rispettivi statunitensi, l'unica certezza nel tracciare il profilo dei nostri top manager è la riluttanza a usare criteri di selezione meritocratici.⁸ In aggiunta, le ricerche da noi condotte sulle élite italiane mostrano quanto esse siano maggiormente orientate alla persuasione e al consenso piuttosto che alla competenza, al merito e alla conoscenza.⁹ Anche in una ricerca sui consigli di amministrazione di 223 società quotate italiane, l'appartenenza più della competenza appare il criterio-guida dei meccanismi di cooptazione nelle classi dirigenti: i casi aziendali con almeno due consiglieri in comune sono il 44 per cento e con più di due il 25 per cento.¹⁰

Inoltre, la mobilità sociale "bloccata" nel nostro Paese non agevola certo il ricambio delle classi dirigenti e comporta un loro "ristagno".¹¹

La ripresa del dibattito sulle classi dirigenti, in taluni casi, ha imboccato il declivio della critica radicale ai nostri leader, sommando al loro personalismo una sterile critica personalistica, per la quale la soluzione sarebbe sostituire individui con altri individui, mentre il tema riguarda meccanismi e regole, merito e competizione. Tuttavia, i cambiamenti appaiono maturi anche per quest'ottica critica più riflessiva: discutere di classe dirigente e, in particolare, dei meccanismi di reclutamento fa bene e consente di creare un'atmosfera più reattiva e meno conformista. Ad esempio, Luca di Montezemolo ha avuto modo di sottolineare la necessità «di valorizzare le persone che fanno bene [...] tutti coloro che fanno le cose con senso etico e senso dello Stato».¹² Anche alcune indagini, seppure di valore indicativo, mostrano che c'è motivo per ritenere che soprattutto l'élite economica italiana abbia la consapevolezza e la determinazione necessarie per *puntare i piedi* e contrastare lo spettro del declino. Ad esempio, una recente indagine empirica condotta da Aspen, in collaborazione con l'Università Carlo Cattaneo Liuc e l'Economist Intelligence Unit,¹³ sottolinea che gli imprenditori, i

⁸ A. Prat, R. Sadun, *Una gerontocrazia solo presunta*, in «La voce.info», 13 giugno 2006, che, tra l'altro, sottolinea che i manager italiani non sono sistematicamente più vecchi dei loro colleghi stranieri. Però, i dati indicano anche la presenza di una notevole eterogeneità nell'età dei nostri dirigenti. La presunta gerontocrazia dell'impresa italiana maschera, dunque, una situazione differenziata e di non ovvia interpretazione. I Ceo quarantenni tra le prime quaranta società italiane sono tredici, tra i quali Michele Buzzi (Buzzi Enicem), Rodolfo de Benedetti (Cir), Andrea Guerra (Luxottica), Matteo Arpe (Capitalia), Giovanni Castellucci (Autostrade), Alessandro Profumo (Unicredit), Flavio Cattaneo (Terna).

⁹ C. Carboni, *Forti in persuasione, deboli in conoscenza*, in «CorrierEconomia» («Corriere della Sera»), 31 maggio 2004; e, dello stesso autore, *Élite fortissime nella ricerca. Del consenso*, in «CorrierEconomia» («Corriere della Sera»), 13 giugno 2005. Si veda, inoltre, C. Carboni (a cura di), *Élite e classi dirigenti in Italia*, Roma-Bari, Laterza, 2007.

¹⁰ Casaleggio e Associati, *Il social network dei consigli di amministrazione delle società quotate*, Milano 2005.

¹¹ Si vedano: Censis (2006), *Meno mobilità, più ceti, meno classi*, Rapporto di ricerca, Roma, 2006; e il commento di L. Gallino, *In quella piramide bloccata ristagna la classe dirigente*, in «La Repubblica», 9 giugno 2006. Meno dell'8 per cento degli italiani è riuscito a scalare la piramide e a entrare dalle classi inferiori in quella della borghesia (dirigenti, imprenditori e professionisti), mentre il 40 per cento non si è mosso dalla classe di origine. Interessante anche che il 50 per cento dei soggetti con genitori in classi elevate è scivolato nel ceto medio.

¹² L. Cordero di Montezemolo, *Quale classe dirigente per lo sviluppo italiano*, intervento al Festival dell'economia, Trento, 1° giugno 2006.

¹³ *Chi guida l'economia. Indagine Aspen Institute Italia sulla leadership pubblica e privata*, in «Il Sole-24 Ore», maggio 2006. L'indagine è stata realizzata nel periodo febbraio-aprile 2005 attraverso la somministrazione di un complesso questionario, del quale sono state raccolte 217 risposte da parte di imprenditori, manager e funzionari della Pubblica amministrazione. Il volume *Chi guida l'economia* è il risultato fina-

manager e i dirigenti della Pubblica amministrazione intervistati, in questa difficile fase dell'economia, ostentano una visione meno ideologica e più realistica e pragmatica del loro ruolo dirigente e ritengono realistica la prospettiva «di *riaccendere il motore dello sviluppo*».¹⁴

Soprattutto questo dibattito riflessivo ha rilanciato la ricerca scientifica sulle nostre classi dirigenti, evidenziando alcuni studi, in passato assenti o sottotono, che contribuiscono a una più attenta e obiettiva conoscenza sui pregi e i difetti dei nostri top leader. In questo capitolo, che ha lo scopo di illustrare, con un punto di vista empirico, lo stato dell'arte sul tema, sintetizzeremo studi e ricerche più recenti e di maggior rilievo euristico. Quali e quanti soggetti compongono le nostre classi dirigenti?

3.2.

L'impresa alla ricerca di una classe dirigente

Il dibattito in corso su impresa e classe dirigente, alimentato anche da un ciclo problematico dell'economia, che solo ora sembra dare segnali di ripresa, ha prodotto una molteplicità di contributi, prospettive e linee d'azione.

L'indagine condotta da Reborà offre un'utile rassegna degli approcci emergenti, che egli sistematizza in cinque distinte posizioni, in relazione al ruolo e ai modelli culturali attribuiti alla leadership.¹⁵

a. La *normalizzazione* – I ritmi della competizione globale fanno emergere i limiti e le anomalie strutturali del capitalismo italiano nei confronti dei più rilevanti *benchmark* internazionali: imprese troppo piccole e poco innovative, eccessiva ingerenza statale nell'economia, liberalizzazione incompiuta, bassa finanziarizzazione delle Pmi. Questi ostacoli hanno limitato anche la qualità della leadership e la sua portata innovativa. Per tornare ad essere competitivi occorre sostenere la strada della normalizzazione verso un'economia di mercato più aperta, moderna e vicina ai centri dominanti del capitalismo globale. La diagnosi del ritardo porta alcuni illustri economisti¹⁶ a sostenere l'esigenza di una "svolta", che, partendo

le di questo progetto di ricerca, nato appunto da un'indagine statistica a largo raggio tra la classe dirigente italiana pubblica e privata. Si veda, in particolare, G. Reborà, *Impresa e classe dirigente in Italia*, paper presentato a Roma il 19 maggio 2005. L'analisi di Reborà, che definisce il panorama teorico della ricerca, non assume una distinzione netta tra classe dirigente e leadership, ma prospetta, piuttosto, una *relazione tra i concetti*: il termine classe dirigente si affianca a un quadro normalizzato, mentre la leadership si riferisce a una situazione d'emergenza. La classe dirigente, nell'accezione proposta da Reborà, è «un tessuto diffuso di persone che partecipano a un sistema di potere e sono chiamate ad esprimersi svolgendo un ruolo di guida». L'indagine empirica condotta da Aspen conferma l'importanza delle qualità relazionali e di indirizzo per ricostruire la fiducia nella crescita e nello sviluppo del nostro Paese. La conclusione, come vedremo, è più un'ipotesi di lavoro che una ricetta contro il declino.

¹⁴ L. Cordero di Montezemolo, *Relazione all'Assemblea Pubblica del 25 maggio 2006*, Roma, p. 2.

¹⁵ G. Reborà, *op. cit.*, pp. 5-13.

¹⁶ G. M. Gros Pietro, *Capitalismo senza capitali... l'orologio di Cuccia*, in R. Napolitano, *Padroni d'Italia. Può il nostro capitalismo salvare se stesso e il Paese?*, Milano, Sperling&Kupfer, 2004; P. Scaroni, *Ma lo sanno i medici e i professori che a pagare i loro stipendi sono i malati e gli studenti?*, in R. Napolitano, *op. cit.*

dalla classe dirigente, promuova il rispetto delle regole del mercato e il superamento degli schemi di comportamento troppo rigidi e conservatori.

- b. La *politica industriale* – La logica del declino contraddistingue anche i contributi di coloro che auspicano l'avvio di una politica industriale più efficace ed efficiente, che riconosca il peso e il valore dell'industria manifatturiera e compia scelte decisive sui settori da sostenere e i comparti da abbandonare.¹⁷ Questa prospettiva, decisamente critica nei confronti della classe dirigente, sia politica che economica, evidenzia il rischio di una colonizzazione straniera delle nostre imprese e sostiene la centralità di una politica di contrasto del declino che faccia perno sulla concorrenza e sul sostegno all'industria.¹⁸
- c. Il *quarto capitalismo* – Quest'approccio non legge le specificità del sistema italiano in termini di divario e di ritardo rispetto ai paesi guida del mondo occidentale, ma ne enfatizza la maturazione e la metamorfosi nella direzione del cosiddetto "quarto capitalismo".¹⁹ L'economia molecolare e dei distretti industriali, in chiave evolutiva, ha promosso la crescita di una squadra di medie imprese particolarmente dinamiche, sia dal punto di vista commerciale che produttivo, definite anche "multinazionali tascabili"²⁰ in relazione alla loro vocazione internazionale. Un nucleo di oltre 3.000 medie imprese si candida a divenire l'asse portante del sistema d'impresa e della classe dirigente industriale,²¹ superando i limiti di una chiusura nel localismo e attivando reti lunghe mediante le quali attingere a risorse cognitive e strategiche globali.²²
- d. La *responsabilità sociale* – La vitalità del modello molecolare di sviluppo italiano, depotenziata anche dalla decadenza della grande impresa, non ha retto l'urto di una globalizzazione incalzante. La crisi è ulteriormente alimentata dall'indebolimento culturale della classe dirigente del Paese, sia nella sua componente politica, miope e priva di competenze, che nella sua componente imprenditoriale, localista e inserita in sentieri di sviluppo iperspecialistici.²³ In questo contesto, la prospettiva della responsabilità sociale esige una ridefinizione del concetto e delle finalità dell'azienda e dei suoi manager: occorre «dare un'anima all'impresa»²⁴ per renderla «strumento strategico e operativo per lo sviluppo colletti-

¹⁷ L. Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003.

¹⁸ G. Nardozi, *Miracolo e declino. L'Italia tra concorrenza e protezione*, Roma-Bari, Laterza, 2004.

¹⁹ A. Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Venezia, Marsilio, 2002.

²⁰ G. Berta, *Metamorfosi. L'industria italiana tra declino e trasformazione*, Milano, Università Bocconi Editore, 2004.

²¹ G. De Rita, *Composizione sociale e borghesia: un'evoluzione non parallela*, in A. Bonomi, M. Cacciari, G. De Rita, *Che fine ha fatto la borghesia? Dialogo sulla nuova classe dirigente in Italia*, Torino, Einaudi, 2004.

²² C. Carboni, *Il futuro dei distretti industriali*, in *Un nuovo marchingegno, declino o svolta del modello marchigiano di sviluppo*, Ancona, Affinità Elettive, 2005.

²³ P. Celli, *Impresa e classi dirigenti*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2004.

²⁴ P. Celli, M. Grasso, *L'impresa con l'anima. Come la Corporate Social Responsibility può contribuire a umanizzare le imprese*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2005.

²⁵ M. Vitale, *Postfazione. Dai fallimenti alla ricostruzione del management*, in S. Finkelstein, *Perché i bravi manager sbagliano*, Milano, Etas, 2004.

vo»,²⁵ disponibile a rendere conto responsabilmente del suo operato e delle sue strategie.

- e. Il *modello latino* – Il dinamismo mostrato dai modelli di sviluppo locale basati sulla piccola e media impresa ha messo in luce la molteplicità e l'eterogeneità dei percorsi di crescita, superando definitivamente la concezione di un unico modello risolutivo e universalmente valido (*scientific management*). L'impresa italiana nel tempo si è distinta per la sua matrice *conviviale*,²⁶ non finanziaria, ma proprietaria, caratterizzata da forti legami identitari con la comunità e un prodotto prestazionale, frutto di un'innovazione *customer-driver* e non *technology-driven*. I fautori dell'approccio latino ritengono che il nostro Paese non abbia bisogno di cercare altrove riferimenti e ispirazione (in antitesi con i sostenitori della normalizzazione), ma debba rintracciare nella tradizione e nell'unicità del suo modello di sviluppo nuove fonti di competitività. In questo senso si auspica l'affermarsi di un management "umanistico", aperto, collaborativo e creativo,²⁷ espressione dell'originalità e della particolarità del sistema d'impresa italiano.

La ricerca sul campo condotta da Aspen mostra che, considerando i valori medi, l'élite economica italiana sembra condividere maggiormente gli approcci intermedi (*politica industriale, quarto capitalismo, responsabilità sociale*), piuttosto che i due punti di vista estremi e antitetici tra loro (*normalizzazione e modello latino*), anche se nessuna opzione prevale in modo netto sulle altre. Ciò che invece emerge con più chiarezza dagli intervistati è l'esigenza di un cambiamento culturale, di una rinnovata leadership in grado di "forzare" il sistema bloccato e chiuso degli equilibri di potere esistenti e avviare un processo di trasformazione e innovazione.²⁸ La sfida, per la classe dirigente che vorrà esercitare la sua funzione di leadership, consisterà nello sviluppo di abilità tecniche e di ragionamento, insieme a creatività e capacità di persuadere, nella consapevolezza che l'affiancamento di persone esperte e la formazione sul campo costituiscono la base per costruire un percorso di crescita per le imprese e per il Paese. L'esperienza aziendale, inoltre, suggerisce che le trasformazioni e i cambiamenti nei sistemi complessi non si ottengono per via autoritaria, ma richiedono una regia fine e modalità di intervento *soft*, persuasive più che costrittive. Richiamando immagini di uso corrente, infatti, la ricerca Aspen evidenzia che le metafore prevalenti per interpretare la figura e la funzione del manager sono quelle che maggiormente richiamano il coordinamento degli sforzi, il coinvolgimento delle risorse umane e il senso di appartenenza.

²⁶ S. B. Stefani, P. Trupia, *L'impresa conviviale. Protagonisti, regole e governance del modello italiano*, Milano, Egea, 2003.

²⁷ D. De Masi, *Da Esiodo al duemilaventicinque. Un modello umanistico latino per le imprese*, in M. Minghetti, F. Cutrano, *Le nuove frontiere della cultura d'impresa: Manifesto dello humanistic management*, Milano, Etas, 2004.

²⁸ G. Rebola, C. Morelli, *La classe dirigente nelle imprese, paper* presentato a Roma il 19 maggio 2005, p. 20.

Questa logica, che privilegia il pragmatismo al tecnicismo, lascia intendere una particolare attenzione all'esperienza personale e alla sua unicità e autenticità: la ricerca mostra, infatti, che, anche in riferimento al ruolo e alle funzioni del dirigente, il pluralismo e la varietà dominano sull'omologazione agli stili manageriali e gestionali prevalenti.²⁹ Emerge, quindi, un quadro variegato e complesso di un'élite manageriale attenta agli aspetti culturali dell'organizzazione, pronta a sviluppare conoscenze, capacità tecniche e abilità relazionali per dare un'impronta personale e unica all'assetto aziendale.

In conclusione, l'indagine sottolinea che, nell'attuale contesto competitivo caratterizzato da un clima d'incertezza e di crisi, emerge il bisogno di «un ruolo non solo tecnico della classe dirigente, ma della sua trasformazione almeno parziale in una leadership»: servono più leader e meno manager, in quanto solo i primi, grazie al ruolo emotivo che tradizionalmente li contraddistingue, sono in grado di governare l'incertezza, rassicurare le persone di fronte al pericolo e orientare le emozioni in senso positivo.

3.3.

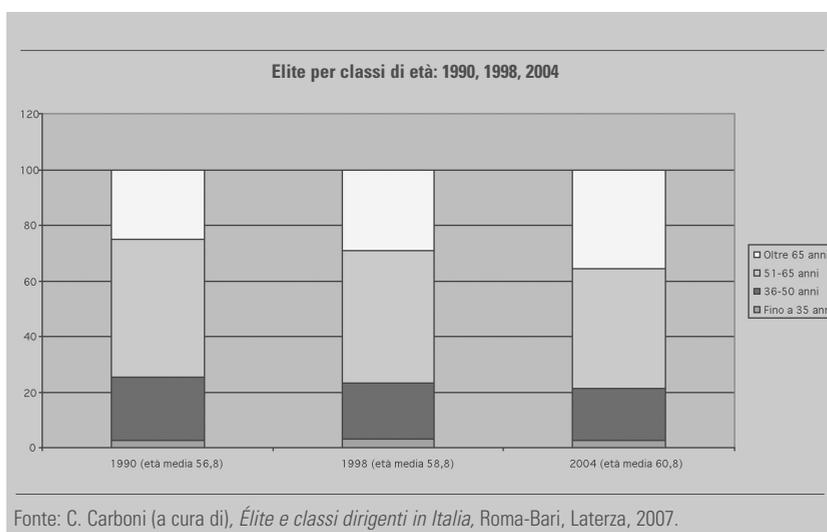
Un difficile processo di ricambio

Il dibattito sul nostro presunto declino economico, prima, e sui segnali di ripresa, poi, sottolinea non solo i limiti delle nostre classi dirigenti economiche, ma anche quelli delle funzioni culturali, politiche e tecnologiche del fattore leadership: esattamente come nella tradizione sociologica del concetto. Per questo sembra importante domandarsi: «Chi sono le nostre classi dirigenti?». Gli studi empirici disponibili al proposito, anche con valore indicativo, sono del tutto assenti, fatta eccezione per l'indagine condotta utilizzando la banca dati contenuta nell'edizione 2004 del *Who's Who* (oltre 5.500 personaggi noti e potenti).³⁰ Ecco le dieci caratteristiche prevalenti delle élite italiane, che si evincono dallo studio citato.

Elite a sesso unico – C'è un'accentuata dominanza maschile tra le nostre élite: tra i circa 5.500 individui che compongono le élite italiane maggiormente note e rilevanti, quasi nove su dieci (88,0 per cento) sono uomini e solo il 12,0 per cento donne. Nel corso degli ultimi quindici anni, la componente femminile tra i top leader aumenta in misura molto contenuta: le donne celebri e potenti passano dall'8,0 per cento del 1990 al 9,0 per cento del 1998 al 12,0 per cento del 2004. La presenza femminile, oltre a risultare molto più limitata quantitativamente, appare differente rispetto a quella maschile anche sotto il profilo qualitativo. Le donne sono più giovani degli uomini, maggiormente

²⁹ G. Reborà, *op. cit.*, p. 21.

³⁰ Cfr. C. Carboni (a cura di), *op. cit.*, 2007.



presenti nel mondo dello spettacolo e del *café society* e leggermente meno istruite.

Gerontocratiche – La struttura del potere prevalentemente maschile è accompagnata da una distribuzione “gerontocratica” dello stesso. Le élite italiane sono, infatti, mediamente composte da sessantenni e i *trends* mostrano che si stanno invecchiando a ritmi sostenuti. In un quindicennio, infatti, l’età media dei personaggi celebri e potenti in Italia si è innalzata di circa quattro anni: si passa da 56,8 anni nel 1990 a 58,8 nel 2004, per raggiungere quasi i 61 anni nel 2004 (60,8). Questi dati rafforzano l’impressione di trovarsi di fronte a una classe dirigente caratterizzata da una bassa capacità di ricambio generazionale.³¹

Le classi di età centrali perdono quindi terreno a vantaggio di un gruppo di “anziani” sempre più ampio e di duratura presenza nella geografia italiana del potere.

Provinciali – Gli ultimi quindici anni hanno fatto emergere una classe dirigente nettamente più istruita rispetto al passato: se nel 1990 erano laureati solo due personaggi celebri e potenti su tre (66,0 per cento), nel 1998 le élite passano al 78,0 per cento, mentre a metà anni 2000 tale percentuale si avvicina ormai al 90,0 per cento (87,0 per cento). Se è molto alto il numero di laureati, il tipo di laurea differenzia abbastanza fortemente i vari percorsi di istruzione. Sorprendente è la perdita di rilevanza relativa del peso di persone con conoscenze e saperi di tipo economico e soprattutto scientifico: solo un quarto delle nostre élite è composto da laureati con tale tipo di formazione (nel 1990 erano un terzo). Si osserva un calo nelle lauree scientifiche o economiche e, soprattutto, i *curricula* dei nostri top leader appaiono limitati in quanto a studi o a lavori condotti all’estero (meno di un terzo delle élite).

Professioniste-universitarie – L’analisi per settore di provenienza evidenzia che la maggioranza della classe dirigente italiana (il 42,0 per

³¹ Una comparazione tra gli individui presenti nelle élite nel 1998 e nel 2004 evidenzia come in circa i due terzi dei casi si tratti delle stesse persone.

cento) appartiene al mondo professionale e culturale; il 26,3 per cento a quello politico-istituzionale; il 18,0 per cento circa al mondo economico; il 14,0 per cento allo sport e allo spettacolo. Anche alla fine degli anni Novanta, i top leader della cultura e delle professioni costituivano la componente più numerosa dell'élite (38,2 per cento). Quindici anni fa era invece il settore economico ad avere il più alto numero di personaggi potenti e celebri. Questi dati confermano che i cambiamenti avvenuti nella società italiana nell'ultimo quindicennio hanno trasformato anche la morfologia dei vertici delle nostre classi dirigenti e le loro modalità di accesso al potere. Pertanto, se nei primi anni Novanta l'accesso al potere avveniva soprattutto attraverso la porta stretta della ricchezza economica, negli ultimi dieci anni la notorietà sembra raggiunta prevalentemente grazie al possesso di elementi intangibili, quali le competenze e le conoscenze di tipo professionale e culturale-comunicativo. Nello specifico, la professione più diffusa nelle nostre élite è quella universitaria: i professori sono uno su cinque. In graduatoria, deputati e senatori sono secondi (15,0 per cento), seguiti dai manager (9,5 per cento) e, a maggior distanza, da attori, magistrati, imprenditori, giornalisti ed ecclesiastici. Sono in ascesa i ceti politici, che passano dal 12,4 per cento del 1998 al 15,3 per cento del 2004, mentre i capitani d'industria, gli imprenditori e i manager privati registrano un marcato declino.

Forti in consenso, deboli in competenza – L'analisi delle professioni ci porta a rilevare che la crescita di quelle culturali-professionali privilegia quelle tradizionali e comunicative, mentre resta basso il *technological professional upgrading*, cioè la presenza di manager, tecnologi, ingegneri.³²

Ubique – Oltre quanto già osservato, va notato che una caratteristica tipica di molti personaggi della classe dirigente italiana risiede nella "ubiquità" del loro potere e della loro influenza. Circa un terzo delle nostre élite svolge, infatti, una seconda professione. Tale ubiquità sembra aumentare leggermente nel corso degli ultimi anni: nel 1998 interessava il 33,3 per cento delle élite, mentre nel 2004 aveva raggiunto il 35,4 per cento. I personaggi appartenenti al mondo della cultura e delle professioni presentano, quasi nella metà dei casi (48,1 per cento), più profili, pur trattandosi spesso di persone che operano in forme differenziate all'interno dello stesso settore (38,7 per cento). Tra i profili professionali d'élite, nei quali risulta maggiormente diffusa e in crescita la pluriappartenenza, si distinguono i professori universitari (che in due terzi dei casi hanno un secondo incarico, passando dal 62,0 per cento del 1998 al 66,2 per cento del 2004) e gli imprenditori (dal 23,6 per cento del 1998 al 31,5 per cento del 2004).

Centronordiste – L'articolazione della geografia del potere in Italia mostra una forte correlazione tra la distribuzione territoriale dei luoghi

³² Cfr. C. Carboni, *op. cit.*, 2006 e, dello stesso autore, *Innovazione e competenza nella società della conoscenza e della tecnologia*, in «Lavori», n. 2, Roma 2005.

di nascita e di residenza delle persone celebri e influenti con la più generale distribuzione della ricchezza e del benessere della società italiana. Di conseguenza, il Mezzogiorno presenta accentuati ritardi rispetto a tutte le altre macro-aree del Paese; infatti, nel Sud è nato solo poco più di un quinto dei top leader italiani (22,7 per cento) e vi risiede attualmente quasi un sesto delle élite (17,4 per cento), mentre nel solo Nord Ovest è nato o risiede circa il 30 per cento dei personaggi celebri e potenti.

Metropolitane – Il potere, inoltre, si caratterizza come fenomeno metropolitano; infatti, le province con maggiore incidenza di élite sono spesso quelle che hanno grandi città. A riguardo, Roma e Milano hanno un ruolo centrale e crescente nella morfologia del potere italiano, rappresentano i due poli principali di attrazione delle élite. La situazione intermedia della Terza Italia appare peculiare, in quanto il processo di diffusione della ricchezza e del benessere non sempre si è trasformato in risorsa di potere. In generale, nell'attuale fase di internazionalizzazione e di globalizzazione, la mappa geografica del potere è caratterizzata da un ritorno di centralità delle metropoli e da fenomeni di difficoltà delle aree a economia diffusa, con il Sud avvinghiato in una situazione di preoccupante ritardo.

All'incirca sempre le stesse – Una delle caratteristiche salienti delle élite italiane, almeno di una parte consistente delle stesse, è la sua durata. In particolare, a forme di potere effimero e sporadico, che riguarda componenti di top leader con brevi fasi di permanenza ai livelli che "contano", si hanno spesso forme più consolidate di prestigio e risorse in grado di assicurare, nel corso del tempo, una relativa capacità di influenza e, dunque, di potere a determinate persone. Se si effettua un confronto tra i personaggi celebri e potenti presenti nella ricerca 1998 e in quella 2004 emerge, infatti, la relativa stabilità delle élite italiane nel corso degli ultimi anni: i due terzi di coloro che sono presenti nel 2004 lo erano anche nel 1998. Come visto in precedenza, l'età media delle élite italiane è relativamente alta e quindi una parte del tasso di ricambio fra il 1998 e il 2004 può essere dovuta a cause naturali (invecchiamento e conseguente ritiro dal mondo del lavoro, morte ecc.), più che a eventi che concedono un potere e una celebrità momentanea ed effimera. Di conseguenza, si può sostenere che vi è un nucleo relativamente molto ampio di personaggi celebri e potenti, che ha consolidato nel corso del tempo le fondamenta del proprio potere. La cultura risulta al primo posto in termini di stabilità; quattro personaggi importanti in questo campo su cinque erano presenti nel 1998 come nel 2004. A seguire, a poca distanza, i professionisti della comunicazione, dei mass-media e dello spettacolo; in particolare, sorprende il dato relativo allo spettacolo, che risulta un campo in cui non appare poi così diffuso un potere sporadico di breve durata e sembra invece dotato di una sua forte staticità e stabilità (da Mike Bongiorno a Pippo Baudo a Maurizio Costanzo).

3.4. Un'élite a tre livelli

Nella ricerca scientifica italiana tentativi specifici per quantificare le classi dirigenti sono del tutto assenti. Comunque, da alcuni studi anche recenti sulla struttura sociale italiana si può evincere che la classe superiore, la borghesia – che include dirigenti, imprenditori e professionisti – ha una consistenza di circa il 5,0 per cento dell'occupazione totale, mentre negli studi di Sylos Labini degli anni Settanta si ferma all'1,5 per cento.³³ C'è stata, dunque, una crescita elevata di questo segmento occupazionale superiore, che conterebbe poco più di un milione di individui: ma in questo numero sarebbero ricomprese tutte le figure imprenditoriali, professionali e i dirigenti a vari livelli. Si tratta di stime all'incirca confermate anche da una recente indagine sulla percezione della propria posizione sociale condotta sulla popolazione, per cui il 6,1 per cento degli intervistati si colloca tra le classi dirigenti.³⁴

Il Rapporto ha di conseguenza previsto un lavoro di censimento mirato, al fine di costruire una mappatura rigorosa, seppure indicativa, delle nostre classi dirigenti, fissando minuziosamente criteri e valutando la bontà delle fonti disponibili. Le varie posizioni di vertice sono state classificate per ambiti posizionali e poi raggruppate per sezioni e classi. Il censimento ha naturalmente escluso i vertici di potere posizionale non trasparenti o illegali. I risultati di questo paziente lavoro sono consultabili in modo analitico nell'Allegato al presente capitolo. Si è anche ritenuto opportuno che la mappatura venisse articolata "a fisarmonica" in tre mappe distinte, che sinteticamente appaiono nel prospetto compreso in questo capitolo:

1. una mappa ristretta, dei *leader* delle organizzazioni più importanti e visibili a livello nazionale e internazionale. È in sostanza la mappa dei "numeri uno", gli attributi dei quali sono *carisma*, *notorietà* e *potere di decisione*. Comprende 1.924 individui;
2. una mappa intermedia, delle *élite traenti*,³⁵ che rappresentano i vertici delle organizzazioni più importanti e visibili. Comprende i personaggi che partecipano ai *processi decisionali* grazie al *peso organizzativo* dei loro ruoli. Si tratta di 5.967 soggetti;
3. una mappa allargata, di *classi dirigenti*, di *élite di policy*, che sfruttano vantaggi posizionali *nell'organizzazione, nella gestione e nella negoziazione degli interessi diffusi* sul territorio. Essa perciò comprende anche spezzoni di vertici locali e regionali con valenza nazionale. Si tratta di oltre 17.300 unità.

Va rilevato che la mappa dei leader è un terzo di quella delle élite traenti, che, a sua volta, è un terzo di quella delle classi dirigenti: più precisamente, i leader sono il 32,24 per cento delle élite traenti e que-

³³ Cfr. C. Carboni, *La nuova società. Il caso italiano*, Roma-Bari, Laterza, 2002 e P. Sylos Labini, *Saggio sulle classi sociali*, Roma-Bari, Laterza, 1974.

³⁴ La Polis, *Osservatorio sul capitale sociale degli Italiani*, in «La Repubblica», 4 giugno 2006.

³⁵ Per una definizione di élite traenti e di élite di *policy* si veda il capitolo 1.



ste costituiscono il 34,48 per cento delle classi dirigenti. In sostanza, abbiamo tre cerchi concentrici e naturalmente quello più piccolo in quantità, attorno al centro, è il più importante sul piano della leadership, proprio perché meno numeroso. Trattandosi di potere, che è fenomeno eminentemente qualitativo, basato sulla capacità di carisma e di organizzazione di una minoranza, le quantità non sempre si correlano positivamente con la capacità effettiva di influenza. Per questo motivo è utile la struttura "a fisarmonica" della nostra mappatura, la quale ci invita a leggere in modo comparativo il peso quantitativo dei diversi gruppi, in relazione alla concentrazione di potere che la loro posizione comporta. Ad esempio, la classe mass-media non è particolarmente numerosa in tutte e tre le mappe, ma la sua incidenza è più grande proprio nel cerchio ristretto, nella mappa dei leader. All'opposto, l'alta formazione – con la fitta presenza dei docenti universitari – ha un'incidenza maggiore sul cerchio più ampio, la mappa delle classi dirigenti (élite di *policy*).

In sostanza, la nostra mappa non solo ha un valore euristico sul *quantum*, ma è frutto di una metodologia sostantiva che articola tre mappe concentriche, le quali consentono una lettura riflessiva che valuta e relativizza le quantità.

La classe della politica e delle istituzioni, come si può osservare (si veda la mappa seguente), ha un grande rilievo quantitativo in tutte e tre le mappe, ma la sua incidenza massima (49,9 per cento) si registra nel cerchio allargato. Di conseguenza, è una classe che ha la massima rilevanza nella mappa delle classi dirigenti, proprio per la sua diffusione a livello regionale e locale. Sono le cariche elettive regionali e locali, che hanno goduto negli ultimi vent'anni di grande espansione e visibilità, a renderla una classe diffusa, nonostante contenga, come si può osservare, gruppi (sezioni) a maggior incidenza leaderistica (cariche elettive nazionali) o elitistica (tecnocrazia, forze militari).

D'altra parte, la consistenza quantitativa nel cerchio più ampio è tanto più importante se il potere (o autorità) è finalizzato al consenso e alla negoziazione diffusa. Infatti, come accade per la politica, anche la classe 2, che comprende l'associazionismo di rappresentanza, registra

la sua maggiore incidenza nella mappa allargata (24,4 per cento). Si noti il rilievo delle associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali e sindacali. Si tratta, perciò, dei vertici delle organizzazioni intermedie della società civile, nel cui ambito, tuttavia, i personaggi a capo dell'associazionismo culturale e degli enti funzionali appaiono maggiormente incidenti nel cerchio ristretto della leadership.

La classe 3, "banca e impresa", presenta una spiccata vocazione alla leadership e all'élitismo traente, soprattutto nella componente imprenditoriale, di grande peso in termini di valori assoluti, soprattutto nel primo cerchio e nel secondo intermedio. Nel complesso questi gruppi incidono per oltre un terzo (sono i più consistenti) nella mappa ristretta e poco più di un settimo in quella allargata, nel cui ambito sono superati non solo dalla classe 1, "politica e istituzioni", ma anche dalla classe 2, "associazionismo".

Di minore impatto quantitativo appaiono la classe 4, "alta formazione e ricerca", e la classe 5, "mass-media", le quali esprimono vocazioni simmetricamente opposte. La prima ha una maggiore incidenza nella mappa allargata delle classi dirigenti, avendo anche un'articolazione organizzativa diffusa sul territorio (8,8 per cento), mentre la seconda conta di più nell'ambito della mappa ristretta dei leader (7,7 per cento).

Nel complesso, la nostra mappatura conferma una convinzione diffusa tra gli studiosi di potere, vale a dire che *il potere politico* istituzionale nei paesi europei, e in particolare in quelli latini, è *pervasivo e ha un grande rilievo e influenza sulle altre tipologie*. Nella nostra mappatura la classe politico istituzionale cede – di poco – il primo posto in quanto a incidenza alla classe banca e impresa solo nel caso della mappa ristretta basata sulla leadership. Questo elemento "la dice lunga" sul fatto che occorrerebbe un contenimento della classe politica per una fuoriuscita verso il pluralismo del nostro sistema sociale, ancora segnato dal panpoliticismo partitico-statale e dagli interessi corporativi.

RAPPORTO CLASSE DIRIGENTE 2007

96

MAPPE COMPARATE DELLA CLASSE DIRIGENTE

CLASSI/SEZIONI/AMBITI DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader		MAPPA INTERMEDIA Elite traenti Organizzazione		MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali	
	Valori assoluti	Valori % ⁽¹⁾	Valori assoluti	Valori %	Valori assoluti	Valori %
CLASSE 1 – POLITICA E ISTITUZIONI						
SEZIONE 1.1						
CARICHE ELETTIVE NAZIONALI	134	18,8	285	10,8	1.070	12,4
Pres. Repubblica, Parlamento, Pres. Consiglio, Governo		7,0		4,8		6,2
SEZIONE 1.2						
CARICHE ELETTIVE LOCALI	66	9,3	685	26	3.297	38,2
Regioni, Province, Comuni		3,4		11,5		19,1
SEZIONE 1.3						
PARTITI	32	4,5	150	5,7	390	4,5
		1,7		2,5		2,3
SEZIONE 1.4						
ORGANISMI COMUNITARI E INTERNAZIONALI	91	12,8	197	7,5	1.078	12,5
Parlamento europeo e rappresentanze diplomatiche		4,7		3,3		6,2
SEZIONE 1.5						
ALTRI ORGANI COSTITUZIONALI E A RILEVANZA COSTITUZIONALE – ALTRE MAGISTRATURE⁽²⁾	48	6,7	190	7,2	453	5,2
		2,5		3,2		2,6
SEZIONE 1.6						
ALTA BUROCRAZIA, TECNOCRAZIA, FORZE ARMATE⁽³⁾	311	43,6	1.079	40,9	2.119	24,5
		16,2		18,1		12,2
SEZIONE 1.7						
MONDO ECCLESIASTICO	31	4,3	51	1,9	230	2,7
		1,6		0,9		1,3
TOTALE CLASSE 1 – POLITICA E ISTITUZIONI	713	100,0	2.637	100,0	8.637	100,0
		37,1		44,2		49,9

CLASSE 2 – ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA, ENTI FUNZIONALI, ASSOCIAZIONISMO						
SEZIONE 2.1						
ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA	42	17,3	751	52,9	1.838	43,6
DEGLI INTERESSI DATORIALI^(iv)		2,2		12,6		10,6
SEZIONE 2.2.						
ORGANIZZAZIONI SINDACALI	47	19,3	220	15,5	739	17,5
Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Cobas		2,4		3,7		4,3
SEZIONE 2.3						
ENTI FUNZIONALI	46	18,9	144	10,1	425	10,1
Sistema camerale, Fiere, Porti, Interporti, Aeroporti		2,4		2,4		2,5
SEZIONE 2.4						
ASSOCIAZIONISMO, CULTURA, SPORT	108	44,4	306	21,5	1.213	28,8
Ass. sociali e culturali, Cultura, Sport, Terzo settore		5,6		5,1		7,0
TOTALE CLASSE 2 – ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA, ENTI FUNZIONALI, ASSOCIAZIONISMO	243	100,0	1.421	100,0	4.215	100,0
		12,6		23,8		24,4
CLASSE 3 – BANCA E IMPRESA						
SEZIONE 3.1						
SISTEMA BANCARIO E ASSICURATIVO	102	13,6	224	14,8	550	23,2
		5,3		3,8		3,2
SEZIONE 3.2						
IMPRESA PRIVATE	646	86,4	1.286	85,2	1.820	76,8
		33,6		21,6		10,5
TOTALE CLASSE 3 – BANCA E IMPRESA	748	100,0	1.510	100,0	2.370	100,0
		38,9		25,3		13,7

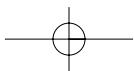
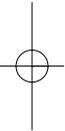
RAPPORTO CLASSE DIRIGENTE 2007

98

CLASSE 4 – FORMAZIONE E RICERCA						
SEZIONE 4.1						
FORMAZIONE DI BASE						
Uffici scolastici regionali	14	19,4	37	22,1	116	7,5
		0,7		0,6		0,7
SEZIONE 4.2						
ALTA FORMAZIONE						
Università pubbliche e private	53	73,6	100	60,0	1.353	88,8
		2,8		1,7		7,9
SEZIONE 4.3						
RICERCA						
Parchi scientifici, poli tecnologici	5	6,9	30	17,9	55	3,7
		0,3		0,5		0,3
TOTALE CLASSE 4 – FORMAZIONE E RICERCA						
	72	100,0	167	100,0	1.524	100,0
		3,7		2,8		8,8
CLASSE 5 – MASS-MEDIA						
SEZIONE 5.1						
STAMPA						
Quotidiani e periodici	42	28,4	58	25,0	95	17,6
		2,2		1,0		0,5
SEZIONE 5.2						
Reti Tv nazionali, radio	52	35,1	64	27,6	184	30,4
		2,7		1,1		1,0
SEZIONE 5.3						
OPINION MAKERS						
	54	36,5	110	47,4	280	52,0
		2,8		1,8		1,6
TOTALE CLASSE 5 – MASS-MEDIA						
	148	100,0	232	100,0	559	100,0
		7,7		3,9		3,2
TOTALI COMPLESSIVI						
	1.924	100,0	5.967	100,0	17.305	100,0

- (i) I valori percentuali proposti si riferiscono: a) all'incidenza dei valori degli ambiti sulle relative classi (valore riportato sopra); b) all'incidenza dei valori degli ambiti sul totale complessivo della relativa mappa (valore riportato sotto, in corsivo).
- (ii) Corte costituzionale, CNEL-Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Consiglio superiore della magistratura, Corte suprema di cassazione, Consiglio di Stato, Tribunali amministrativi regionali, Corte dei conti, Avvocatura dello Stato, Giustizia tributaria, Magistratura.
- (iii) Uffici e dipartimenti, comitati e commissioni della presidenza del Consiglio dei ministri, ministeri, regioni, comuni, organi garanti di nomina parlamentare, autorità, comitati, commissioni indipendenti, altre istituzioni ed enti pubblici, forze armate e di polizia, dell'aeronautica, prefetture Utg, società a partecipazione pubblica, imprese municipalizzate, Sistema sanitario nazionale (Asr, Aziende ospedaliere, Aziende sanitarie locali, Irccs, Iizzss).
- (iv) Confindustria, Cna, Confcommercio, Confagricoltura, Confartigianato, Confesercenti, Cia, Coldiretti, Confetra, Legacoop, Agci, Compagnia delle Opere, Confapi, Confcooperative.

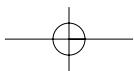
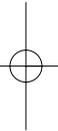
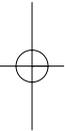
Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.



CAPITOLO 4

LA PERCEZIONE
DEL PROPRIO RUOLO DA PARTE
DELLA CLASSE DIRIGENTE

101



4.1.

Una classe dirigente che non si riconosce?

Cosa pensano i dirigenti della classe¹ dirigente? Perché la classe dirigente è spesso vista come lontana e connotata negativamente anche da coloro che dovrebbero farne parte? Perché molti alti dirigenti non sentono di appartenere alla classe dirigente del nostro Paese?

Questo capitolo si basa su un'indagine empirica concernente la rappresentazione della classe dirigente italiana da parte di un gruppo di dirigenti. Inoltre, si propone un confronto tra le informazioni derivanti da questo campione e un gruppo di giovani neolaureati candidati a far parte della classe dirigente del futuro.

Nel corso degli ultimi anni, il dibattito sul tema della classe dirigente del nostro Paese ha ricevuto crescente interesse, sia da parte dell'ambiente politico e culturale, sia da parte di ampi segmenti della società civile. Il dibattito che ne è scaturito si è per lo più incentrato sulla "crisi" della classe dirigente italiana e sulla mancanza di una leadership affidabile e competente. Escludendo rare eccezioni,² questa discussione si è basata prevalentemente su punti di vista personali (anche se autorevoli), su riflessioni teoriche (anche se qualificate) e su prese di posizione politiche (talora strumentali); in questo modo, se da una parte è stata prodotta una presa di coscienza collettiva sul problema, dall'altra non sono ancora state messe a fuoco le sue origini e neppure le possibili ipotesi di soluzione.

Questo lavoro intende contribuire al superamento di una fase speculativa preliminare e proporre un approfondimento empirico su alcuni aspetti di questa vicenda, ponendo l'attenzione sui protagonisti (cioè gli stessi dirigenti), per comprendere la loro percezione del problema; l'indagine svolta consente di presentare la rappresentazione che i dirigenti hanno della classe dirigente e il grado di identificazione con essa, con le relative implicazioni di tipo comportamentale e di assunzione di responsabilità. La comprensione del legame psicologico tra i dirigenti inclusi nel campione e la classe dirigente, intesa come categoria sociale, rappresenta il principale valore aggiunto di questa ricerca. Secondo

¹ Il termine "classe" dirigente è ormai diventato di utilizzo comune e viene normalmente utilizzato per descrivere il gruppo di persone che occupano posizioni di potere e che influenzano la società. Gli Autori utilizzano questo termine, senza alcuna connotazione ideologica, per favorire la lettura, anche se avrebbero preferito altre etichette quali "gruppo" o eventualmente "ceto" dirigente.

² Salvati, 2003a, 2003b; Bonomi, Cacciari, De Rita, 2004; Celli, 2004; Bongiovanni, Tranfaglia, 2006; Casiccia, 2006.

quanto evidenziato dagli studiosi dell'identità sociale³ e successivamente sviluppato dai ricercatori di comportamento organizzativo,⁴ un individuo tende a identificarsi con un gruppo sociale nella misura in cui tale affiliazione incide positivamente sulla sua autostima; tanto più un individuo si identifica con un gruppo, tanto più tende ad agire come "tipico membro di quel gruppo", cercando di perseguire gli obiettivi del gruppo stesso e assumendo atteggiamenti con essi coerenti. In questo senso, le caratteristiche del gruppo e la sua reputazione rappresentano i principali *driver* dell'identificazione, influenzando in senso positivo o negativo in base a quanto risultano essere attrattive per l'individuo. Questo lavoro applica lo schema teorico della *Social Identity Theory* alla classe dirigente italiana, analizzando sia il processo con cui i dirigenti si identificano in essa, sia le caratteristiche che influenzano in diversa misura questa autocategorizzazione. Lo studio ha raccolto anche alcune opinioni dei dirigenti su aspetti di natura etica e sui tratti più desiderabili per una classe dirigente del futuro. L'individuazione delle ragioni che influiscono sul grado di identificazione con la classe dirigente è rilevante, perché solo il fatto di riconoscersi in essa implica l'assunzione di responsabilità richiesta a un tipico membro della classe dirigente del Paese. In altre parole, la differenza tra essere un importante dirigente di qualsivoglia organizzazione e sentirsi membro della classe dirigente comporta un diverso atteggiamento per quanto riguarda il senso di responsabilità per gli effetti delle proprie azioni sugli altri e sulla società in generale.

Questo tentativo di produrre alcune evidenze empiriche, utili agli approfondimenti del dibattito sulla crisi della classe dirigente in Italia, si basa sui dati derivanti da un campione ragionato di dirigenti, che hanno accettato di rispondere a un questionario piuttosto lungo. La parte esplorativa della ricerca offre materiale per disegnare ulteriori indagini volte a rappresentare adeguatamente la classe dirigente.

Infine, con l'obiettivo di rivolgere uno sguardo alle generazioni future, il capitolo presenta un confronto tra il campione principale e un gruppo di neolaureati eccellenti, provenienti da tutta Italia, iscritti alla *summer school* Best, organizzata da Alma Graduate School (Università di Bologna) nel settembre 2006. Un paragrafo conclusivo, basato su considerazioni derivanti dai risultati dell'indagine, chiude il capitolo.

4.2.

Una percezione incerta della numerosità, ma certa dell'invecchiamento

Un primo aspetto riguarda la percezione della numerosità della classe dirigente. Questa misura è stata inserita per consentire un confronto con altre

³ Tajfel, 1978, 1981; Tajfel e Turner, 1985; Turner, 1982; Turner *et al.*, 1987.

⁴ Ashforth e Mael, 1989; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; Bergami, 1996.

Tabella 1 – Percezione della numerosità dell'attuale classe dirigente italiana

	%
0-500	4,5
501-3.000	12,2
3.001-5.000	8,9
5.001-10.000	11,6
10.001-30.000	11,4
30.001-50.000	11,4
50.001-100.000	12,4
Oltre 100.000	19,3
Non so	6,4
Missing	1,8

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 2 – Età attuale in cui si entra ed età in cui si dovrebbe entrare a far parte della classe dirigente

Classi d'età	Età attuale in cui si entra		Età in cui si dovrebbe entrare	
		%		%
< 35 anni		1,5		18,8
35-45 anni		26,0		67,8
45-55 anni		51,1		12,9
55-65		18,3		0,2
> 65 anni		1,5		–
Missing		1,7		0,3

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

sezioni del presente rapporto, sulla base della considerazione che esistono rappresentazioni molto differenziate sulle dimensioni del gruppo sociale oggetto di indagine. Alcuni rispondenti hanno dichiarato di non essersi mai soffermati su una simile questione, essendosi limitati a considerare normalmente la propria organizzazione. Ai rispondenti è stato chiesto di indicare la numerosità della classe dirigente, scegliendo tra intervalli predefiniti. Il risultato è una tabella di frequenze (Tabella 1) che evidenzia una grande eterogeneità nella rappresentazione della classe dirigente italiana dal punto di vista della numerosità. Dal punto di vista analitico, occorre evidenziare come la frequenza più elevata (19,3 per cento) sia stata attribuita alla classe "oltre 100.000 individui". Il 6,4 per cento del campione non riesce a esprimere una stima della numerosità della classe dirigente, confermando i risultati del sondaggio sulla popolazione italiana, presentato nel prossimo capitolo. In ogni caso, questi risultati confermano che non c'è ancora stata una riflessione più approfondita sulla classe dirigente, a partire dalla sua composizione.

Un secondo aspetto considerato riguarda: a) la percezione dell'età *in cui si entra* a far parte della classe dirigente; e b) l'opinione relativa all'età *in cui si dovrebbe entrare* a far parte della classe dirigente. Anche in questo caso le risposte sono state raccolte mediante l'impiego di intervalli e sono presentate con delle tabelle di frequenza.

Dai risultati riportati in Tabella 2 si evince che il 70,9 per cento del campione ritiene che l'ingresso nella classe dirigente avvenga dopo i 45 anni, e in particolare nella fascia d'età compresa tra i 45 e i 55 anni (51,1 per cento). Questa situazione non corrisponde a quella desiderata, in quanto i rispondenti ritengono che l'ingresso nella classe dirigente debba avvenire precedentemente. In particolare, il 67,8 per cento del campione ritiene che l'età in cui si dovrebbe entrare a far parte della classe dirigente sia compresa tra i 35 e i 45 anni.

4.3. Più cooptazione che merito

Successivamente è stato chiesto "cosa conta di più per entrare a far parte della classe dirigente", mediante una serie di criteri rispetto ai quali si voleva raccogliere un'opinione sulla base di una scala da uno a cinque. L'analisi fattoriale ha evidenziato l'esistenza di due fattori, che vengono qui descritti con l'etichetta "merito" (item: "essere leader", "competenza ed esperienza", "senso di responsabilità pubblica e sociale", "motivazione e passione", "affidabilità e lealtà") e "cooptazione" (item: "notorietà e visibilità", "reddito", "spregiudicatezza e ambizione", "conoscenza di persone influenti e/o raccomandazioni", "obbedienza e fedeltà").

Nella percezione degli intervistati per entrare a far parte della clas-

Tabella 3 – I criteri per diventare parte della classe dirigente

	Media min 1- max 5	Deviazione standard	Per niente o poco importante %	Moderatamente importante %	Importante o molto importante %	Missing %
MERITO						
Essere leader	3,80	1,06	12,4	23,1	64,0	0,5
Competenza ed esperienza	3,31	1,01	19,1	39,3	41,3	0,3
Senso di responsabilità pubblica e sociale	2,84	1,18	41,7	32,2	25,1	1,0
Motivazione e passione	3,67	1,12	17,1	23,1	59,3	0,5
Affidabilità e lealtà	3,47	1,03	17,5	32,7	49,3	0,5
COOPTAZIONE						
Notorietà e visibilità	4,03	0,97	7,3	17,9	74,0	0,8
Reddito	3,44	1,02	18,2	29,8	51,5	0,5
Spregiudicatezza e ambizione	4,01	0,99	8,7	16,7	74,1	0,5
Conoscenza di persone influenti e/o raccomandazioni	4,19	0,91	4,4	15,2	79,7	0,7
Obbedienza e fedeltà	3,86	1,02	11,0	19,5	69,2	0,3

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

se dirigente peserebbe in proporzione più il meccanismo di cooptazione (media pari a 3,92, in una scala da uno a cinque) che non il meccanismo del merito (media pari a 3,40).

La Tabella 3 evidenzia quelle che sono ritenute le condizioni più rilevanti: 1) "conoscenza di persone influenti e la raccomandazione"; 2) "spregiudicatezza e l'ambizione"; e 3) "notorietà e visibilità". Si tratta di tre criteri appartenenti al fattore *cooptazione* e che confermano l'idea che la selezione dei membri dell'attuale classe dirigente avvenga principalmente su basi diverse dal merito (i cui item hanno punteggi medi significativamente più bassi).

4.4.

I nuovi luoghi di formazione

La percezione di quali siano gli ambiti di formazione che consentono di entrare a far parte della classe dirigente è stata misurata mediante una serie di item da valutare in termini di importanza. A questo proposito, il periodo del dopoguerra è stato arbitrariamente suddiviso in due parti, il cui spartiacque è stato indicato nell'anno 1990, in relazione ai rilevanti eventi politici e culturali avvenuti intorno a quel periodo in Italia e a livello internazionale.

La Tabella 4 riassume i giudizi espressi dai dirigenti, presentando la media e la deviazione standard per i due periodi e, nell'ultima colonna, il *gap* inteso come la differenza tra le medie dell'item in questione nei due periodi considerati. Dai risultati si evince che i partiti politici e le scuole di formazione politica (media pari a 4,28, in una scala uno a cinque) sarebbero stati, nell'opinione degli intervistati, i luoghi dove si è prevalentemente formata la classe dirigente nel periodo 1945-1990. Anche le grandi aziende sembrano aver contribuito significativamente (ad esempio Eni, Fiat e Olivetti), sia mediante le scuole interne, ma forse ancor di più rappresentando contesti lavorativi in cui sono cresciuti dirigenti di valore. Seguono le istituzioni dello Stato e gli organismi religiosi che, in questo periodo, hanno avuto un ruolo di notevole importanza secondo i rispondenti.

Le percezioni di quali siano stati i contesti più rilevanti nel formare la classe dirigente cambiano decisamente se si prende come riferimento gli ultimi sedici anni del Paese (1990-oggi), durante i quali i luoghi tradizionali hanno perso gran parte della loro influenza, per lasciare il posto a nuove realtà. Infatti, secondo i dirigenti intervistati i partiti politici (media pari a 2,91), le grandi aziende (3,25), le famiglie della grande borghesia (2,62) e le Forze armate (2,41) hanno avuto un ruolo molto più marginale. All'opposto, le società di consulenza hanno il punteggio più alto (media pari a 3,60), seguite da esperienze professionali all'estero (3,58) e da scuole e università estere (3,49). È anche opportuno evidenziare che le università e le scuole di alta formazione, rispettiva-

mente con media pari a 3,24 e 3,15, sono ancora riconosciute come realtà importanti per la formazione dei membri della classe dirigente.

4.5. L'influenza della finanza e dei media

In stretto collegamento con il tema precedente, è stato chiesto agli intervistati di valutare quanto pesino alcuni gruppi professionali (vertici di banche, politici, esponenti dei mass-media ecc.) nella classe dirigente attuale; contemporaneamente è stato chiesto di indicare che peso dovrebbero avere gli stessi gruppi in una situazione ideale.

In maniera analoga alla precedente tabella, nella Tabella 5 sono riportate le medie e le deviazioni standard dei singoli item e il *gap* tra percezioni attuali e situazione ideale, inteso come differenza dei valori medi.

Dai risultati emerge che i vertici di banche e istituzioni finanziarie (media pari a 4,27, in una scala da uno a cinque), gli esponenti dei mass-media (4,07) e le principali cariche dello Stato (4,05) sono attualmente percepiti come i gruppi più influenti nella classe dirigente italiana.

Interessante notare che altri gruppi (vertici della massoneria, personaggi dello sport e dello spettacolo) abbiano avuto un punteggio superiore a quello attribuito ai politici e alle cariche elettive locali (3,42). È rilevante evidenziare come tali giudizi rispecchino quelli già forniti sui contesti di formazione nel periodo 1990-oggi.

I risultati relativi alla situazione desiderata rivelano che le principali cariche dello Stato dovrebbero contare molto di più nell'attuale classe dirigente (media pari a 4,15), mentre i vertici della massoneria dovrebbero esercitare una minore influenza (1,48), così come i personaggi dello sport e dello spettacolo (1,84). In generale, i dirigenti intervistati ritengono che i gruppi attualmente percepiti come rilevanti dovrebbero ridimensionare il proprio potere nella classe dirigente a favore di altri, come professori universitari, personaggi della cultura e responsabili di associazioni con finalità sociali e di volontariato.

4.6. Una valutazione critica a bassa identificazione

Questo paragrafo presenta i risultati relativi alle seguenti variabili: 1) identità della classe dirigente; 2) sua reputazione; e 3) identificazione dei dirigenti nella classe dirigente.⁵

⁵ L'identità percepita del gruppo classe dirigente è stata definita come il set di attributi centrali, distintivi e perduranti della classe dirigente, così come percepiti dai dirigenti (Albert e Whetten, 1995; Dutton *et al.*, 1994). Bagozzi e Bergami (2000) hanno proposto un'operazionalizzazione di questo concetto mediante una

Tabella 4 – I contesti di formazione nel periodo 1945-1990 e nel periodo 1990-oggi

	1945-1990		1990-oggi		Gap
	Media min 1-max 5	Deviazione standard	Media min 1-max 5	Deviazione standard	
Partiti politici e scuole di formazione politica*	4,28	0,90	2,91	1,18	-1,37
Grandi aziende*	3,99	0,91	3,25	1,02	-0,74
Istituzioni dello Stato*	3,92	0,90	3,25	1,01	-0,67
Organismi religiosi*	3,84	0,94	2,73	1,00	-1,11
Associazioni di rappresentanza di interessi dei lavoratori*	3,81	0,97	3,18	1,09	-0,63
Università*	3,75	1,10	3,24	1,06	-0,51
Famiglie nobili o della grande borghesia*	3,69	1,10	2,62	1,12	-1,07
Formazione sul campo, lavorando vicino ad altra classe dirigente*	3,67	1,04	3,22	1,05	-0,45
Banche e assicurazioni*	3,38	0,95	3,51	0,94	0,13
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	3,34	0,98	3,35	0,95	0,01
Ordini professionali*	3,16	1,01	2,97	1,02	-0,19
Forze armate*	3,08	1,14	2,41	0,99	-0,67
Associazioni culturali, sociali*	2,82	1,05	2,54	0,96	-0,28
Scuole di alta formazione*	2,77	1,25	3,15	1,14	0,38
Fondazioni	2,49	1,10	2,54	1,04	0,99
Scuole e università estere*	2,50	1,04	3,49	1,05	0,95
Società di consulenza*	2,45	1,09	3,60	1,06	1,15
Esperienze professionali all'estero*	2,37	1,04	3,59	1,05	1,22

* Item per i quali le due medie ("1945-1990" e "1990-oggi") differiscono significativamente.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 5 – Quanto effettivamente contano e quanto dovrebbero contare i gruppi professionali nella classe dirigente

	Quanto effettivamente contano		Quanto dovrebbero contare		Gap
	Media min 1-max 5	Deviazione standard	Media min 1-max 5	Deviazione standard	
Vertici di banche e istituzioni finanziarie*	4,27	0,86	3,09	0,79	-1,18
Esponenti dei mass media, giornalisti e opinionisti*	4,07	0,87	2,87	0,81	-1,20
Principali cariche istituzionali dello Stato*	4,05	0,89	4,15	0,90	0,10
Gerarchia ecclesiastica e religiosi*	3,77	0,99	2,44	0,95	-1,33
Dirigenti sindacali*	3,75	0,98	2,80	0,84	-0,95
Politici e cariche elettive nazionali ed europee	3,69	1,00	3,62	0,87	-0,07
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese*	3,64	0,88	3,52	0,77	-0,12
Dirigenti di associazioni di rappresentanza di interessi*	3,64	0,91	3,08	0,80	-0,56
Vertici della massoneria*	3,50	1,15	1,48	0,85	-1,67
Personaggi dello sport e dello spettacolo*	3,51	1,19	1,84	0,91	-2,02
Politici e cariche elettive locali	3,42	0,96	3,36	0,88	-0,06
Dirigenti di ordini professionali*	3,34	0,95	2,20	0,87	-1,14
Gruppi professionali*	3,13	0,98	2,46	0,95	-0,67
Associazioni*	2,78	0,90	2,25	0,85	-0,53
Professori, ricercatori e personaggi della cultura*	2,49	0,90	3,54	0,84	1,05
Responsabili di associazioni con finalità sociali e di volontariato*	2,12	0,89	3,02	0,85	0,90

* Item per i quali le due medie ("quanto effettivamente contano" e "quanto dovrebbero contare") differiscono significativamente.

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

L'analisi dei valori medi dell'identità percepita da parte dei dirigenti italiani conferma una valutazione fortemente negativa della stessa classe dirigente. Questo risultato, però, ha un valore più rilevante e il giudizio assume un significato ancor più pesante, in quanto non si tratta di semplici opinioni, ma dell'*identità* percepita della classe dirigente, cioè l'insieme degli attributi del gruppo classe dirigente ritenuti essere centrali, perduranti e distintivi. All'identità negativa, infatti, è stato attribuito un punteggio medio di 3,76 (scala da uno a cinque), mentre a quella positiva solo di 2,66. Questo significa che tra gli stereotipi considerati, quelli negativi vengono associati all'attuale classe dirigente italiana con molta più intensità.

A livello più analitico è anche possibile individuare gli item che contribuiscono a caratterizzare l'attuale rappresentazione della classe dirigente da parte dei dirigenti; a questo proposito, consultando la Tabella 6 è possibile verificare il valore medio, la deviazione standard e il peso di ogni singolo attributo nella definizione del costrutto (gli item sono elencati in ordine di saturazione del fattore).

Relativamente all'*identità positiva* emerge anzitutto l'importanza degli attributi "professionalità", "eccellenza" e "visione strategica", seguiti da "responsabilità", "merito" e "competenza". In altre parole, i rispondenti valutano l'attrattiva dell'identità della classe dirigente principalmente attraverso questi attributi. Per quanto riguarda i valori medi, è possibile evidenziare come "leadership" (3,29 in una scala da uno a cinque), "pragmatismo" (3,21) e "legame con il territorio" (3,21) siano gli unici tre attributi con valori superiori al punto medio della scala, anche se l'ultimo non è stato incluso tra gli indicatori utilizzati per costruire il fattore "identità positiva". Diversamente, "trasparenza" (media pari a 2,13), "cambiamento" (2,20) ed "etica" (2,26) evidenziano i valori medi più bassi fra quelli presentati.

L'*identità negativa*, invece, è caratterizzata principalmente da dimensioni quali "status", "potere", "gerarchia" e "formalità". Tra gli item con valenza negativa, "potere" (media pari a 4,29) risulta essere l'attributo con il valore medio più elevato, seguito da "relazioni" (4,20) e da "autoreferenzialità" (4,10), anche se questi due item non sono stati utilizzati per il calcolo del fattore. Diversamente, "inefficienza" (3,01), "anzianità" (3,18) e "conflitto" (3,12) caratterizzano con minore intensità l'identità negativa percepita della classe dirigente.

Come è stato ampiamente illustrato precedentemente, l'ipotesi è che l'intensità dell'identificazione con la classe dirigente dipenda dal-

scala basata su stereotipi posseduti dagli stessi componenti il gruppo oggetto di analisi. In base all'esame della letteratura esistente e sulla base dell'analisi dei contenuti emersi in occasione di interviste semi-strutturate condotte con un gruppo ristretto di *key informant*, sono state individuati quarantadue attributi (professionalità, status, eccellenza, potere ecc.) che vengono frequentemente utilizzati per descrivere la classe dirigente. Questi attributi, che corrispondono agli stereotipi posseduti dalle persone, sono stati inseriti nel questionario con lo scopo di conoscere quanto ognuno di essi rappresentasse la classe dirigente secondo gli intervistati. L'analisi fattoriale ha evidenziato la presenza di due fattori, uno composto da item fortemente caratterizzati da valenza positiva e uno con item caratterizzata da valenza negativa. I fattori risultanti sono stati denominati *identità positiva (percepita)* e *identità negativa (percepita)*.

Tabella 6 – Le due dimensioni dell'identità percepita della classe dirigente italiana

POSITIVA	Media		Deviazione standard		Missing		Media		Deviazione standard		Missing	
	min	max	5		min	max	5	min	max	5	min	max
Professionalità	2,89			0,93	6			3,92		0,93	8	
Eccellenza	2,56			1,05	14			4,29		0,79	5	
Visione strategica	2,54			1,12	3			3,75		0,91	20	
Responsabilità	2,75			1,00	3			3,31		0,99	21	
Merito	2,62			0,97	5			4,03		0,89	8	
Competenza	2,81			0,95	7			3,92		0,96	6	
Formazione	2,84			0,90	18			3,51		1,00	6	
Innovazione	2,36			1,03	22			3,94		0,95	5	
Futuro	2,47			1,02	23			3,71		1,04	22	
Etica	2,26			0,98	23			4,08		0,91	3	
Sviluppo	2,64			0,88	7			4,10		1,00	6	
Cambiamento	2,20			0,94	10			3,77		1,01	11	
Lavoro di gruppo	2,49			0,96	8			3,86		1,05	13	
Internazionalità	2,46			1,01	3			3,40		0,92	8	
Passione	3,11			1,05	6			3,52		1,07	17	
Leadership	3,29			1,02	8			4,20		0,79	5	
Imprenditorialità	2,85			0,96	18			3,12		1,10	10	
Trasparenza	2,13			0,96	8			3,52		1,05	6	
Dialogo	2,79			0,88	14			3,01		1,16	21	
Tecnicismo*	2,90			0,90	5			3,18		1,43	7	
Pragmatismo	3,21			0,95	9							
Legame con il territorio*	3,21			1,02	5							

* Item non inseriti nel calcolo del fattore in quanto non presentavano una saturazione adeguata.

Fonte: Luis, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

l'attrattività della sua identità percepita e della sua immagine esterna percepita. L'attrattività dell'immagine esterna riflette il prestigio e la reputazione che la classe dirigente gode tra gli *outsider* rilevanti. A tal fine, sulla base di procedure consolidate,⁶ sono state impiegate nel questionario otto domande, nelle quali era chiesto di esprimere la percezione del giudizio che: a) le persone importanti per i dirigenti; e b) gli italiani in generale hanno della classe dirigente in termini di competenza, responsabilità, capacità di esercitare leadership e innovazione.

L'analisi fattoriale sugli otto item ha evidenziato l'esistenza di due fattori: uno comprendente gli item che fanno riferimento agli "italiani in generale" e l'altro alle "persone importanti per me". Questo primo risultato rivela che i membri dell'attuale classe dirigente sono sensibili in modo diverso ai giudizi di queste due popolazioni. Relativamente ai valori medi, emerge che l'attuale classe dirigente gode di uno scarso prestigio in entrambi i casi (con valori medi appena superiori a due, in una scala da uno a cinque). Questo risultato è particolarmente preoccupante se si considera che il riconoscimento esterno è fonte di legittimazione della classe dirigente e condizione necessaria per l'esercizio di un potere autorevole e non autoritario.

L'analisi dei valori medi attribuiti ai singoli item (cfr. Tabella 7) contribuisce invece a comprendere le valutazioni dei rispondenti sulle diverse qualità considerate, ovvero competenza, responsabilità, capacità di esercitare leadership e innovazione. Anzitutto, è evidente che le risposte fornite a tutti i quesiti riflettano una valutazione inferiore al punto medio della scala; in secondo luogo, è opportuno evidenziare che le valutazioni con valori medi più bassi sono attribuiti alle qualità "innovativa" (media pari a 1,83 per gli "italiani" e 1,87 per le "persone importanti per me") e "responsabile" (rispettivamente 2,17 e 2,08).

La misura dell'identificazione con la classe dirigente si è basata sulla scala di Bergami e Bagozzi (2000) composta di due item (uno visivo e uno verbale), attualmente accettata come uno degli strumenti più indicati per la misura dell'identificazione. Il questionario comprendeva altri quattro item, volti a catturare la dimensione affettiva e valutativa dell'identificazione, proposti da Bagozzi e Dholakia (2002).

In questa sede viene riportata solo una delle due misure della dimensione cognitiva dell'identificazione (Figura 1), in quanto più efficace per rappresentare il significato del concetto stesso.

Rispetto a precedenti indagini, il livello di identificazione dei dirigenti con la classe dirigente presa nel suo insieme è molto basso (media pari a 3,15 su una scala da uno a otto), evidenziando una distanza cognitiva molto elevata dei dirigenti con questo gruppo. Se dal valore del punteggio medio (3,15) si passa a considerare la distribuzione percentuale delle risposte (Figura 1), è possibile vedere come l'identificazione elevata non raggiunga il 4 per cento degli intervistati! In altre parole, i dirigenti non ritengono l'attuale classe dirigente un gruppo

⁶ Bergami e Bagozzi, 2000.

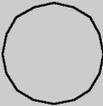
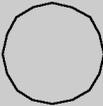
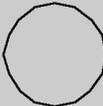
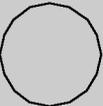
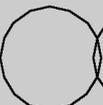
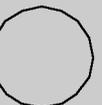
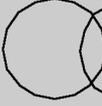
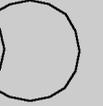
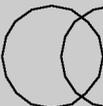
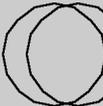
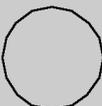
Tabella 7 – Item componenti le due dimensioni dell'immagine esterna

	Media min 1-max 5	Deviazione standard	Missing n
GLI ITALIANI			
Gli italiani in generale pensano che la classe dirigente italiana sia responsabile	2,17	0,80	4
Gli italiani in generale pensano che la classe dirigente italiana sia competente	2,17	0,77	7
Gli italiani in generale pensano che la classe dirigente italiana sia innovativa	1,83	0,77	6
Gli italiani in generale pensano che la classe dirigente italiana sia in grado di esercitare leadership	2,40	0,86	4
LE PERSONE IMPORTANTI PER ME			
Le persone che sono importanti per me (es. la mia famiglia, il mio partner, i miei amici) pensano che la classe dirigente italiana sia competente	2,19	0,76	3
Le persone che sono importanti per me (es. la mia famiglia, il mio partner, i miei amici) pensano che la classe dirigente italiana sia responsabile	2,08	0,77	4
Le persone che sono importanti per me (es. la mia famiglia, il mio partner, i miei amici) pensano che la classe dirigente italiana sia in grado di esercitare leadership	2,45	0,91	3
Le persone che sono importanti per me (es. la mia famiglia, il mio partner, i miei amici) pensano che la classe dirigente italiana sia innovativa	1,87	0,78	5

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Figura 1 – La misura dell'identificazione con la classe dirigente

In questa domanda ti invitiamo ad esprimere il tuo grado di identificazione con la classe dirigente italiana. Immagina che in ogni riga il primo cerchio rappresenti la tua identità personale e il secondo quello della classe dirigente italiana. Indica quale caso (A, B, C, D, E, F, G o H) descrive al meglio il livello di sovrapposizione tra la tua identità e quella della classe dirigente italiana.

	Io	Classe dirigente	%	(identità)
A			22,6	Lontane
B			14,4	Vicine, ma separate
C			18,6	Sovrapposizione molto piccola
D			19,6	Sovrapposizione piccola
E			21,1	Sovrapposizione moderata
F			2,3	Abbondante sovrapposizione
G			1,2	Sovrapposizione molto grande
H			0,2	Completa sovrapposizione
Totale			100,0	

Fonte: Luiss, *Generare Classe Dirigente. Primo Rapporto 2007* (schema tratto da Bergami e Bagozzi, 2000).

attraente, nel quale riconoscersi e identificarsi. Questo risultato appare coerente con la valutazione negativa con cui i dirigenti valutano l'identità percepita e l'immagine esterna della classe dirigente.

Se da una parte questo "distacco" dipende dalla necessità di prendere le distanze da un gruppo percepito come poco attraente, in modo da evitare che – per la proprietà associativa – le caratteristiche del gruppo siano poi trasferite sull'individuo, dall'altra è possibile che sia

presente anche un meccanismo di protezione che permette ai dirigenti di non assumere le responsabilità che derivano dall'appartenenza a tale gruppo.

4.7.

Un limitato orientamento verso la responsabilità sociale

Sono state inserite nel questionario anche misure di atteggiamenti e comportamenti della classe dirigente, mediante l'impiego di misure costruite *ad hoc* e di scale consolidate.⁷ In particolare, si è indagato: a) l'orientamento dei rispondenti alla responsabilità sociale; b) le percezioni dei rispondenti sull'orientamento al successo e all'etica da parte della classe dirigente; e, infine, c) le percezioni dei rispondenti sull'orientamento ai comportamenti socialmente responsabili da parte della classe dirigente.

Le opinioni dei rispondenti evidenziano che il campione selezionato per questa ricerca mostra un orientamento alla responsabilità sociale abbastanza positivo (media pari a 3,64 in una scala da uno a cinque), affermando un sostanziale grado di accordo sul fatto che, dopo aver garantito i risultati organizzativi, i dirigenti dovrebbero avere responsabilità più ampia considerando il potenziale di impatto delle proprie decisioni sulla società in generale.

Tuttavia, passando a valutazioni sulla classe dirigente attuale, i rispondenti ritengono che i membri della classe dirigente siano principalmente orientati al perseguimento e alla conservazione del successo personale (valore medio pari a 3,90), piuttosto che al rispetto di valori etici. Allo stesso modo, i soggetti hanno fornito una rappresentazione dell'attuale classe dirigente che non prevede comportamenti socialmente responsabili (valore medio pari a 2,33, in una scala da uno a cinque).

L'analisi puntuale del punteggio di ogni singolo item (Tabella 8) contribuisce a qualificare ulteriormente questi risultati.

4.8.

L'esistenza di un gap di qualità nella classe dirigente

L'ultimo aspetto studiato riguarda la percezione delle qualità attuali e di quelle ideali della classe dirigente. Si tratta di un'ulteriore dimensione rilevante, in quanto permette di mettere a fuoco le caratteristiche e le competenze che contraddistinguono i membri dell'attuale classe dirigente e di confrontarle con quelle che invece sarebbero desiderabili in una situazione ideale.

⁷ Vitell e Davis, 1990.

Tabella 8 – Item componenti l'orientamento alla responsabilità sociale, l'orientamento al successo (vs. etica) e i comportamenti socialmente responsabili

	Media min 1-max 5	Deviazione standard	Missing n
ORIENTAMENTO ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE			
Nella misura in cui le organizzazioni generano ritorni accettabili per i propri azionisti, le persone che le dirigono hanno una responsabilità sociale che va al di là degli interessi degli azionisti	3,38	1,03	14
Il fatto che le organizzazioni abbiano un elevato potere all'interno della società significa che esse hanno una responsabilità sociale che va al di là degli interessi dei propri azionisti	3,53	1,14	3
La classe dirigente socialmente responsabile dovrebbe –in alcune occasioni- anteporre gli interessi della società a quelli dell'organizzazione	3,99	1,09	4
L'unica responsabilità della classe dirigente è massimizzare il ritorno di investimento dei portatori di interessi: riferimento (azionisti, popolazione, ...)*	2,70	1,10	3
ORIENTAMENTO AL SUCCESSO (vs. ETICA)			
Nella classe dirigente italiana le persone di successo cercano un "capro espiatorio" quando sentono di poter essere associati a un fallimento	3,92	0,97	6
Nella classe dirigente italiana le persone di successo cercano di far apparire in maniera negativa i propri rivali agli occhi delle persone importanti (della propria organizzazione)	3,59	1,01	10
Nella classe dirigente italiana le persone di successo si attribuiscono il merito delle idee e dei risultati degli altri	3,72	0,96	10
Nella classe dirigente italiana le persone di successo non svelano informazioni che potrebbero essere dannose per i loro interessi	3,80	0,99	8
Per fare carriera all'interno della classe dirigente italiana è spesso necessario giungere a compromessi con la propria etica	3,69	1,02	9
Nella classe dirigente italiana le persone di successo sono generalmente più etiche rispetto a quelle che non hanno successo	1,94	0,91	5

segue

(segue) Tabella 8 – Item componenti l'orientamento alla responsabilità sociale, l'orientamento al successo (vs. etica) e i comportamenti socialmente responsabili

	Media min 1-max 5	Deviazione standard	Missing n
COMPORAMENTI SOCIALMENTE RESPONSABILI			
Se nella classe dirigente italiana una persona è scoperta a perseguire comportamenti non etici che hanno lo scopo principale di realizzare un guadagno personale allora questa persona verrà immediatamente censurata	2,39	1,26	8
Le persone al vertice della classe dirigente italiana fanno sapere in modo chiaro che comportamenti non etici non sarebbero tollerati	2,26	1,08	8
Le persone al vertice della classe dirigente italiana dovrebbero avere standard etici superiori a quelli che hanno attualmente*	3,65	1,50	8

* Item non inseriti nel calcolo del fattore.

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere quanto alcune caratteristiche e competenze (visione strategica, capacità di attuare le decisioni, ricchezza ecc.) descrivono sia la classe dirigente di oggi sia la classe dirigente ideale. L'analisi fattoriale delle risposte fornite ai diciassette item ha evidenziato l'esistenza di due fattori, denominati: 1) *competenze e valori*; 2) *utilitarismo*.

L'analisi dei valori medi rivela che la classe dirigente di oggi è fortemente caratterizzata da un orientamento all'utilitarismo (media pari a 3,93) e da una scarsa predisposizione verso le competenze e i valori (2,51). È interessante rilevare come i valori si invertono quando agli intervistati è chiesto di esprimere come desiderano la classe dirigente ideale, evidenziando valori medi pari a 2,83 per utilitarismo e 4,36 per competenze e valori. In sintesi, è evidente il *gap* percepito tra il profilo attuale dalla classe dirigente – caratterizzato principalmente dall'utilitarismo – e il profilo ideale, in cui competenze e valori dovrebbero rappresentare i tratti distintivi.

Un'analisi dettagliata dei singoli item permette di approfondire i risultati appena discussi. Nella Tabella 9 gli item sono presentati in ordine di *gap* (cfr. ultima colonna), in modo da comprendere chiaramente la distanza tra il profilo ideale e quello attuale. I valori in "corsivo" evidenziano le qualità attualmente sottostimate, mentre in "grassetto" quelle che si ritiene dovrebbero essere ridimensionate.

"Avere relazioni importanti" (media pari a 4,16, in una scala da uno a cinque), "tutela e promozione degli interessi specifici/settoriali" (4,05) e "orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali" (3,99) rappresentano le caratteristiche che maggiormente distinguono l'attuale classe dirigente. All'opposto, "senso morale, legalità ed etica" (media pari a 2,17), "capacità di innovazione e creatività" (2,23) e "capacità di anticipare e affrontare i problemi" (2,32) non sembrano far parte dei tratti distintivi dei membri della classe dirigente attuale. Si tratta di ulteriori risultati preoccupanti, che riflettono la percezione negativa di cui la classe dirigente gode presso i dirigenti.

Come è già stato accennato, è stato poi chiesto di esprimere, sulla base delle medesime caratteristiche, il profilo ideale della classe dirigente italiana. La competenza maggiormente ritenuta rilevante è "visione strategica" (media pari a 4,72), mentre quella meno desiderata è "orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali" (2,24). La classe dirigente ideale dovrebbe essere caratterizzata da "senso morale, legalità, etica" (4,55), "capacità di innovazione e creatività" (4,48), "capacità di attuare le decisioni (4,44)" e "credibilità internazionale" (4,43).

Tabella 9 – Qualità della classe dirigente "attuale" e "ideale"

	Qualità della classe dirigente "attuale"		Qualità della classe dirigente "ideale"		Gap
	Media min 1-max 5	Deviazione standard	Media min 1-max 5	Deviazione standard	
COMPETENZE E VALORI					
Visione strategica, capacità di anticipare e affrontare i problemi*	2,32	0,70	4,72	0,51	2,40
Senso morale, legalità, etica*	2,17	0,78	4,55	0,67	2,38
Capacità di innovazione e creatività*	2,23	0,87	4,48	0,60	2,25
Credibilità internazionale*	2,54	0,87	4,43	0,66	1,89
Esperienza internazionale*	2,42	0,83	4,30	0,71	1,88
Capacità di attuare le decisioni*	2,66	0,86	4,44	0,59	1,78
Capacità di far convergere interessi diversi*	2,61	0,84	4,32	0,68	1,71
Autonomia nelle decisioni*	2,60	0,84	4,26	0,69	1,66
Cura delle classi sociali più deboli*	2,41	0,82	4,02	0,77	1,61
Competenza*	2,73	0,72	4,33	0,65	1,60
Autorevolezza e leadership*	2,78	0,85	4,37	0,66	1,59
Attenzione all'impatto delle proprie azioni sull'ambiente esterno*	2,53	0,91	4,07	0,81	1,54
UTILITARISMO					
Orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali*	3,99	0,95	2,24	1,04	-1,75
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali*	4,05	0,88	2,72	0,96	-1,33
Ricchezza*	3,86	0,84	2,71	0,99	-1,15
Avere relazioni importanti*	4,16	0,80	3,23	0,97	-0,93
Immagine positiva*	3,55	0,98	3,28	0,97	-0,27

* Item per i quali le due medie ("attuale" e "ideale") differiscono significativamente.

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

4.9.

Le condizioni per una identificazione più intensa

In questo paragrafo vengono presentati i risultati della stima di alcuni modelli, con l'obiettivo di individuare le condizioni che consentirebbero ai dirigenti di identificarsi nella classe dirigente con maggiore intensità.

Utilizzando una semplice regressione lineare multipla si è inteso studiare l'impatto di alcune variabili indipendenti (predittori) sull'identificazione con la classe dirigente (variabile dipendente). I risultati ottenuti offrono utili indicazioni su quali leve possono essere impiegate per imprimere una spinta verso la direzione desiderata. I modelli sono presentati in Tabella 10, nella quale sono riportati: 1) in colonna, il contributo (compreso tra -1 e 1) di ciascuna variabile nell'influenzare l'identificazione con la classe dirigente; e 2) nell'ultima riga di ciascuna colonna, la complessiva efficacia del modello, indicata dal coefficiente di determinazione lineare R^2 (compreso tra 0 e 1).

I risultati del primo modello rivelano che gli unici fattori significativi nell'influenzare il grado di identificazione sono l'identità positiva e l'immagine esterna (percezioni sul giudizio dato da persone importanti per i rispondenti). In entrambi i casi, la relazione positiva indica che è possibile favorire l'identificazione con la classe dirigente, migliorando queste percezioni. Si tratta di un risultato importante, in quanto l'intensità dell'identificazione contribuisce ad attivare comportamenti prosociali, che vanno al di là del proprio ruolo, e incoraggia una più intensa adesione ai valori e un maggiore allineamento agli obiettivi del gruppo.

Nell'ultima colonna è presentata un'estensione del modello base,

	Identificazione con la classe dirigente	
	Modello 1	Modello 2
Identità positive	0,25 (.43)	0,16 (.48)
Identità negativa	0,04 (.45)	0,07 (.53)
Immagine esterna (gli italiani)	0,06 (.42)	-0,03 (.45)
Immagine esterna (persone importanti per il soggetto)	0,27 (.47)	0,19 (.51)
Età (percepita) in cui si diventa parte della classe dirigente		-0,11 (.31)
Ingresso nella classe dirigente per "cooptazione"		-0,12 (.36)
"Competenze e valori" della classe dirigente attuale		0,24 (.67)
"Utilitarismo" della classe dirigente attuale		-0,01 (.45)
	$R^2 = 0,23$	$R^2 = 0,29$

In colonna i coefficienti standardizzati (β), in grassetto quelli significativi; gli errori standardizzati in parentesi.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

che considera anche le percezioni legate all'età, alla modalità di accesso alla classe dirigente per "cooptazione" e a due set di caratteristiche emerse dall'analisi delle qualità della classe dirigente italiana: "competenze e valori" e "utilitarismo". Il risultato della regressione evidenzia come l'età d'ingresso percepita abbia una significativa influenza negativa sul processo di identificazione ($\beta = -0,11$). Il fatto che i dirigenti percepiscano che l'ingresso nella classe dirigente avvenga in età già matura (si ricordi che tale periodo è compreso principalmente tra i 45 e i 55 anni) non favorisce l'identificazione con la classe dirigente. Inoltre, i risultati confermano l'ipotesi che l'ingresso nella classe dirigente tramite cooptazione influisce negativamente sul grado di identificazione dei dirigenti con la classe dirigente. In altre parole, quanto meno si accede alla classe dirigente tramite processi cooptativi tanto più intenso sarà il livello di identificazione. Infine, l'orientamento alle competenze e ai valori influisce positivamente sul grado di identificazione con una intensità superiore agli altri predittori ($\beta = 0,24$). Pertanto, incoraggiare l'orientamento dei dirigenti alle competenze e ai valori rappresenta la principale leva tramite cui favorire un maggior riconoscimento nella classe dirigente. Nel complesso, il secondo modello contribuisce in maniera sensibile a incrementarne la varianza spiegata del processo di identificazione ($R^2 = 0,29$) e rappresenta, quindi, un modello più efficace.

4.10.

Una visione più critica da parte dei giovani

Con l'obiettivo di verificare quali fossero le principali differenze tra il campione studiato e un gruppo di giovanissimi⁸ potenzialmente candidabili a entrare a far parte della classe dirigente del Paese, è stato somministrato il medesimo questionario anche a questi ultimi. Vengono qui illustrati i risultati relativi alle principali differenze emerse dal confronto tra due gruppi: quello del campione di classe dirigente nazionale e quello di un campione di giovani.

Relativamente alla numerosità, i giovani considerano la classe dirigente composta da un numero più ristretto di individui; infatti, l'intervallo che raccoglie maggiori preferenze è compreso tra 501-3000 individui (pari al 17,6 per cento del campione), rispetto ai dirigenti che, si ricorda, stimano la classe dirigente composta in prevalenza da oltre 100.000 persone (19,2 per cento). Si tratta di una prima differenza di giudizio che svela la tendenza dei giovani a percepire la classe dirigente come un' *élite* e che potrebbe nascondere altre differenze anche

⁸ Si tratta di un campione dei partecipanti a Best, la *summer school* di Alma Graduate School, dedicata a giovani neolaureati "eccellenti". L'edizione 2006 ha ricevuto quasi 1.500 domande di partecipazione, da parte di neolaureati in corso, la cui votazione variava tra 110 e 110 con lode, con la conoscenza di due lingue straniere ed esperienze professionali nel corso degli studi.

in merito alle caratteristiche distintive e alle modalità di accesso.

Infatti, relativamente ai criteri ritenuti più importanti dai giovani per entrare nella classe dirigente, anche in questo caso l'analisi fattoriale ha evidenziato la presenza di due fattori, *merito* e *cooptazione*, composti dagli stessi item già illustrati per il campione dei dirigenti, anche se con diversi gradi di saturazione; ma il gruppo di giovani ritiene che la classe dirigente italiana sia selezionata principalmente tramite cooptazione (media pari a 4,29 in una scala da uno a cinque), valore decisamente superiore rispetto a quello espresso dai dirigenti (3,92). Tale risultato potrebbe rivelare un certo pessimismo da parte dei giovani sulle possibilità di accedere alla classe dirigente sulla base delle proprie competenze e dei meriti conseguiti; considerando che il campione è composto da laureati eccellenti con profili curriculari di alto livello, si tratterebbe del segnale di una rappresentazione della società basata su blocchi chiusi e caratterizzata da bassa mobilità.

Un'altra differenza è rappresentata dalla diversa importanza attribuita ai contesti di formazione della classe dirigente dal 1990 a oggi. I giovani ritengono che il contesto più rilevante sia rappresentato dalle "esperienze internazionali all'estero" (media pari a 3,89) rispetto ai dirigenti, che considerano invece più rilevanti le "società di consulenza" (3,60). Si tratta di una differenza che non stravolge la rappresentazione costruita fino ad ora, ma che rivela un maggiore orientamento dei giovani a confrontarsi con culture diverse e una maggiore disponibilità a vivere in contesti non familiari.

In riferimento a quanto attualmente contano i diversi gruppi professionali, i giovani differiscono dai dirigenti in quanto ritengono più rilevante il ruolo di "imprenditori e manager di medie e grandi imprese" (media pari a 3,97 per i giovani e 3,64 per i dirigenti); parallelamente, essi credono che gli "esponenti dei mass-media" (3,87) e le "principali cariche dello Stato" (3,88) contino di meno rispetto al gruppo dei dirigenti, che esprimono su questi due gruppi professionali valori medi rispettivamente pari a 4,07 e 4,05. Infine, "professori, ricercatori ed esponenti della cultura" esercitano un'influenza minore secondo i giovani rispetto ai dirigenti (media pari a 2,03 per i giovani e 2,49 per i dirigenti). Per quanto riguarda, invece, la rilevanza che dovrebbero avere i gruppi professionali, il risultato più evidente riguarda il maggior valore attribuito dai giovani a "professori, ricercatori e personaggi della cultura" (media pari a 4,24) rispetto ai dirigenti, che attribuiscono allo stesso gruppo un ruolo meno rilevante (3,54).

In generale, dai risultati emerge che i giovani attribuiscono ai diversi gruppi valori medi più elevati rispetto ai dirigenti, evidenziando una maggiore consapevolezza dell'influenza che le diverse categorie esercitano e dovrebbero esercitare nella classe dirigente.

Relativamente all'identità percepita della classe dirigente, l'analisi dei singoli stereotipi conferma la tendenza dei giovani a valutare con maggiore intensità gli attributi "anzianità", con un valore medio pari a 4,14 (mentre la media dello stesso attributo è 3,18 per i dirigenti),

“inefficienza”, con media pari a 3,30 (3,01 per i dirigenti), “élite”, con media 3,95 (3,52 per i dirigenti). Si tratta di tre attributi che contribuiscono anche in questo caso a descrivere l’identità negativa della classe dirigente, i cui valori medi riflettono una valutazione ancora più sfavorevole rispetto a quella fornita dai dirigenti.

Considerando le qualità ideali della classe dirigente, il risultato più interessante riguarda il valore attribuito dai giovani all’utilitarismo (3,16); tale valutazione risulta superiore sia al punto medio della scala sia al valore espresso dai dirigenti (2,83), rivelando che la ricerca dell’interesse personale rappresenta un tratto caratterizzante la classe dirigente anche secondo i giovani. L’analisi comparata svolta sulle singole caratteristiche evidenzia, invece, che i giovani considerano meno rilevante la “capacità di far convergere interessi diversi” (media pari a 2,38) rispetto al gruppo di dirigenti (2,61). Diversa è anche la percezione di “autorevolezza e leadership” tra i due gruppi; i giovani, infatti, considerano questa caratteristica (media pari a 3,30) più importante nel contesto attuale rispetto al valore attribuitole dai dirigenti (2,78), così come percepiscono più rilevante aver maturato “esperienze internazionali” (media pari a 2,71, mentre per i dirigenti è 2,42).

Anche se si considerano le caratteristiche e le competenze ideali che dovrebbero caratterizzare la classe dirigente, è interessante notare il diverso giudizio attribuito ad “attenzione all’impatto delle proprie azioni sull’ambiente esterno” (media pari a 4,35 per i giovani e 4,07 per i dirigenti), evidenziando anche in questo caso una maggiore sensibilità delle nuove generazioni alla responsabilità sociale e alla cura degli interessi della società più ampia.

In sintesi, anche se non vi sono eccessive differenze tra i due gruppi, i giovani esprimono una valutazione più negativa della classe dirigente e una diffusa sfiducia sulla possibilità di accedervi. Ma questi giudizi negativi sono anche accompagnati da una maggiore consapevolezza delle responsabilità della classe dirigente cui essa non può sottrarsi. Si tratta di percezioni che riflettono una certa maturità dei giovani intervistati cui dedicare attenzione anche in altre sedi, in quanto i rispondenti all’indagine presentano caratteristiche curriculari eccellenti e rappresentano candidati ideali per diventare la classe dirigente del futuro.

4.11.

Responsabilità, competenza e merito, parole d’ordine per rinnovare la classe dirigente

Questo capitolo contribuisce al dibattito sul tema della classe dirigente esplorando le opinioni e le percezioni di un campione ragionato di dirigenti sulle caratteristiche della classe dirigente italiana. L’indagine si inserisce come complemento alle concettualizzazioni proposte nei

precedenti capitoli della ricerca, apportando un contributo empirico con particolare riferimento alla rappresentazione che i dirigenti hanno della classe dirigente e all'intensità con cui si identificano in essa.

I risultati evidenziano come i dirigenti si identifichino molto poco nell'attuale classe dirigente alla quale (volenti o nolenti) appartengono, rivelando di non considerare la classe dirigente un gruppo attrattivo in cui riconoscersi. Infatti, le caratteristiche associate più intensamente alla classe dirigente sono "potere", "relazioni", "autoreferenzialità" e "status". Non si tratta di tratti negativi in assoluto, ma certamente negativi nelle percezioni degli intervistati, i quali li hanno associati ad altri attributi quali "compromesso", "rivalità", "individualismo", "conflitto" ecc. Al contrario, le caratteristiche positive, che nell'insieme contribuiscono a intensificare l'identificazione con la classe dirigente, hanno ricevuto punteggi piuttosto bassi nelle risposte fornite dal campione.

Anche le percezioni relative al prestigio di cui gode la classe dirigente, sia presso l'opinione pubblica sia presso le persone importanti, per i rispondenti hanno ricevuto punteggi bassi, con implicazioni negative sull'identificazione.

Come è stato ampiamente trattato in precedenza, questa scarsa identificazione con la classe dirigente, dovuta alla bassa attrattività della stessa per l'autostima degli individui, rappresenta anche uno dei possibili motivi di riflusso nel privato e di mancanza di assunzione di responsabilità pubbliche da parte dei soggetti che rivestono ruoli dirigenziali di alto livello. Infatti, solo chi si identifica tende ad agire come "tipico membro di un gruppo", fatto abbastanza raro in questo contesto.

La presa di distanza dalla classe dirigente, per il timore di vedersi attribuire i medesimi attributi e il tentativo di sottrarsi alle responsabilità derivanti dal farne parte, sono comportamenti compatibili con queste spiegazioni: solo i gruppi connotati positivamente riescono ad attrarre gli individui e a motivarne l'appartenenza.

La parte esplorativa di questa ricerca consente anzitutto di affermare una sostanziale incertezza sui confini di questo gruppo, svelando la mancanza di una visione condivisa su chi compone o dovrebbe comporre la classe dirigente. È invece chiaro agli occhi dei dirigenti, che l'accesso a cariche e ruoli chiave sia determinato principalmente dalla conoscenza di persone influenti, da raccomandazioni e da aspetti quali notorietà, visibilità e reddito. In questo quadro "buio" è opportuno segnalare che i dirigenti riconoscono tra i fattori più desiderabili per regolare l'ingresso nella classe dirigente altre qualità positive, quali "leadership" e "motivazione e passione". In generale, questi risultati confermano la scarsa credibilità dell'attuale classe dirigente e la sua incapacità di rinnovarsi attraverso il coinvolgimento di persone in grado di esprimere elevati standard etici e di assumersi responsabilità di guida. Il cambiamento dei criteri di selezione rappresenta il primo mezzo per uscire dalla crisi di una classe dirigente che, inevitabilmente, si riproduce uguale a se stessa, dato che i criteri di selezione inevi-

tabilmente definiscono anche i criteri per la permanenza. L'orientamento al successo piuttosto che all'etica è confermato dalla rilevanza attribuita a relazioni importanti, comportamenti orientati alla tutela di interessi specifici e alla difesa di obiettivi personali.

Siamo forse in presenza di una "società delle conoscenze", invece che della "società della conoscenza", auspicata da più parti e alla quale sono stati fatti ampi riferimenti nell'introduzione a questo volume?

Se chiamati a esprimersi su una situazione ideale, i dirigenti dichiarano di volere una classe dirigente caratterizzata da maggiore senso morale e di legalità, da capacità di innovazione e creatività, da credibilità internazionale. L'importanza delle relazioni rappresenta ancora un aspetto chiave, secondo i nostri intervistati che – pur non riconoscendosi in questo sistema – ne riconoscono l'attualità.

Infine, è opportuno evidenziare che gli eventi occorsi al volgere della fine del secolo scorso hanno creato le condizioni per un riposizionamento dei poteri all'interno della classe dirigente, che ha visto crescere l'importanza dei rappresentanti del mondo economico e finanziario, confermata dal ruolo dominante di vertici di banche, istituzioni finanziarie, imprenditori e manager d'impresa. Gli esponenti dei poteri istituzionali, le principali cariche dello Stato e la gerarchia ecclesiastica, continuano a esercitare un'influenza determinante, legata probabilmente al ruolo tradizionalmente assunto da queste organizzazioni, anche se la loro capacità di formare classe dirigente risulta ridimensionata, secondo il parere dei dirigenti intervistati. Emergono, allo stesso tempo, nuovi contesti di formazione, come le società di consulenza, maggiormente in grado di sviluppare le capacità necessarie per competere in ambienti internazionali. Queste competenze, poi, sono strettamente legate all'aver maturato esperienze professionali di respiro internazionale. I risultati mostrano anche come la formazione accademica, specialmente se maturata in università estere e in scuole di alta formazione, rappresenti un elemento discriminante per la generazione di classe dirigente.

Una riflessione più ampia sui risultati emersi mostra come il declino che ha colpito i luoghi storici della formazione e selezione della classe dirigente non abbia portato a una riflessione sulle responsabilità e i motivi di questa crisi, ma piuttosto a una mera sostituzione degli stessi. Se la capacità di rinnovamento passa necessariamente, in un ambiente ormai atrofico, dall'innesto di persone con "esperienze di confine", è necessario chiedersi se la superiore competenza tecnica rappresentata dalle società di consulenza sia una condizione sufficiente per uscire dallo stallo, oppure sia opportuno incoraggiare l'ingresso di persone in grado di esprimere anche capacità "generaliste", per la gestione di dinamiche complesse e per processi di orientamento strategico richieste dal ruolo dirigenziale. Se si pensa anche a quelli che sono i criteri di selezione percepiti dai dirigenti, il ricambio generazionale rappresenta proprio l'occasione mancata e l'incapacità della classe dirigente di rinnovarsi. Il tema della competenza e dei valori della

classe dirigente risulta essere discriminante non solo in una dimensione "ideale", a cui i dirigenti aspirano, ma anche nel concreto. Di fatto, uno dei risultati più importanti derivanti dall'analisi quantitativa effettuata e volta a indagare l'influenza delle variabili studiate sul processo di identificazione, riguarda il ruolo in assoluto più influente dell'orientamento alle competenze e ai valori.

Responsabilità, competenze e merito sono le parole d'ordine per il rinnovo della classe dirigente e per il futuro del Paese. Assunzione di responsabilità verso un bene comune e senso di responsabilità per gli effetti del proprio operato sugli altri sono forse gli elementi più importanti. Questa spinta etica sarà più facilmente percorribile se le persone saranno incentivate ad associare la propria identità a quella della classe dirigente, nella misura in cui ne riconoscano caratteristiche positive e attrattive per sé.

Una buona notizia viene dai giovanissimi, che stanno investendo sullo sviluppo delle proprie competenze, i quali mostrano contemporaneamente una marcata sensibilità verso aspetti valoriali e di responsabilità.

Dal punto di vista prescrittivo, serve riuscire a interrompere il circolo vizioso innescato da scarsa attrattività della classe dirigente → scarsa identificazione → scarso senso di responsabilità → scarsa attrattività ecc. È necessario uno scatto da parte di persone che si riconoscono nelle tre parole d'ordine; se è vero che "tirare una corda è più facile che spingerla",⁹ allora forza: iniziamo a tirare.

⁹ Pontremoli (2006).

Bibliografia

- Albert, S.-Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity". In L. L. Cummings-Barry M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295. Greenwich, CT, Jai Press.
- Ashforth, B.E.-Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*, in «Academy of Management Review», 14: 20-29.
- Bagozzi, R. P.-Dholakia, U. M. (2006). *Open source software user communities: a study of participation in linux user groups*, in «Management Science», 52 (7): 1099-1115.
- Bartel, C. A. (2001). *Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification*, in «Administrative Science Quarterly», 46: 379-413.
- Bergami, M. (1996). *L'identificazione con l'impresa*. Roma, Nuova Italia Scientifica.
- (2002). *La decisione di partecipare. Studi organizzativi nell'Esercito Italiano*. Bologna, Il Mulino.
- Bergami, M.-Bagozzi, R. P. (2000). *Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization*, in «British Journal of Social Psychology», 39: 555-577
- Bhattacharya C. B.-Hayagreeva, R.-Glynn, M. A. (1995). *Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members*, in «Journal of Marketing», 59: 46-57.
- Bongiovanni, B.-Tranfaglia, N. (2006). *Le classi dirigenti nella storia d'Italia*. Bari, Laterza.
- Bonomi, A.-Cacciari, M.-De Rita, G. (2004). *Che fine ha fatto la borghesia? Dialogo sulla nuova classe dirigente in Italia*. Torino, Einaudi.
- Casiccia, A. (2006). *Il trionfo dell'élite manageriale: oligarchia e democrazia nelle imprese*. Torino, Bollati Boringhieri.
- Celli, P. L. (2004). *Impresa e classi dirigenti*. Milano, Baldini Castoldi Dalai.
- Dutton, J. E.-Dukerich, J. M.-Harquail, C. V. (1994). *Organizational images and member identification*, in «Administrative Science Quarterly», 39: 239-263.
- Elsbach, K. D.-Bhattacharya, C. B. (2001). *Defining who you are by what*

you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association, in «Administrative Science Quarterly», 12 (4): 393-413.

Johnson, M. D.-Morgeson, F. P.-Ilgen, D. R.-Meyer, C. J.-Lloyd, J. W. (2006). *Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets*, in «Journal of Applied Psychology», 91 (2): 498-506.

Kuhn, M. H.-McPartland, T.S. (1954). *An empirical investigation of self-attitudes*, in «American Sociological Review», 19: 68-76.

Mael, F. (1988). *Organizational identification: construct redefinition and a field application with organizational alumni*. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit.

Mael, F.-Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification*, in «Journal of Organizational Behavior», 13 (2): 103-123.

March, J.G.-Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley. Trad. it. *Teoria dell'organizzazione*. Milano, Comunità, 1966.

Meyer, J. P.-Becker T. E.-Van Dick R. (2006). *Social identities and commitments at work: toward an integrative model*, in «Journal of Organizational Behavior», 27: 665-683

Morandin, G.-Monti, M.-Bergami, M. (2006). *Under-stress organizations: the emotional resource*. Paper presentato al 22° Egos Colloquium "The organizing Society. Identity and technology in virtual and flexible organizing. Bergen (Norvegia), 6-8 luglio.

Pontremoli, A. (2006). *Comunicazione personale*, Vedrò 2006, Drò.

Salvati, M. (2003a). *Perché non abbiamo avuto (e non abbiamo) una 'classe dirigente adeguata'? Un'interpretazione politica dello sviluppo economico italiano nel dopoguerra*, in «Stato e Mercato», 3: 339-434.

— (2003b). "Spagna e Italia: un confronto". In V. Pérez-Díaz, *La lezione spagnola. Società civile, politica, legalità*. Bologna, Il Mulino.

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York, Macmillan. Trad. it. *Il comportamento amministrativo*. Bologna, Il Mulino, 1967.

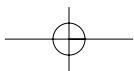
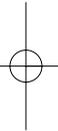
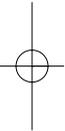
Smidts, A.-Pruyn, A. Th. H.-van Riel, C. B. M. (2001). *The impact employee communication and perceived external prestige on organizational identification*, in «Academy of Management Journal», 48 (5): 1051-1062

- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: studies in social psychology of intergroup relations*. London, Academic Press.
- (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge, Cambridge University Press. Trad. it. *Gruppi umani e categorie sociali*. Bologna, Il Mulino, 1985.
- Tajfel, H.-Turner, J. C. (1985). "The social identity theory of intergroup behaviour". In S. Worchel-W.G. Austin (eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, Nelson Hall, 2ª ed., pp. 7-24.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York, McGraw-Hill. Trad. it. *L'azione organizzativa*. Torino, Isedi, 1990.
- Turner, J. C. (1982). "Towards a cognitive redefinition of the social group". In H. Tajfel (ed), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Turner, J. C.-Hogg, M. A.-Oakes, P. J.-Reicher, S. D.-Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford, Blackwell.
- Vitell, S. J.-Davis, D. L. (1990). *Ethical beliefs of MIS professionals: the frequency and opportunity for Unethical behavior*, in «Journal of Business Ethics», 9 (1): 63-70.
- Wiesenfeld, B. M.-Raghuram, S.-Garud, R. (1999). *Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization*, in «Organization Science», 10 (6): 777-790.

CAPITOLO 5

LA PERCEZIONE
DELLA CLASSE DIRIGENTE
DA PARTE DELLA POPOLAZIONE

131



5.1. La difficoltà di definire i confini

Le indagini reputazionali sulle classi dirigenti sono tutt'altro che frequenti, sebbene le scienze sociali vantino la nobile tradizione della sociologia americana di metà Novecento, soprattutto dopo l'uscita del volume di Floyd Hunter sulle élite di Atlanta.¹ Non mancano, però, sondaggi presso la popolazione italiana, dai quali è possibile ricavare qualche aspetto di interesse riguardante la reputazione delle classi dirigenti italiane: in particolare, il cosiddetto grado di fiducia di cui esse godono tra la popolazione. È altrettanto noto che questi sondaggi sulla fiducia, che consentono anche un'analisi comparativa con quel che i cittadini pensano negli altri paesi, sono in genere molto sfavorevoli alle classi dirigenti, come nel caso sintetizzato nella tavola comparativa seguente.

Il livello complessivo medio di sfiducia in Italia è il più elevato tra i paesi considerati: ciò dà ovviamente rilevanza all'ipotesi di un significativo *deficit di leadership* nel nostro Paese. Si noti il basso livello di fiducia di cui godeva il governo nel 2002. Più di recente, nel dicembre 2005, un sondaggio Demos-LaPolis dava un quadro di poco peggiore, per quanto concerne la fiducia verso il governo. Un miglioramento di clima verso la classe politica si è verificato nel 2006, quando un'indagine post-elettorale del Censis² ha sottolineato un guadagno di fiducia del 5,7 per cento rispetto al 2001.

Questi sondaggi non sono tuttavia finalizzati a ricostruire un'immagine reputazionale articolata delle classi dirigenti italiane e riguardano solo l'aspetto della fiducia riposta verso le istituzioni, piuttosto che esplicitamente verso i loro vertici. Le indagini reputazionali seguono un registro abbastanza diverso: con esse si cerca di mettere a frutto l'immaginazione sociologica, che spesso "dorme" in ciascuno di noi, spingendoci a una rappresentazione del fenomeno osservato – nel nostro caso, delle classi dirigenti italiane – corredato da opinioni riguardanti quantità, qualità e modello normativo agli occhi della popolazione. Questo è quanto abbiamo fatto, e, in questo capitolo, ne sintetizziamo i risultati.³

L'indagine appositamente condotta si apre con una domanda per la quale la popolazione è immediatamente chiamata "a dare i numeri" sulle

¹ F. Hunter, *Community Power Structure*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1953.

² Censis, *Dopo il voto. La comunicazione politica e le motivazioni degli italiani*, Roma, giugno 2006.

³ Per la metodologia e gli approfondimenti, si rimanda agli Allegati del cap. 5.

Livello di fiducia espresso dai cittadini di sei paesi nei confronti delle principali istituzioni sociali						
%	Usa	Gran Bretagna	Germania	Francia	Giappone	Italia
80-90		Polizia, esercito				
70-80	Esercito, religione, polizia		Polizia			
60-70	Scuola	Magistratura, scuola	Magistratura	Polizia	Magistratura, Polizia	Polizia religione
50-60	Governo, magistratura, parlamento		Esercito, parlamento esercito, religione, governo	Scuola, magistratura,	Istruzione, mass-media	Esercito, scuola
40-50	Mass-media, imprese	Religione, imprese, governo, parlamento	Religione, scuola	Parlamento, imprese		Magistratura
30-40	Sindacati		Sindacati, governo, imprese, mass-media	Sindacati, mass media	Esercito, governo, parlamento	Mass-media, imprese, parlamento
20-30		Mass-media, sindacati			Sindacati, imprese	Governo, sindacati
10-20					Religione	
Livello complessivo medio di sfiducia (%)	39,7	40,4	44,3	52,2	55,6	56,5

Fonte: T. Inoguchi, *Broadening the basis of social capital in Japan*, R. Putnam (a cura di), *Democracies in flux*, Oxford, Oxford University Press, 2002.

classi dirigenti. Quanti appartengano alle classi dirigenti è un enigma sociologico, che presenta problemi concettuali non solo per i ricercatori, ma anche per la popolazione: circa tre intervistati su dieci hanno ammesso di non averne un'idea (non sanno o non rispondono). Il 28,5 per cento ritiene che siano più di 30.000, mentre il 38,1 per cento che siano meno: per il 4,4 per cento si tratterebbe al massimo di 500 super-personaggi, poco più di un leader ogni 100.000 italiani. Al contrario, per il 12,0 per cento degli intervistati, le classi dirigenti comprenderebbero oltre 100.000 soggetti, almeno uno ogni 500 italiani.

Tra gli intervistati che sostengono che le classi dirigenti sono un numero abbastanza ristretto, non più di 3.000 personaggi, vi sono giovani, studenti, laureati, abitanti delle regioni centrali. A classi dirigenti ben più allargate (oltre i 100.000) pensano i più anziani, le donne, i soggetti a bassa scolarizzazione, gli abitanti del Nord-Ovest (Tabelle 1-5 Allegati).⁴

⁴ Nel commento dei risultati di questo capitolo ci si avvale anche delle frequenze di risposta "incrociate" con sesso, età, titolo di studio, posizione occupazionale e ripartizione territoriale degli intervistati; tali valori sono contenuti negli Allegati del cap. 5. Nel testo, le tabelle citate presenti negli Allegati sono seguite dall'abbreviazione All.

La fiducia nelle istituzioni**Quanta fiducia prova nei confronti delle seguenti organizzazioni, associazioni, gruppi sociali, istituzioni?***(Percentuali di chi ha affermato di avere molta o moltissima fiducia)*

	Dicembre 2005	Dicembre 2004	Marzo 2001
Il Presidente della Repubblica	80,1	68,8	62,9
Le Forze dell'ordine	69,8	72,7	68,3
La Chiesa	61,3	58,1	59,2
La Scuola	59,8	55,1	61,3
L'Unione europea	52,4	50,3	53,1
Il Comune	45,5	38,5	42,2
La Magistratura	43,0	42,2	40,2
La Regione	41,4	33,7	38,7
Lo Stato	37,0	32,1	28,5
La Cgil	33,7	32,0	–
La Cisl-Uil	30,1	23,9	–
Le Associazioni degli imprenditori	26,0	21,5	32,0
Le Banche	23,1	17,4	30,4
Il Parlamento	22,5	–	–
Il Governo	18,0	20,6	–
La Borsa	11,7	6,2	18,0
I Partiti	8,7	10,1	–

*Fonte: Demos-LaPolis, VIII Rapporto sugli Italiani e lo Stato, 2005.***Tabella 1 – Quanti?****Numerosità delle classi dirigenti**

	%
0-500	4,4
501-3.000	5,7
3.001-5.000	7,5
5.001-10.000	9,6
10.001-30.000	10,9
30.001-50.000	9,7
50.001-100.000	6,8
Oltre 100.000	12,0
Non so	25,9
Totale	92,5
Non risponde	7,5
Totale	100,0

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

5.2.

La divaricazione tra dirigenza reale e dirigenza ideale

Si è poi cercato di capire quale sia l'idealtipo di classe dirigente per gli italiani. Le caratteristiche suggerite, sulle quali è stata espressa una valutazione da parte degli intervistati, sono state per due terzi reputate importanti dalla grande maggioranza della popolazione rappresentata. Al contrario, desta una certa sorpresa che, per i cittadini ascoltati, la ricchezza non debba essere una prerogativa importante di un *top leader* (46,4 per cento), confermando un'immagine popolare del leader ascetica e disinteressata. Nella stessa direzione vanno le altre due valutazioni negative, ma in misura più contenuta, riguardanti l'importanza delle relazioni e un'immagine complessivamente positiva per le classi dirigenti ideali. È ovvio che le relazioni importanti siano per la classe dirigente una prerogativa necessaria, ma, nel caso, gli intervistati probabilmente hanno voluto sottolineare che le relazioni (importanti) di affiliazione possono sminuire altre caratteristiche cruciali e decisive in una classe dirigente ideale. Quali sono? La competenza (per il 92,7 per cento è molto importante), la visione strategica (90,2 per cento) e il senso morale e della legalità (89,8 per cento). Seguono, di poco distanziate, la capacità di innovazione e di creatività (89,6 per cento), la responsabilità pubblica e sociale (88,7 per cento) e la capacità decisionale (88,6 per cento).

La considerazione che si trae è che l'ideale platonico del *governo dei migliori* influenza ancora molto la cittadinanza – nonostante il potere economico, rappresentato dalla ricchezza, sia reputato estremamente influente dalla popolazione stessa – quando, come vedremo tra un istante, essa è chiamata a valutare le caratteristiche delle classi dirigenti attuali. Il governo dei migliori dovrebbe avere piuttosto un *link* privilegiato con il senso morale-legale e con il senso di responsabilità sociale che rendono legittima una leadership. In sintesi, *merito ed etica* sono due dimensioni fondamentali di una dirigenza idealtipica.

Mentre gli intervistati delle regioni centrali sottolineano competenza e capacità di decisione, in quanto a caratteristiche attese in una classe dirigente ideale, i cittadini del Nord-Est indicano autorevolezza e leadership e capacità d'innovazione e creatività e quelli del Nord-Ovest la componente etico-legale (Tabella 6 All.). Gli intervistati che vivono nel Mezzogiorno si affidano soprattutto alla capacità di una classe dirigente ideale di comporre e far convergere interessi diversi. Occupati e disoccupati privilegiano la competenza della leadership ideale; pensionati e casalinghe il senso morale e della legalità (Tabella 7 All.); i laureati la responsabilità pubblica e sociale. Una polarizzazione in due tipi ideali di leadership emerge soprattutto considerando le valutazioni dei giovani e degli anziani: i primi enfatizzano la competenza, mentre gli anziani più la visione strategica e il senso di moralità e di legalità (Tabella 8 All. e paragrafo 5.6).

Le classi dirigenti italiane di oggi appaiono agli occhi della maggior

Tabella 2 – Le classi dirigenti ideali
Le caratteristiche ideali che dovrebbero avere le classi dirigenti di un paese

Caratteristiche	Valutazione (%)*			
	Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante	NR
Visione strategica	1,0	4,5	90,2	3,3
Competenza	0,7	3,7	92,7	2,9
Autonomia decisionale	4,8	15,2	75,3	4,7
Capacità decisionale	0,9	5,6	88,6	4,9
Autorevolezza e leadership	3,6	11,3	80,3	4,9
Capacità di innovazione e creatività	0,8	5,9	89,6	3,7
Tutela e promozione di interessi specifici/ settoriali	12,3	21,2	57,8	8,7
Capacità di far convergere interessi diversi	1,3	6,9	88,1	4,7
Responsabilità pubblica e sociale	1,5	5,0	88,7	4,8
Senso morale legalità, etica	1,3	4,7	89,8	4,3
Immagine positiva	26,8	31,1	33,3	8,8
Ricchezza	46,4	33,1	12,7	7,8
Relazioni importanti	18,7	31,4	38,9	11,0

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

parte della popolazione distanti dal loro idealtipico, dall'ideale del "governo dei migliori". Come nel negativo di una foto, ricchezza (68,0 per cento) e relazioni importanti (54,2 per cento) sembrano le due risorse che maggiormente caratterizzano le classi dirigenti italiane, giudicate carenti di visione strategica (42,7 per cento), di capacità decisionale (44,7 per cento), di innovazione e creatività (46,3 per cento) e, soprattutto, di senso della moralità e della legalità (58,0 per cento) e di responsabilità pubblica e sociale (50,9 per cento, Tabella 3). La banalizzazione di questa percezione popolare è che comandano "i ricchi e i raccomandati" e non "i migliori".

Per approfondire questo argomento abbiamo svolto un'analisi per componenti principali sulle caratteristiche delle classi dirigenti italiane di oggi, ottenendo tre tipi di "famiglie" di variabili più significative, che individuano tre orientamenti di giudizio (negativo) dei nostri intervistati. Un primo gruppo associa *competenza, autonomia di decisione e capacità di mettere in pratica decisioni*. Riferita alle nostre classi dirigenti attuali, questa prima componente esprime un giudizio negativo da parte della popolazione, la quale non ritiene che le nostre élite siano composte dalle personalità migliori. Infatti, esse difettano di competenza, che costituisce una porta girevole importante per accedere all'autonomia decisionale e alla capacità di realizzare le decisioni

Tabella 3 – Le classi dirigenti italiane di oggi

Le caratteristiche delle classi dirigenti italiane di oggi

Caratteristiche	Valutazione (%)*			
	Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante	NR
Visione strategica	42,7	39,6	14,0	3,7
Competenza	31,5	42,0	23,0	3,5
Autonomia decisionale	32,7	32,0	20,0	5,3
Capacità decisionale	44,7	34,1	16,2	5,0
Autorevolezza e leadership	36,1	33,3	24,2	6,4
Capacità di innovazione e creatività	46,3	30,4	17,2	6,1
Tutela e promozione di interessi specifici/ settoriali	25,3	36,1	29,8	8,8
Capacità di far convergere interessi diversi	45,0	34,0	13,1	7,9
Responsabilità pubblica e sociale	50,9	30,8	12,5	5,8
Senso morale legalità, etica	58,0	26,1	11,4	4,5
Immagine positiva	33,9	31,0	25,4	9,7
Ricchezza	8,3	16,0	68,0	7,7
Relazioni importanti	10,3	24,8	54,2	10,7

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

eventualmente prese. Un secondo gruppo correla *senso morale e legale*, sia con il *senso di responsabilità pubblica e sociale* che con un' *immagine positiva*. Questa componente ci chiarisce che il deficit di immagine positiva delle nostre classi dirigenti attuali presso la popolazione dipende dai bassi tassi di legalità e di *social responsibility*,⁵ che, a sua volta, ha per sponda un senso morale ed etico, spesso corrosato dall'autoreferenzialità e dall'utilitarismo esasperato e amorale. Un terzo gruppo associa due variabili che appaiono caratterizzare fortemente le attuali classi dirigenti italiane, la *ricchezza* e la carta di credito di *relazioni importanti*: una risorsa tradizionale, la ricchezza, correlata con una risorsa relazionale che oggi connota non solo la società, ma anche l'economia (capitalismo relazionale).⁶ In sintesi, l'analisi per componenti principali, oltre a indicarci le caratteristiche (variabili) più significative e a raggrupparle in tre "famiglie", ci conferma l'umore contrariato della popolazione nei confronti delle classi dirigenti attuali.

Questo pessimismo appare diffuso soprattutto nel Nord della Penisola (Tabella 9 All.), in particolare tra studenti (Tabella 11 All.) e giovani che, come visto, sostengono una classe dirigente ideale com-

⁵ Si veda al proposito il cap. 1 del presente volume.⁶ Su questo tema si veda C. Carboni, *La nuova società. Il caso italiano*, Bari, Laterza, 2002.

Tabella 4 – Alcune caratteristiche delle classi dirigenti**In base alle caratteristiche anagrafiche e sociali lei pensa che le classi dirigenti di oggi siano:**

Caratteristiche	Valutazione (%)*		
	Vero	Falso	NR
Troppo vecchie	67,2	28,5	4,3
Maschili	82,4	14,1	3,5
Poco meritevoli	61,3	28,7	10,0
Provinciali e vocaliste	55,5	31,0	13,5

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

petente. Più cauti appaiono gli adulti, e soprattutto gli anziani, i quali riconoscono alle attuali classi dirigenti una certa competenza e una significativa capacità di comporre e far convergere interessi tra loro diversi (Tabella 10 All.). Come nel caso della rappresentazione della classe dirigente ideale, anche in quello delle attuali classi dirigenti italiane si può registrare una polarizzazione valutativa generazionale tra giovani e anziani, che, tuttavia, si stempera nella valutazione comune che il senso di moralità e di legalità sia una prerogativa poco rilevante delle attuali classi dirigenti.

Lo scarto tra come le classi dirigenti dovrebbero essere e come esse effettivamente sono nel caso italiano, lascia correre altre perplessità tra la popolazione in merito. In effetti, le classi dirigenti appaiono agli occhi dei cittadini troppo maschili (82,4 per cento, Tabella 4), vecchie (67,2 per cento), poco meritevoli (61,3 per cento) e provinciali (55,5 per cento). Questo soprattutto nell'opinione degli intervistati del Nord-Est (Tabella 12 All.) e dei giovani (Tabella 13 All.). Le classi dirigenti appaiono poco meritevoli per gli intervistati in possesso di laurea, per i quali l'Italia non è certo una "Repubblica del merito" (Tabella 14 All.). D'altra parte, è però vero che l'Italia non è ancora la "Repubblica dei laureati", visto che questi rimangono una minoranza. È bene anche sottolineare che questi risultati reputazionali confermano altri risultati ottenuti con metodo posizionale in una precedente indagine, dalla quale scaturiva l'ipotesi di classi dirigenti non tanto reclutate in base al merito, ma alla fedeltà di appartenenza.⁷

5.3.

La forza delle élite economiche in un quadro di indebolimento diffuso

In questo quadro reputazionale, tutt'altro che positivo, un terzo della popolazione ritiene che le classi dirigenti italiane si siano indebolite

⁷ C. Carboni (a cura di), *Élite e classi dirigenti in Italia*, Roma-Bari, Laterza, 2007.

Tabella 5 – Tendenze delle classi dirigenti**Secondo lei negli ultimi 15 anni le classi dirigenti italiane nelle loro varie componenti sono:**

	%
Indebolite	33,1
Rafforzate	13,4
Non ci sono particolari differenze	19,0
Alcuni settori si sono rafforzati, altri indeboliti	29,4
Non so	4,3
Totale	99,2
Non risponde	0,8
Totale	100,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

(Tabella 5). Di questo parere sono soprattutto i laureati, i pensionati, le casalinghe, i maschi e, soprattutto, gli anziani (Tabelle 15-18 All.).

Poco meno di un terzo degli intervistati ha sottolineato che alcuni settori si sono rafforzati mentre altri si sono indeboliti. Al proposito, una recente indagine Censis ha messo in evidenza, in un confronto 2001-2006, che i grandi imprenditori, gli uomini dell'alta finanza, i magistrati e i tecnici hanno in questi anni accresciuto la loro importanza, mentre "scendono" i dirigenti dei partiti politici, gli alti burocrati, i leader nella comunicazione.⁸

In sintesi, appare sensata l'opinione che sia in atto un significativo *riposizionamento di alcuni gruppi tra le classi dirigenti*, orientamento sostenuto soprattutto dai giovani e dai più anziani, in questo caso concordi. Solo circa due italiani su dieci ritiene che non vi siano stati mutamenti significativi e solo poco più di uno su dieci ritiene che le classi dirigenti si siano rafforzate.

Coloro che sostengono che le nostre classi dirigenti si sono indebolite, in maggioranza pensano alla classe dirigente nel suo complesso (il 60,3 per cento degli intervistati), mentre oltre due intervistati su dieci al ceto politico-istituzionale. Simmetrica l'opinione in proposito degli intervistati che ritengono che le classi dirigenti si siano rafforzate: in maggioranza si riferiscono alla classe dirigente nel suo complesso (49,2 per cento, Tabella 5.2) e il 25,6 per cento degli intervistati ritiene che il ceto politico si sia rafforzato. Il ceto politico è quindi oggetto di opposte valutazioni: per alcuni si è rafforzato, per altri indebolito. È probabile che i primi pensino che si sia rafforzato in termini numerici a seguito dell'aumento di cariche istituzionali decentrate, prodotto dal governo multilivello⁹ affermatosi negli ultimi anni e, forse, anche in virtù dei crescenti compensi percepiti dai politici. Mentre chi ritiene il ceto politico in declino è probabilmente influenzato, come vedremo, dalla sua responsabilità per la non felice situazione strutturale attraversata dal Paese.

⁸ Censis, cit., 2006.⁹ Questo rafforzamento nei numeri del ceto politico è stato sottolineato nel volume C. Carboni, cit., cap. 1.

Tabella 5.1 – Tendenze delle classi dirigenti
(Per chi ha risposto "si sono indebolite", Tabella 5)

SECONDO LEI QUALE SETTORE DELLE CLASSI DIRIGENTI SI È PIÙ INDEBOLITO?

Settori	%
Economico	7,9
Politico-istituzionale	22,4
Culturale-mediale	9,4
La classe dirigente nel suo complesso	60,3
Totale	100,0
Non risponde	0,0
Totale	100,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 5.2 – Tendenze delle classi dirigenti
(Per chi ha risposto "si sono rafforzate", Tabella 5)

SECONDO LEI QUALE SETTORE DELLA CLASSE DIRIGENTE SI È PIÙ RAFFORZATO?

Settori	%
Economico	21,2
Politico-istituzionale	25,6
Culturale-mediale	4,0
La classe dirigente nel suo complesso	49,2
Totale	100,0
Non risponde	0,0
Totale	100,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

La percezione dell'indebolimento delle classi dirigenti nel loro complesso lascia, peraltro, trapelare che i personaggi rappresentativi della nostra economia (industriale e finanziaria) – in controtendenza – si siano in questi anni rafforzati. È un'ipotesi del resto confermata dalle risposte riguardanti quali gruppi dirigenti oggi contino di più: sono le professionalità economiche. Nella Tabella 6, gli imprenditori sono in testa in questa speciale classifica (71,5 per cento), seppure di poco rispetto alle principali cariche istituzionali dello Stato (68,9 per cento). Vertici bancari, finanziari e assicurativi (66,6 per cento) superano per il terzo posto i parlamentari nazionali ed europei (62,8 per cento). Nella percezione della popolazione, si riscontra, dunque, un crescente prestigio del "concentrato economico", che si muove forse in controtendenza rispetto all'immagine non certo favorevole che hanno i cittadini nei confronti delle classi dirigenti nel loro complesso.

Nella Tabella 6 è anche possibile evidenziare l'ultimo posto dei leader di associazioni sociali e culturali e la bassa considerazione del potere detenuto dai personaggi dello sport e dello spettacolo, dai professori universitari e dai ricercatori e, infine, dai religiosi. Per le cele-

Tabella 6 – Chi conta?

PUÒ GENTILMENTE INDICARE CHI CONTA DI PIÙ TRA LE CLASSI DIRIGENTI ITALIANE DI OGGI?

Gruppi (ordinati per valutazione)	Valutazione (%)			
	Per niente o poco	Sufficientemente	Abbastanza o molto	NR
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	4,6	21,0	71,5	2,9
Cariche istituzionali dello Stato	8,9	19,5	68,9	2,7
Vertici di banche e assicurazioni	10,4	18,7	66,6	4,3
Politici e cariche elettive nazionali/europee	11,4	23,1	62,8	2,7
Associazioni rappresentanza interessi datoriali	10,3	27,7	57,0	5,0
Politici e cariche elettive locali	15,6	29,0	52,1	3,3
Esponenti mass-media, giornalisti e opinionisti	14,1	32,1	50,9	2,9
Associazioni rappresentanza interessi lavoratori	26,6	31,8	38,4	3,2
Religiosi	31,3	29,7	34,6	4,4
Personaggi dello sport e dello spettacolo	25,2	26,0	34,3	4,5
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	44,5	26,6	24,6	4,3
Responsabili di associazioni sociali	48,1	28,6	14,1	9,2

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

brità dello sport e dello spettacolo, la bassa considerazione popolare può essere spiegata dalla natura *sporadica e antintellettuale* del loro potere, che spesso si brucia nella notorietà acquisita con alcuni spettacoli di successo o nell'arco di una breve carriera sportiva.¹⁰ Professori e ricercatori non sono reputati potenti probabilmente perché nella società italiana di oggi meriti e competenza non contano abbastanza, anche se lo spirito dei tempi richiederebbe di premiare innanzitutto saperi e conoscenze. La relativa considerazione per il peso del ceto ecclesiale è probabilmente dovuta alla percezione diffusa, per altro confermata dai dati, che il bacino di reclutamento del clero, soprattutto italiano, in questi anni si è sensibilmente ridotto¹¹ e le stes-

¹⁰ Al proposito, si veda il cap. 3 del volume di C. Carboni, cit., 2002.

¹¹ Su questo, si veda la ricerca demografica sul clero, commissionata dalla Cei alla Fondazione Giovanni Agnelli di Torino e coordinata dal sociologo Luca Diotallevi; è stata elaborata su dati dell'Istat, dell'Annuario statistico della Santa Sede e dell'Istituto centrale per il sostentamento del clero. «La ricerca traccia l'identikit di un prete sempre più anziano. Pur avendo un'età media di 59 anni e mezzo, infatti, ben il 42,3 per cento dei sacerdoti ha più di 65 anni e il 12,8 ne ha più di 80. L'anzianità "di servizio" è di 33 anni, essendo stati ordinati, mediamente, attorno ai 26 anni. Lo studio evidenzia un "buco" nella classe di preti che va dai 35 anni ai 60 anni d'età. Il "vuoto" più evidente è per i quarantanovenni, che sono poco più di 350», in «Jesus», n. 4, aprile 2004. Si veda anche F. Garelli (a cura di), *Sfide per la Chiesa del nuovo secolo. Indagine sul clero in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2004.

se élite ecclesiali sono sempre meno italiane. In questo caso, la popolazione appare comunque sottostimare l'influenza che il potere religioso continua di fatto a esercitare, senza apparente diminuzione d'intensità, sullo scenario politico e sociale italiano: una Chiesa "più leggera" non ha significato una diminuzione della sua influenza su alcune questioni strategiche per il Paese.

Gli imprenditori contano nella rappresentazione dei cittadini non solo dove ci sono, ma più nel Mezzogiorno, dove si sente la mancanza di una loro maggiore diffusione (Tabella 19 All.). Tra le generazioni riemerge una visione polarizzata tra giovani e anziani: i primi ritengono nettamente più importanti le classi dirigenti politiche ed economiche rispetto alle altre, mentre gli anziani hanno una visione più "schiacciata" e "corta" della graduatoria e, ad esempio, assegnano importanza maggiore ai religiosi e ai professori universitari (Tabella 20 All. e par. 5.6).

5.4.

Il valore della formazione sul campo

Se appare difficile disporre di un'adeguata informazione sulla composizione della classe dirigente, sono addirittura assenti studi quantitativi sulla formazione e il reclutamento delle classi dirigenti italiane (capitolo 2). Una recente ricerca ha sottolineato che le élite italiane hanno sensibilmente migliorato i loro *curricula*, soprattutto in termini di credenziali educative formali: nel 1990 i laureati erano il 66 per cento circa, mentre nel 2004 l'87,0 per cento (Tabella 7). L'Università La Sapienza di Roma ne ha laureati circa il 14,0 per cento, mentre le quattro università più importanti milanesi poco più del 17,0 per cento; oltre i due terzi delle classi dirigenti con laurea si è formato negli atenei delle prime dieci città italiane, in tal modo confermando le radici metropolitane e urbane delle classi dirigenti anche in un paese dove le "cento città" e il provincialismo sono particolarmente forti.

Anche la nostra indagine reputazionale risente della povertà di informazione riguardo ai luoghi di formazione delle nostre classi dirigenti: non a caso, le capacità di percezione dei cittadini si riducono

Tabella 7 – Livello di istruzione delle élite italiane

	%
Massimo diploma	13,0
Laurea non specificata	5,7
Laurea umanistica	34,5
Laurea scientifica	22,6
Laurea in Scienze sociali	17,8
Architettura, Belle Arti e Conservatorio	6,3
Totale	100,0

Fonte: C. Carboni, *cit.*, Laterza 2007.

Tabella 8 – Dove si formano

SECONDO LEI DOVE SI FORMANO LE CLASSI DIRIGENTI ITALIANE?

	Valutazione (%)*			
	Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto	NR
Università e scuole di alta formazione	13,9	25,4	36,8	23,9
Associazioni di rappresentanza datoriali	11,4	29,4	33,1	26,1
Sindacati	22,6	28,3	24,9	24,2
Associazioni culturali, sociali e religiose	43,3	17,9	9,8	29,0
Partiti politici e scuole di formazione politica	10,2	14,1	53,1	22,6
Ordini professionali	19,1	26,8	25,0	29,1
Fondazioni	36,4	21,2	9,3	33,1
Formazione sul campo	10,3	20,4	45,0	24,3

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

sensibilmente al proposito e ben un quarto del campione intervistato non risponde in merito ai principali luoghi di formazione delle nostre classi dirigenti (Tabella 8). Le risposte valide confermano che l'università, nell'opinione dei cittadini, è un luogo centrale per la formazione delle nostre classi dirigenti, ma tutt'altro che esclusivo. Sono soprattutto gli anziani (Tabella 21 All.), i residenti nel Nord-Est (Tabella 22 All.) e i soggetti a bassa scolarizzazione (Tabella 23 All.) a rappresentarsi l'università come luogo cruciale di formazione delle future leadership. Nella percezione dei cittadini sono però le scuole di formazione politica ad essere nel complesso preminenti sulla stessa università e sulla formazione sul campo, cioè il *learning by doing*. Sono soprattutto i giovani a sottolineare questi due luoghi di formazione non codificata, ma trasmessa in base all'esperienza indiretta e diretta. Anche le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro sono percepite come molto rilevanti. Va poi posta in evidenza l'opinione degli intervistati laureati, che sono i soggetti che meno pongono l'enfasi sulla formazione universitaria a favore delle reti formative e selettive degli ordini professionali (Tabella 23 All.).

Dalla nostra indagine si evince che i luoghi migliori di formazione per le classi dirigenti non sono tanto le istituzioni – come l'università, in cui si trasmette sapere codificato – ma quelli che rendono possibile, ai soggetti più spregiudicati e ambiziosi, l'acquisizione di quelle conoscenze relazionali influenti, che possono agevolare la scalata e, poi, l'accesso agli alti cerchi del potere. Non a caso, nella percezione degli intervistati (Tabella 9), i due pre-requisiti principali per entrare a far parte delle classi dirigenti in Italia sono: (1) la conoscenza di persone influenti e le raccomandazioni (88,3 per cento); e (2) la spregiudicatez-

Tabella 9 – I pre-requisiti di accesso**A SUO GIUDIZIO, IN ITALIA COSA CONTA DI PIÙ PER ENTRARE A FARE PARTE DELLE CLASSI DIRIGENTI?**

Qualità/attitudini	Valutazione (%)*			
	Per niente o poco importante	Importante	Molto importante	NR
Motivazione e passione	22,4	25,3	47,7	4,6
Conoscenza di persone influenti e raccomandazioni	7,9	10,8	77,5	3,8
Competenza e esperienza	18,0	28,2	49,0	4,8
Obbedienza e fedeltà	23,3	27,0	41,8	7,9
Affidabilità e lealtà	27,0	28,3	38,5	6,2
Senso di responsabilità pubblica e sociale	34,0	27,8	32,2	6,0
Spregiudicatezza e ambizione	7,8	16,3	71,4	4,5
Reddito	16,3	29,8	45,8	8,1
Notorietà e visibilità	14,0	26,5	51,0	8,5
Essere leader	8,3	23,7	58,4	9,6

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

za e l'ambizione (88,0 per cento). Di nuovo viene da considerare che le attuali classi dirigenti non siano repute le migliori in competenza, ma viene loro riconosciuta la capacità e la spregiudicatezza di "farsi largo" in modo machiavellico per entrare nella "stanza dei bottoni". Contano, inoltre, il carisma naturale del leader (82,1 per cento), la notorietà (77,5 per cento) e naturalmente la possibilità di ereditare ricchezze importanti (75,6 per cento). Se poi si procede a scomporre il campione degli intervistati, ci si accorge nuovamente che giovani e anziani hanno opinioni discordanti al proposito dei pre-requisiti di accesso. I giovani mettono maggior enfasi sulla forza delle raccomandazioni, le possibilità offerte da notorietà e ricchezza, sulle capacità carismatiche del leader. Gli anziani, al contrario, valorizzano nelle loro valutazioni le prerogative di competenza, di obbedienza e di fedeltà.

5.5.**Responsabilità sociale ed élite traenti**

Per il nostro campione, il ceto politico è senza dubbio il principale imputato delle incertezze e delle difficoltà economico-sociali che il nostro paese sta attraversando. La Tabella 10 evidenzia, infatti, che tutte le cariche istituzionali (politiche, parlamentari, statali e locali) vengono valutate come le principali responsabili delle difficoltà del Paese da circa il 90,0 per cento degli intervistati, soprattutto da coloro che vivo-

Tabella 10 – Le responsabilità

SECONDO LEI, LE DIFFICOLTÀ DEL NOSTRO PAESE SONO ATTRIBIBILI SOPRATTUTTO A QUALI GRUPPI DELLE CLASSI DIRIGENTI?

Gruppi (ordinati per valutazione)	Valutazione (%)*			
	Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto	NR
Politici e cariche elettive nazionali/europee	3,6	13,3	78,5	4,6
Cariche istituzionali dello Stato	6,1	15,6	73,8	4,5
Politici e cariche elettive locali	7,0	17,4	70,4	5,2
Vertici di banche e assicurazioni	10,0	23,0	60,0	7,0
Associazioni rappresentanza interessi datoriali**	12,0	36,1	44,8	7,1
Imprenditori e manager di medie/grandi imprese	16,4	32,0	46,1	5,5
Associazioni rappresentanza interessi lavoratori	18,3	32,6	43,5	5,6
Esponenti mass-media, giornalisti e opinionisti	30,3	31,9	32,3	5,5
Religiosi	54,3	20,1	18,1	7,5
Personaggi dello sport e dello spettacolo	55,6	21,4	15,7	7,3
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	58,7	22,4	12,6	6,3
Responsabili di associazioni sociali	60,8	20,6	7,4	11,2

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

** Con punteggio medio superiore al successivo gruppo.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

146

no nelle regioni centrali (particolarmente severi con i politici locali), dagli studenti e dagli occupati, dai laureati e dai giovani (Tabelle 25-28 All.). Più indulgenti con il ceto politico gli anziani e i pensionati. Più articolata la valutazione sulle responsabilità delle classi dirigenti economiche: i vertici di banche e dell'alta finanza sono quarti in graduatoria (83,0 per cento), mentre gli imprenditori sono in settima posizione, di un soffio a seguire le associazioni di rappresentanza datoriali e di poco prima delle associazioni sindacali. Secondo la popolazione, avrebbero ben poche responsabilità sull'attuale situazione del Paese i professori universitari e i ricercatori, i personaggi del mondo dello spettacolo e dello sport, i religiosi (tutti presi, però, nel mirino di un giudizio più negativo da parte degli intervistati meridionali. Tabella 25 All.).

Il ceto politico – soprattutto le alte cariche istituzionali dello Stato (91,1 per cento, Tabella 11) e i politici nazionali/europei (89,5 per cento) – è visto come l'élite traente che potrebbe portare il Paese fuori dalle

Tabella 11 – I gruppi guida
A SUO GIUDIZIO, QUALI GRUPPI TRA I SEGUENTI DOVRANNO SVOLGERE UNA FUNZIONE DI GUIDA PER USCIRE DALLA CRISI?

Gruppi (ordinati per valutazione)	Valutazione (%)*			
	Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto	NR
Cariche istituzionali dello Stato	2,3	6,8	84,3	6,6
Politici e cariche elettive nazionali/europee	3,7	7,5	82,0	6,8
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	4,4	16,2	72,4	7,0
Politici e cariche elettive locali	5,3	12,7	74,6	7,4
Associazioni rappresentanza interessi datoriali	7,5	26,1	57,6	8,8
Professori, ricercatori, personaggi della cultura**	14,6	22,8	53,4	9,2
Associazioni rappresentanza interessi lavoratori	13,8	26,2	51,4	8,6
Vertici di banche e assicurazioni	20,3	26,2	44,4	9,1
Esponenti mass-media, giornalisti e opinionisti	30,0	32,0	30,0	8,0
Responsabili di associazioni sociali	31,4	25,3	30,4	12,9
Religiosi	50,5	19,6	20,3	9,6
Personaggi dello sport e dello spettacolo	65,0	15,0	10,5	9,5

* I totali di riga sono pari a 100,0%.

** Con punteggio medio superiore al successivo gruppo.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

secche della crisi. Sono di questa opinione soprattutto studenti e casalinghe, gli intervistati che vivono nel Nord-Ovest, i soggetti a medio-bassa scolarizzazione (Tabelle 29-31 All.). Il terzo gruppo-guida è costituito dagli imprenditori (88,6 per cento), che precedono i politici con cariche locali (87,3 per cento) e le associazioni di rappresentanza datoriale (83,7 per cento). A considerare gli imprenditori come élite traenti sono soprattutto gli occupati, i laureati e gli anziani (Tabella 32 All.). Va inoltre segnalato che nella *hit parade* dei gruppi guida entrano, oltre i sindacati, anche i professori, i ricercatori e i personaggi della cultura.

A seguito di questi risultati d'indagine sulle responsabilità, passate e recenti, riguardanti lo stato di difficoltà del Paese e sulle élite che dovrebbero essere "traenti", si ricavano tre importanti considerazioni.

La prima riguarda il ceto politico dirigente: la severità del giudizio concernente le responsabilità di questo spezzone importante delle classi dirigenti non significa tanto una bassa reputazione dell'autorità,

cioè del potere legittimo, tra la popolazione, quanto una disapprovazione delle attuali modalità di suo esercizio (inefficienza, basso senso di moralità e di legalità). Ciò è dimostrato proprio dal fatto che i poteri politici e istituzionali sono considerati decisivi per la ripresa del Paese.

La seconda è che le classi dirigenti economiche, che non appaiono le maggiori imputate delle difficoltà del Paese, in presenza del preoccupante andamento dei principali indicatori economici, sono percepite come élite traenti decisive, incluse le loro associazioni di rappresentanza.

Infine, la terza indicazione che emerge dai risultati d'indagine è che tra le élite traenti dovrebbero svolgere una funzione importante anche i gruppi a più alta densità di competenza, cioè professori universitari, ricercatori, personaggi della cultura, peraltro percepiti come gruppi che, al momento, non svolgono un ruolo di rilievo tra le classi dirigenti italiane. Tuttavia, il loro ruolo guida in una società della conoscenza viene considerato importante, in misura assai maggiore di quello esercitato da giornalisti e opinionisti dei media: la popolazione sembra convinta che, per le sorti del Paese, è più importante un *knowledge upgrading* piuttosto che le reti di persuasione mediale.

Il futuro del Paese è comunque legato al passato e alla tradizione: il leader ideale per il futuro deve comportarsi come un padre di famiglia (40,8 per cento, Tabella 12), perché il Paese è in fondo una grande famiglia. Dovrà, quindi, essere comprensivo, ma senza sottrarsi alle proprie responsabilità, se necessario imponendo alcune sue scelte e decisioni, ma sempre avendo come registro comportamentale il buon senso. La pensano in questo modo soprattutto le casalinghe, gli anziani e i soggetti a bassa scolarizzazione (Tabelle 33-35 All.). Gli intervistati laureati e i giovani ritengono che debba avere la concentrazione e l'autorevolezza di un direttore d'orchestra in grado di accordare in un tutto armonico le capacità di singoli musicisti. Gli occupati pensano che il leader debba avere concentrazione, intelligenza, capacità di anticipazione e freddezza di un giocatore di scacchi.

**Tabella 12 – Padri di famiglia e direttori d'orchestra
USANDO UNA METAFORA, UN LEADER FUTURO
DELLA CLASSE DIRIGENTE ITALIANA DOVREBBE
ESSERE UNA SORTA DI:**

	%
Padre di famiglia che applica il buon senso	40,8
Direttore d'orchestra	18,6
Giocatore di scacchi	18,2
Allenatore squadra di calcio o di basket	13,5
Non so	4,6
Totale	95,7
Non risponde	4,3
Totale	100,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

5.6.

Giovani pessimisti, anziani ottimisti

Come più volte osservato, le differenze di valutazione espresse dagli intervistati relativi a vari aspetti delle classi dirigenti appaiono più marcate considerando le fasce di età (giovani e anziani), piuttosto che rispetto ad altre variabili indipendenti quali il sesso, la residenza per ripartizione geografica o la condizione professionale. Di conseguenza, abbiamo ritenuto di esplorare più a fondo le differenze di reputazione delle nostre classi dirigenti presso giovani e anziani, soprattutto in quei casi nei quali le valutazioni appaiono più polarizzate e quindi riguardo alle caratteristiche delle attuali classi dirigenti, all'immagine di chi conta in Italia e, infine, a quali dovrebbero essere le élite traenti (i gruppi-guida) in grado di condurre il Paese fuori dalle attuali difficoltà.

Rispetto al primo dei tre temi citati, abbiamo innanzitutto considerato le variabili più significative che sono emerse dall'analisi per componenti principali con la quale, come osservato nel paragrafo 5.2, abbiamo ottenuto tre "famiglie" più rilevanti di variabili riguardanti le caratteristiche delle classi dirigenti italiane di oggi. Inoltre, in base ai punteggi assegnati a queste variabili più significative, abbiamo individuato due *cluster* – ottimisti e pessimisti – che ci hanno consentito di ottenere una tavola di contingenza che mette in evidenza la polarità dei giudizi espressi dai giovani e dagli anziani. Mentre i primi, per oltre il 68 per cento, sono pessimisti in tema di qualità delle nostre attuali classi dirigenti, i secondi, in maggioranza, appaiono ottimisti (58,7 per cento). La Tabella 13 mostra che l'ottimismo è correlato positivamente con l'età in materia di classi dirigenti: cresce al crescere dell'età dei rispondenti.

La Tabella 14, ottenuta con analoga procedura applicata alla precedente, sottolinea che anche il livello di scolarizzazione degli intervistati incide significativamente nella valutazione delle classi dirigenti di oggi. Al riguardo, il pessimismo appare crescere con il livello di scolarità. I laureati sono infatti a maggioranza pessimisti (62,7 per cento), mentre all'opposto, i soggetti con bassa scolarità sono in leggera maggioranza ottimisti riguardo il profilo delle nostre classi dirigenti di oggi (50,4 per cento). La polarizzazione per titolo di studio è tuttavia inferio-

Tabella 13 – Le differenze di valutazione per età riguardanti le caratteristiche più significative delle classi dirigenti di oggi (tavola di contingenza)

Fasce di età	Cluster su variabili più significative (%)		
	Ottimisti	Pessimisti	Totale
Fino a 34 anni	31,8	68,2	100,0
Da 35 a 49 anni	40,3	59,7	100,0
Da 50 a 65 anni	41,1	58,9	100,0
Oltre 65 anni	58,7	41,3	100,0
Totale	42,4	57,6	100,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 14 – Le differenze di valutazione per titolo di studio riguardanti le caratteristiche più significative delle classi dirigenti italiane di oggi (tavola di contingenza)

Titolo di studio	Cluster su variabili più significative (%)		
	Ottimisti	Pessimisti	Totale
A basso tasso di scolarità	50,4	49,6	100,0
Licenza media inferiore	43,8	56,2	100,0
Diploma superiore	42,2	57,8	100,0
Laurea	37,3	62,7	100,0
Totale	42,1	57,9	100,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

re a quella appena riscontrata per età, anche se all'incirca ne ricalca le dimensioni, essendo età e titolo di studio variabili tra loro fortemente correlate. È noto, infatti, che la nostra popolazione più anziana presenta un livello medio di scolarizzazione significativamente inferiore a quella dei nostri giovani. Cosicché possiamo dedurre che il pessimismo sulla qualità delle nostre classi dirigenti è più marcato tra i giovani laureati, mentre l'ottimismo è ostentato soprattutto da anziani con basso livello di scolarizzazione.

Le differenze di valutazione tra giovani e anziani sono particolarmente evidenti anche su un secondo aspetto indagato: quali gruppi contano di più in Italia. La Tabella 15, che offre i punteggi medi di valutazione ottenuti da ciascun gruppo, mette in evidenza che i giovani assegnano punteggi massimi a due gruppi importanti come imprenditori e politici, mentre riservano punteggi minimi a gruppi valutati relativamente importanti dal campione nel suo complesso, come nel caso di leader dei mass-media, dei sindacati, dei vertici ecclesiastici, dei ricercatori e docenti universitari. Esprimono, quindi, una visione assai gerarchizzata e verticalizzata delle classi dirigenti al proprio interno.

Gli anziani, al contrario, attribuiscono ai gruppi più importanti punteggi medi inferiori a quelli espressi dal complesso del campione, come accade nel caso di imprenditori, cariche istituzionali dello Stato, politici (nazionali, europei e locali), vertici di banche e assicurazioni, associazioni di rappresentanza datoriale; al contempo, esprimono valutazioni spesso nettamente superiori alla media per quei gruppi reputati relativamente o scarsamente importanti dal complesso degli intervistati, come nei casi dei professori universitari, dei ricercatori, dei leader sindacali e dei religiosi. Di fatto, gli anziani esprimono una visione *più schiacciata, pluralista e allargata* (nelle quantità, paragrafo 5.2.) della composizione delle classi dirigenti rispetto ai giovani: più che di un cono con all'apice i protagonisti di economia e politica (l'immagine prevalente tra i giovani), si tratterebbe di centri concentrici adagiati su un piano orizzontale.

La Tabella 16 conferma questa polarizzazione delle due visioni: una verticistica, che esprime un concentrato essenzialmente economico-

Tabella 15 – Chi conta (punteggi medi di valutazione per età)*

	Imprenditori manager medio-grandi imprese	Mass-media giornalisti	Cariche istituzionali dello Stato	Politici cariche elett. naz./europee	Politici cariche elett. locali	Ass. rapp. interessi datoriali	Ass. rapp. interessi lavoratori	Vertici di banche e assicurazioni	Professori, ricercatori, personalità cultura	Responsabili associaz. sociali	Personalità sport e spettacolo	Religiosi
Fino a 34 anni	2,74	2,19	2,64	2,69	2,45	2,51	2,02	2,64	1,58	1,42	1,97	1,99
Da 35 a 49 anni	2,73	2,38	2,67	2,59	2,46	2,54	2,07	2,72	1,73	1,59	2,11	2,02
Da 50 a 65 anni	2,72	2,46	2,64	2,50	2,33	2,51	2,16	2,58	1,80	1,70	1,91	2,04
Oltre 65 anni	2,56	2,40	2,53	2,39	2,32	2,41	2,19	2,44	2,03	1,73	2,00	2,08
Totale	2,69	2,38	2,62	2,53	2,38	2,49	2,12	2,59	1,79	1,63	1,99	2,04

* Si veda anche la Tabella 6. In neretto e corsivo i minimi e in neretto i massimi punteggi, quando questi si riferiscono alle risposte date dai giovani e dagli anziani.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 16 – Chi conta? (valutazioni per principali gruppi e per età)*

Età	Valutazioni	Gruppi (valori percentuali)									
		Imprenditori Manager	Mass-media giornalisti	Cariche istituzionali Stato	Politici e cariche naz./eur	Politici e cariche locali	Assoc. rappresentanza interessi datoriali	Vertici banche assicuraz.	Professori, ricercatori, personalità cultura		
Fino a 34 anni	Poco o niente	1,8	22,6	8,7	6,9	14,2	9,0	7,0	55,5		
	Sufficientemente	22,9	35,9	18,9	17,3	26,4	31,2	21,6	30,6		
	Abbastanza o molto	75,4	41,4	72,4	75,8	59,4	59,8	71,4	13,9		
Da 35 a 49 anni	Poco o niente	2,7	15,1	5,0	8,7	12,7	10,3	6,6	48,0		
	Sufficientemente	21,5	31,9	23,0	23,4	28,5	25,7	15,1	30,9		
	Abbastanza o molto	75,8	53,0	72,0	67,8	58,8	64,0	78,3	21,1		
Da 50 a 65 anni	Poco o niente	4,4	11,5	8,6	12,6	17,7	10,4	11,8	47,0		
	Sufficientemente	19,3	31,2	19,3	24,4	31,6	28,2	18,6	26,0		
	Abbastanza o molto	76,3	57,3	72,2	63,0	50,7	61,4	69,5	27,0		
Oltre 65 anni	Poco o niente	9,7	11,6	14,4	15,9	17,7	13,6	16,5	35,8		
	Sufficientemente	24,3	36,5	18,6	29,0	32,4	32,2	23,2	25,1		
	Abbastanza o molto	66,0	51,9	67,0	55,1	49,9	54,2	60,3	39,1		

* Si vedano anche le Tabelle 6 e 15. Minimi (corsivo e neretto) e massimi (neretto) riferiti ai valori massimi e minimi nel caso riguardino i giovani e gli anziani.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 17 – Gruppi guida (punteggi medi di valutazione per età)*

Età	Media											
	Imprenditori manager medie-grandi imprese	Mass-media giornalisti e opinionisti	Principali cariche istituzionali dello Stato	Politici cariche elettive naz./eur	Politici cariche elettive locali	Ass. rapp. interessi datoriali	Ass. rapp. interessi lavoratori	Vertici banche assicurazioni	Prof. ricercatori e personaggi cultura	Resp. associazioni sociali	Personaggi spettacolo e sport	Religiosi
Fino a 34 anni	2,62	1,87	2,87	2,85	2,74	2,45	2,37	2,19	2,33	1,93	1,27	1,52
Da 35 a 49 anni	2,72	1,98	2,89	2,86	2,77	2,51	2,36	2,30	2,33	1,90	1,34	1,56
Da 50 a 65 anni	2,75	2,08	2,90	2,84	2,75	2,61	2,45	2,31	2,48	2,08	1,45	1,71
Oltre 65 anni	2,81	1,98	2,82	2,80	2,76	2,57	2,43	2,23	2,53	1,98	1,50	1,86
Totale	2,73	2,00	2,88	2,84	2,75	2,55	2,41	2,27	2,43	1,99	1,40	1,67

* Si veda anche la Tabella 11. In neretto e corsivo i minimi e in neretto i massimi punteggi, quando questi si riferiscono alle risposte date dai giovani e dagli anziani.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 18 – Gruppi guida (valutazioni per principali gruppi e per età)*

Età	Valutazioni	Gruppi (valori percentuali)									
		Imprenditori Manager	Mass-media giornalisti	Principali Cariche istituzionali Stato	Politici e cariche elettive naz./eur	Politici e cariche elettive locali	Assoc. rappresentanza interessi datoriali	Vertici banche assicuraz.	Professori, ricercatori, personalità cultura		
Fino a 34 anni	Poco o niente	6,6	37,8	3,5	3,5	5,7	11,4	25,6	19,3		
	Sufficientemente	24,6	37,4	6,5	8,4	14,4	32,5	29,6	28,1		
	Abbastanza o molto	68,8	24,9	90,1	88,1	79,9	56,1	44,7	52,6		
Da 35 a 49 anni	Poco o niente	5,5	33,5	1,5	3,4	6,2	6,9	18,6	19,4		
	Sufficientemente	17,2	34,7	7,7	7,3	11,1	35,1	32,9	28,7		
	Abbastanza o molto	77,2	31,8	90,8	89,4	82,8	58,1	48,4	51,9		
Da 50 a 65 anni	Poco o niente	4,0	28,4	1,4	4,2	5,8	7,3	20,7	13,8		
	Sufficientemente	17,5	35,2	6,7	7,4	13,7	24,8	28,0	24,4		
	Abbastanza o molto	78,6	36,4	91,9	88,4	80,5	67,9	51,3	61,8		
Oltre 65 anni	Poco o niente	3,4	35,3	4,9	5,3	4,4	9,1	26,5	14,0		
	Sufficientemente	12,0	31,0	7,9	9,7	15,6	25,0	24,2	18,6		
	Abbastanza o molto	84,7	33,6	87,2	85,0	80,1	65,9	49,3	67,4		

* Si vedano anche le Tabelle 11 e 17. Minimi (corsivo e neretto) e massimi (neretto) riferiti ai valori massimi e minimi nel caso riguardino i giovani e gli anziani.

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

politico dei giovani, e un'immagine schiacciata e pluralistica, espressa dagli anziani in tema di chi conta maggiormente in Italia.

Le Tabelle 17 e 18 sottolineano che i giovani puntano sulle potenzialità della politica e delle istituzioni per esprimere i principali gruppi guida, in grado di determinare una fuoriuscita del Paese dalle sue attuali difficoltà. Tuttavia, il fatto che essi esprimano otto punteggi medi minimi su dodici gruppi indicati e nessun punteggio medio massimo conferma il loro pessimismo, coerente con il loro *assessment* negativo a proposito delle caratteristiche delle attuali classi dirigenti. Al contrario, gli anziani esprimono quattro punteggi medi massimi su dodici e due punteggi medi minimi, quindi in linea con una visione più ottimista e anche più pluralista: secondo essi, la squadra nazionale dovrebbe giocare con il "tridente" impresa-politica-sapere: una visione sulla quale sembra per altro convergere il nostro campione nel suo complesso.

5.7.

Rimonta dell'economia o debolezza della politica?

Il sociologo americano Michael Mann, in una poderosa ricostruzione storica, ha di fatto configurato un nuovo approccio allo studio del potere, basandosi sulle interazioni di reti di quattro poteri principali: ideologico-religioso, politico, militare ed economico (*the four networks theory of power*).¹² La storia può essere riscritta guardando all'interdipendenza, agli urti e alle conversazioni di questi quattro network principali di potere. In particolare, la storia dell'Europa occidentale degli ultimi secoli ha avuto come protagonisti le élite politico-statali e le élite economiche. Seguendo l'approccio di Mann, possiamo ipotizzare che tra gli anni Sessanta e Ottanta del Novecento, si è tornati al duello tra élite economiche ed élite politiche europee (fordismo e stato sociale) e di nuovo, tra la fine del xx secolo e l'inizio del xxi, le prime hanno preso il sopravvento culturale, sottolineando l'insostenibilità degli apparati welfare, a loro parere elefantiaci e poco produttivi. Tecnologia, finanziarizzazione e globalizzazione (turbocapitalismo) hanno favorito la proiezione dell'economia fuori dalle dimensioni territoriali localizzate dello stato nazione. Se nell'Ottocento l'economia era prigioniera – da secoli – della dimensione localista e lo stato e il potere militare apparivano entità maggiormente proiettate a guardare all'esterno (e a esercitare un controllo interno), alla fine del Novecento le

¹² M. Mann, *The sources of social power*, 2 voll., New York, Cambridge University Press, 1986 e 1993. Interessanti sono anche l'articolo di F. Piselli, *Il network sociale nell'analisi del potere e dei processi politici*, in «Stato e Mercato», n. 50, 1997 (in cui, tra l'altro, l'autrice sintetizza l'approccio antropologico della scuola di Manchester e quella americana degli analisti strutturali) e il saggio di S.K. Cook, R. Emerson, M. Gillmore, T. Yamagishi, *The Distribution of Power In Exchange Networks*, in «American Journal of Sociology», n. 89, 1983.

parti appaiono nettamente invertite. Le élite economiche europee ora sono molto meno localizzate, più globalizzate e, quindi, maggiormente decisive e prestigiose rispetto a quelle politiche. Tuttavia, queste ultime dispongono, in particolare in Italia, di uno Stato che mantiene sufficiente forza e autonomia tali sia da controllare la dinamica delle grandi organizzazioni economiche private sia da vincolare la concentrazione della ricchezza in mani private.¹³ Il panpoliticismo "all'italiana", di cui abbiamo parlato nel capitolo 1, ha prodotto anche opachi intrecci tra politica ed economia. Tuttavia, anche in Italia assistiamo ad una rimonta dell'economia ora divenuta dimensione stringente, poiché nel nostro Paese, sotto la frusta della competizione globale, la creazione di ricchezza è tornata ad essere l'obiettivo principale, una condizione necessaria per la sua redistribuzione. La nostra indagine mostra che la popolazione ha percepito questa ascesa dell'economia e dei suoi protagonisti. I risultati confermano, infatti, che il nostro campione reputa decisivi per le sorti del nostro Paese sia gli imprenditori che le loro associazioni, sia i vertici bancari che finanziari, assegnando loro un ruolo preminente tra le élite traenti. I network di potere economico appaiono quelli che contano di più nell'Italia di oggi, soprattutto tra i giovani, e a tali reti viene assegnato un ruolo preminente di guida che dovrà sostanzarsi in responsabilità pubblica e sociale.

La classe dirigente politica, invece, continua – ormai da circa un ventennio – a soffrire di un deficit di fiducia, e la sua reputazione tra la popolazione resta in modo preoccupante a bassi livelli, nonostante il potere legittimo che i politici detengono, cioè l'*autorità*, sia fondamento di speranza che essi possano tornare a costituire il nocciolo delle élite traenti. Le leadership politiche oggi subiscono una doppia pressione: da un canto, la globalizzazione delle forze economiche e, dall'altro, la scarsa reputazione che i politici raccolgono presso la popolazione. Entrambe sollecitano l'innovazione e l'efficientizzazione della conduzione della *cosa pubblica*. Questa doppia spinta dovrebbe indurre il potere politico-istituzionale a valutare la riduzione del suo raggio di azione e a ridimensionare quella parte di *plusvalore politico* che genera autoreferenzialità e privilegio.

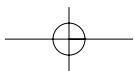
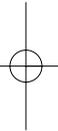
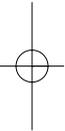
Infine, se appare scontato il limitato impatto reputazionale delle élite clericali, associative e accademiche, erano meno prevedibili le valutazioni modeste raccolte tra la popolazione dai protagonisti dei mass-media, espressione di un potere non di rado valutato come onnipotente. A questo proposito, l'ipotesi più probabile è che tra i cittadini italiani serpeggi una certa insofferenza verso il potere inteso come persuasione mediale: insomma, sembra che una parabola discendente sia iniziata, soprattutto per i media più tradizionali e soprattutto tra i giovani.¹⁴ Di converso, accademici e ricercatori, in precedenza giudicati

¹³ Su questo punto si veda il bel libro, ricco di spunti comparativi, di C. Perrow, *Organizing America. Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*, Princeton, Princeton University Press, 2002.

¹⁴ Sul tema, a parte le pagine illuminanti di D. McQuail (*Sociologia dei media*

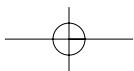
espressione di un potere ininfluenza, sono poi visti dalla popolazione come élite traenti, come se i cittadini puntassero, oltre che sull'economia, sulla competenza e il sapere per risollevare le sorti del Paese. In sintesi, la cittadinanza, in tema di classi dirigenti, ostenta una sorta di *economic-professional upgrading*, corroborato in una dimensione etica e di merito.

LA PERCEZIONE DELLA CLASSE DIRIGENTE
DA PARTE DELLA POPOLAZIONE



ALLEGATO I

LA METODOLOGIA UTILIZZATA 159



I.1. La metodologia utilizzata

I.1.1.

Le procedure di costruzione delle mappe posizionali

La progressiva perdita di competitività del nostro sistema economico alimenta un acceso dibattito sul “come” uscire dalla crisi,¹ e ripropone, in termini piuttosto stringenti, il tema della leadership, del “chi” può guidare il Paese in questa difficile fase di transizione.²

La minaccia del declino richiede l’attribuzione di responsabilità e compiti e l’identificazione dei gruppi-guida in grado di ricostruire la fiducia³ ed esercitare un ruolo propulsivo per lo sviluppo del Paese.

Questa prospettiva solleva questioni qualitative – sui ruoli posizionali e decisionali – e quantitative – sulla numerosità – delle nostre classi dirigenti; ma alimenta anche un problema, mai assodato, di definizione dell’oggetto di studio. Se per classe dirigente intendiamo un gruppo ristretto di persone che ha potere, esercita controllo sociale, influenza i comportamenti collettivi e rappresenta una guida per la società, *quante e quali* figure vi appartengono? In altre parole, *chi* è classe dirigente in Italia oggi?

Per rispondere a questi interrogativi, il nostro gruppo di lavoro ha effettuato una scrupolosa attività di censimento, mirata a costruire una mappa “a fisarmonica” delle classi dirigenti italiane, fissando accuratamente i criteri di selezione e valutando l’attendibilità delle fonti disponibili. Questa mappatura, senza pretesa di essere esaustiva, rappresenta un primo e sperimentale tentativo di fotografare i ruoli e le figure che appartengono alle classi dirigenti italiane. La ricostruzione identifica le cariche di vertice sulla base di un criterio posizionale e non ha l’ambizione di rappresentare in modo completo l’effettiva distribuzione del potere e la rete di influenze che possono orientare le scelte e le strategie delle classi-guida. La mappa, in altre parole, è espressione del potere posizionale, rispecchia i ruoli formali e fornisce una *cartina*

¹ Per una rassegna degli approcci G. Rebora, *Impresa e classe dirigente in Italia*, paper presentato a Roma il 19 maggio 2005, pp. 5-13.

² G. Canepa, *Formare, selezionare e rinnovare la Classe Dirigente Italiana*, discussion paper su www.glocus.it.

³ Rebora G., *op. cit.*, pp. 19-21.

morfologica delle classi dirigenti attuali. In questo senso, può essere considerata un contributo preliminare, certamente passibile di ulteriori verifiche e revisioni, ma comunque utile strumento descrittivo per orientare la ricerca e l'indagine empirica sul campo.⁴

I.1.2.

Tre mappe

Il tentativo di costruire una mappa dettagliata delle classi dirigenti italiane si associa all'esigenza di stimarne la consistenza, qualitativa e quantitativa, al fine di poter "dare i numeri" del potere.

La ricerca scientifica, da sempre laboratorio privilegiato di teorie e analisi sul tema,⁵ registra oggi una pesante carenza di studi su caratteristiche e tendenze delle classi dirigenti italiane.⁶

La nostra mappa è stata concepita con l'intento di fornire una fotografia ragionata e condivisa⁷ del potere in Italia, individuando i ruoli e le figure chiave che influenzano, indirizzano e determinano le scelte e le strategie operative del Paese.⁸ In questo senso essa ha valore come schema di riferimento, specchio della complessità delle strutture e delle forme del potere. Le varie posizioni direttive, selezionate con criteri posizionali, sono articolate su tre livelli in mappe distinte e concentriche lungo un *continuum* che dal vertice ristretto giunge alla sfera dei poteri diffusi locali.

Le tre mappe, denominate ristretta (MR), intermedia (MI) e allargata (MA), hanno dunque una struttura "a fisarmonica", per cui la più ampia comprende i ruoli e le figure appartenenti all'intermedia e alla ristretta (cfr. capitolo 3, paragrafo 4, e il prospetto integrato compreso in questi Allegati).

L'articolazione su tre livelli, un po' complessa ma particolarmente flessibile, ha permesso di identificare altrettanti gruppi di potere con caratteristiche, inclinazioni e qualità specifiche:

- a. Leader
- b. Elite traenti
- c. Classi dirigenti.

⁴ Nel nostro intervento di ricerca, la costruzione della mappa (cap. 3) ha preceduto e orientato l'indagine empirica svolta su un campione rappresentativo della popolazione italiana (cap. 5) e su un gruppo allargato di protagonisti dei diversi settori dell'economia, della politica e delle istituzioni (cap. 4).

⁵ B. Dongiovanni e N. Tranfaglia, a cura di, *Le classi dirigenti nella storia d'Italia*, Roma-Bari, Laterza, 2006; P. L. Celli, *Impresa e classi dirigenti*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2004.

⁶ C. Carboni (a cura di), *Élite e classi dirigenti in Italia. Chi conta nella società italiana di oggi*, Roma-Bari, Laterza, 2007.

⁷ In più sedi le mappe sono state oggetto di discussione e confronto tra i componenti del gruppo di lavoro. La stesura definitiva è frutto di un paziente lavoro di definizione di criteri e fonti e di un autorevole *focus group* tra esperti di settore.

⁸ Il nostro approccio presuppone una correlazione forte tra potere posizionale e potere decisionale: si ritiene, in altre parole, che i soggetti che rivestono posizioni di vertice siano effettivamente titolari delle decisioni, delle scelte e delle strategie attivate nelle organizzazioni che presidono.

Alla mappa ristretta appartengono i *leader*, 1.924 individui che rivestono posizioni apicali nelle organizzazioni più importanti e visibili a livello nazionale e internazionale. Essi sono espressione di una pluralità di poteri, dall'economico al politico, dal culturale al religioso, e con le loro scelte incidono pesantemente sul futuro del Paese. Appartenere a questa fascia alta è prerogativa di pochi, ma ambizione di molti; i tratti distintivi di questo gruppo di potere sono carisma, notorietà e potere decisionale.

La mappa intermedia aggiunge le figure immediatamente successive ai leader nella scala posizionale-gerarchica dei poteri. Comprende 5.967 soggetti, che rappresentano i vertici delle organizzazioni più importanti e costituiscono le *élite traenti*;⁹ l'insieme dei personaggi che, in relazione al peso organizzativo dei loro ruoli, partecipano ai processi decisionali e sviluppano la capacità di mediare gli interessi settoriali e parziali con quelli generali.

Nella mappa allargata confluiscono tutti quei soggetti, precisamente 17.305, che sfruttano vantaggi posizionali nella negoziazione degli interessi diffusi sul territorio. Nella logica di un progressivo ampliamento del raggio del potere, questa mappa comprende anche una rilevante quota di vertici regionali e locali con valenza, visibilità e influenza di spessore nazionale. Identifica, pertanto, la *classe dirigente* del Paese, l'insieme di individui "eletti" di una data comunità sociale, espressione di una leadership diffusa,¹⁰ che, come anticipato, si estende anche ai livelli periferici del potere.

Il punto debole di questo disegno di mappatura è la sua sincronicità/staticità, che dovrebbe dar conto di fenomeni particolarmente dinamici come il potere e l'influenza, che di per se stessi non sono mai definitivi.¹¹

I.2. Classi, sezioni e ambiti d'appartenenza della mappa

Un'ipotesi operativa che ha guidato la redazione delle tre mappe è che quantità e leadership sono spesso correlate negativamente. In altre parole, in molti casi tanto più è ristretto il numero dei leader, quanto più è ampia la loro effettiva sfera di influenza e il loro potere d'indirizzo sui comportamenti della maggioranza. Va da sé che questa caratteristica ben si coniuga con la struttura a cerchi concentrici della nostra

⁹ Cfr. il cap. 1, "Per una definizione operativa di classe dirigente", a cura di Antiseri e De Mucci.

¹⁰ A differenza del nostro lavoro, l'analisi di Reborà non contiene riferimenti numerici circa l'ampiezza e la consistenza della classe dirigente, anche se più volte si fa riferimento a un "ampio strato sociale". G. Reborà, *op. cit.*, p. 3.

¹¹ Già Pareto nel suo *Trattato di sociologia generale* (1916) maturava la convinzione che «le aristocrazie non durano» e la storia non è altro che il teatro di una continua lotta fra di esse per non soccombere e sparire dalla scena sociale.

mappa: attorno al nucleo ristretto dei leader, dotati di carisma e notorietà, si condensa il potere decisionale, espressione dell'effettiva capacità di incidere sulle scelte del Paese.

Nella fase di ideazione e impostazione delle mappe, oltre a un'articolazione orizzontale e quantitativa, definita "a fisarmonica", è stata prevista anche una ripartizione verticale e qualitativa delle sfere del potere. Sono state individuate, infatti, cinque macro classi (Politica, alta tecnocrazia e religione; Associazionismo di rappresentanza e socio-culturale; Banca e impresa; Formazione e ricerca; Mass-media), a loro volta articolate per sezioni e ambiti di appartenenza, che rappresentano il più alto livello di dettaglio e approfondimento.

Per ovvie ragioni, la mappa esclude i vertici dei poteri illegali o illeciti e non considera la rete di influenze, dirette e indirette, che essi possono esercitare sulle autorità e le organizzazioni legittime. Al di là di questa precisazione, è opportuno sottolineare che la mappa ci indica *chi è dentro* e *chi è fuori* dai circuiti del potere: avvalendosi di criteri selettivi e di fonti autorevoli, identifica i vertici posizionali della sfera politica, amministrativa, religiosa, militare, economica, associativa, culturale e mass-mediale del Paese, e consente una lettura comparata, in grado di cogliere omogeneità e differenze legate ai diversi impatti quantitativi delle singole classi e sezioni.

Dall'analisi riflessiva emerge che, mentre Politica, Associazionismo e Formazione rispettano un andamento crescente della loro consistenza nel passaggio dalla MR alla MI e alla MA, le classi Banca e impresa e Mass-media registrano una progressiva diminuzione del loro peso (cfr. Tabella 1). Ciò significa che queste due aree delle mappe presentano una spiccata vocazione alla leadership e, al di là del diverso impatto quantitativo in termini assoluti, si caratterizzano per la forte incidenza di figure dotate di carisma e capacità di orientare le emozioni e i comportamenti collettivi. Queste qualità, nell'era della *Knowledge economy* e dell'*ICT Society*, contraddistinguono, in via prioritaria, i detentori del potere economico-finanziario e gli *opinion leader* di stampa, Tv, radio e Internet, ma sono determinati anche per il successo in campo politico e istituzionale.

Come si può notare, la classe Politica, alta tecnocrazia e religione detiene il primato quantitativo nelle mappe intermedia e allargata, dove sfiora il 50 per cento del totale, soprattutto per l'incidenza delle

Tabella 1 – L'incidenza delle classi sul totale delle mappe (valori percentuali)

Classi	MR	MI	MA
1. Politica, alta tecnocrazia e religione	37,06	44,19	49,91
2. Associazionismo di rappresentanza e socio-culturale	12,63	23,81	24,36
3. Banca e impresa	38,88	25,31	13,70
4. Formazione e ricerca	3,74	2,80	8,81
5. Mass-media	7,69	3,89	3,22
Totale	100,0	100,0	100,0

cariche elettive regionali e locali (cfr. Tabella 2). Particolarmente significativa è anche l'incidenza di alcune sezioni nel cerchio intermedio delle élite traenti. Si tratta, ad esempio, dell'associazionismo di rappresentanza degli interessi datoriali e sindacali (16,27 per cento) e dell'alta burocrazia e tecnocrazia (18,08 per cento), nel cui ambito spicca il potere sanitario (6,28 per cento). Va rilevato che queste sezioni rappresentano organizzazioni intermedie della società civile ed esprimono in prevalenza un ruolo tecnico e di supporto funzionale alla leadership.

(valori percentuali)

Tabella 2 – L'incidenza delle sezioni sul totale delle mappe (val. percentuali)

Classi/sezioni	MR	MI	MA
1. Politica, alta tecnocrazia e religione	37,06	44,19	49,91
<i>1.1. Cariche elettive</i>	<i>6,96</i>	<i>4,78</i>	<i>12,39</i>
<i>1.2. Cariche elettive locali</i>	<i>3,43</i>	<i>11,48</i>	<i>38,17</i>
<i>1.3. Partiti</i>	<i>1,66</i>	<i>2,51</i>	<i>4,52</i>
<i>1.4. Organismi comunitari e internazionali</i>	<i>4,73</i>	<i>3,30</i>	<i>12,48</i>
<i>1.5. Organi costituzionali</i>	<i>2,49</i>	<i>3,18</i>	<i>2,62</i>
<i>1.6. Alta burocrazie e tecnocrazia</i>	<i>16,6</i>	<i>18,08</i>	<i>12,25</i>
<i>1.7. Mondo ecclesiastico</i>	<i>1,61</i>	<i>0,85</i>	<i>1,33</i>
2. associazionismo di rappresentanza e socio-culturale	12,63	23,81	24,36
<i>2.1. Rappresentanza degli interessi</i>	<i>4,63</i>	<i>16,27</i>	<i>14,89</i>
<i>2.2. Enti funzionali</i>	<i>2,39</i>	<i>2,41</i>	<i>2,46</i>
<i>2.3. associazionismo sociale e culturale</i>	<i>5,61</i>	<i>5,13</i>	<i>7,01</i>
3. Banca e impresa	38,88	25,31	13,70
<i>3.1. Sistema bancario e assicurativo</i>	<i>5,30</i>	<i>3,75</i>	<i>3,18</i>
<i>3.2. Impresa privata</i>	<i>33,58</i>	<i>21,55</i>	<i>10,52</i>
4. Formazione e ricerca	3,74	2,80	8,81
<i>4.1. Formazione di base</i>	<i>0,73</i>	<i>0,62</i>	<i>0,67</i>
<i>4.2. Alta formazione</i>	<i>2,75</i>	<i>1,68</i>	<i>7,82</i>
<i>4.3. Ricerca</i>	<i>3,74</i>	<i>2,80</i>	<i>8,81</i>
5. Mass-media	7,69	3,89	3,22
<i>5.1. Stampa</i>	<i>2,22</i>	<i>0,97</i>	<i>0,55</i>
<i>5.2. Reti Tv e radio</i>	<i>2,75</i>	<i>1,07</i>	<i>1,06</i>
<i>5.3. Opinion maker</i>	<i>2,81</i>	<i>1,84</i>	<i>1,61</i>
Totale (classe 1-5)	100,0	100,0	100,0

Di seguito riportiamo il dettaglio dei criteri e delle fonti che hanno consentito la creazione delle tre mappe citate.

"GENERARE CLASSE DIRIGENTE"

MAPPA INTEGRATA DELLA CLASSE DIRIGENTE ITALIANA (ipotesi stima quantitativa)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	FONTI
DI APPARTENENZA	RISTRETTA Leader	INTERMEDIA Elite Traenti	ALLARGATA Classi dirigenti			
	Carisma- notorietà	Organizzazione	Vantaggi posizionali			
	VA % ¹³	VA %	VA %			
1. POLITICA, ORGANI COSTITUZIONALI E A RILEVANZA COSTITUZIONALE, ORGANISMI COMUNITARI E INTERNAZIONALI, MONDO ECCLESIASTICO						
1.1. POLITICA – CARICHE ELETTIVE NAZIONALI						
Presidenza della Repubblica	4	0,21%	16	0,27%	16	0,19%
	Presidente della Repubblica, un segretario generale, un segretario generale onorario, un vicesegretario generale amministrativo (MI);					Sito della Presidenza della Repubblica: www.quirinale.it .
	i 12 consiglieri della presidenza della Repubblica (MI e MA).					

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Parlamento italiano	94 4,89%	167 2,80%	952 11,02%	Presidente del Senato, quattro vicepresidenti componenti del Consiglio di Presidenza del Senato; presidente della Camera, quattro vicepresidenti componenti dell'Ufficio di Presidenza del Senato; 14 presidenti e 28 vicepresidenti delle Commissioni permanenti della Camera, 13 presidenti e 26 vicepresidenti delle Commissioni permanenti del Senato, un presidente e due vicepresidenti della Giunta delle elezioni e delle immunità parlamentari (MR); 28 segretari delle Commissioni permanenti della Camera, 26 segretari delle Commissioni	Risultati ufficiali delle elezioni politiche 2006, tratti dal sito ufficiale del ministero dell'Interno e consultabili all'indirizzo: http://www.elezionipolitiche.interno.it/ . Sito del Senato della Repubblica: http://www.senato.it . Sito della Camera dei deputati: http://www.camera.it .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
--	---	--	---	-----------------------	-------

permanenti del Senato, due segretari della Giunta delle elezioni e delle immunità parlamentari; 17 capigruppo alla Camera e al Senato (MI); tutti i deputati e senatori eletti nelle elezioni politiche del 9-10 aprile 2006 e senatori a vita, compresi MR e MI. In particolare, tale categoria/gruppo è composta da: 630 deputati eletti, di cui 12 eletti nella Circostrizione estero; 322 senatori: 315 senatori eletti, di cui sei eletti nella Circostrizione estero; sette senatori a vita (MA).

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Presidenza del Consiglio	2 0,10%	5 0,08%	5 0,06%	Presidente del Consiglio dei ministri, un sottosegretario generale (MR); tre sottosegretari alla Presidenza del Consiglio (MI e MA).	Sito ufficiale della Presidenza del Consiglio dei ministri: www.governo.it.
Governo	34 1,77%	97 1,63%	97 1,12%	Venticinque ministri, nove viceministri (MR) e 63 sottosegretari (MI e MA).	Sito ufficiale della Presidenza del Consiglio dei ministri: www.governo.it.
TOTALE SEZIONE 1.1	134 6,96%	285 4,78%	1.070 12,39%		
1.2. POLITICA – CARICHE ELETTIVE LOCALI					
Regioni	20 1,04%	247 4,14%	1.344 15,56%	Venti presidenti delle Regioni ¹⁴ (MR), 227 componenti Giunte regionali, in particolare: assessori e vicepresidenti, delegati del Presidente della Regione Lombardia e responsabili Unità organizzative autonome della Regione Calabria (MI); 1.100 consiglieri regionali* (unità stimate; MA).	Sito del Senato della Repubblica, sezione regioni ed enti locali: http://www.senato.it/link/29413/ 29431/genpaginalista.htm. Siti delle Regioni italiane e nostre stime.

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA	CRITERI ¹²	FONTI
Province	23 1,20% VA	208 3,49% VA	1.082 12,53% VA	Venti presidenti delle Province delle città capoluogo di Regione e delle altre tre città capoluogo di Provincia con più di 250.000 abitanti (MR); ¹⁵ presidenti delle altre 81 Province e vicepresidenti delle 104 Province (MI); 874 assessori/componenti delle Giunte provinciali delle 104 Province (MA).	Sito upi: www.upinet.it , e dati tratti dalla Prima assemblea nazionale delle elette e delle amministratrici delle Province d'Italia dell'11 dicembre 2005, tratti dal sito: http://www.womenews.net/spip/article.php3?id_article=144 .
Comuni	23 1,20% VA	230 3,85% VA	871 10,08% VA	Venti sindaci dei Comuni capoluogo di Regione e degli altri tre Comuni con più di 250.000 abitanti (MR); vicesindaci e assessori delle Giunte dei suddetti 23 Comuni (MI); 664 sindaci dei Comuni con più di 15.000 abitanti (compresi i 23 della MI; MA).	Istat, censimento 2001, sito: http://dawinci.istat.it e nostre stime.
TOTALE SEZIONE 1.2	66 3,43% VA	685 11,48% VA	3.297 38,17% VA		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPP RISTRETTA	MAPP INTERMEDIA	MAPP ALLARGATA	CRITERI ¹²	FONTE
DI APPARTENENZA	Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	Elite Traenti Organizzazione VA %	Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %		
1.3. POLITICA-PARTITI	32 1,66%	150 2,51%	390 4,52%	Segretari e presidenti o, se conteggiati in altre categorie, due figure di vertice dei 16 maggiori partiti politici con propri rappresentanti eletti a seguito delle elezioni politiche del 9-10 aprile 2006 (MR); 118 componenti delle segreterie nazionali di tali Partiti (unità circa stimate; MI); 240 segretari regionali di tali partiti (unità stimate; MA).	Ministero dell'Interno http://www.elezionipolitiche.interno.it Nostre elaborazioni e nostre stime. Siti dei partiti politici.
TOTALE SEZIONE 1.3	32 1,66%	150 2,51%	390 4,52%		
1.4. POLITICA-ORGANISMI COMUNITARI E INTERNAZIONALI					
Parlamento europeo*	67 3,48%	67 1,12%	64 0,74%	Settantanove membri italiani eletti al Parlamento europeo (esclusi coloro già ricompresi in precedenti cariche elettive: europolitamentari. 12 unità MR e MI, 15 unità MA). ¹⁷	Sito del Parlamento europeo in Italia: http://www.europarl.it/

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Rappresentanze diplomatiche	24 1,25%	130 2,18%	1.014 11,74%	Venti ambasciatori in carica permanente (MR); 106 ambasciatori presso le 120 ambasciate all'estero e le rappresentanze italiane permanenti presso Organismi internazionali (MI); 884 unità presenti in organico del ministero degli Affari esteri in carriera diplomatica (MA).	Annuario statistico 2005 del ministero degli Affari esteri, consultabile al sito: http://www.esteri.it/ita/6_40_222.asp ; http://www.esteri.it/doc/6_40_222a.pdf (dati più recenti: al 31.12.2004).
TOTALE SEZIONE 1.4	91 4,73%	197 3,30%	1.078 12,48%		
1.5. ALTRI ORGANI COSTITUZIONALI E A RILEVANZA COSTITUZIONALE-ALTRE MAGISTRATURE					
Corte costituzionale	3 0,16%	15 0,25%	15 0,09%	Un presidente e due vice (MR); 12 altri componenti del Consiglio di Presidenza (MI e MA).	Sito ufficiale: http://www.cortecostituzionale.it .
Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro - CNEL	3 0,16%	15 0,25%	24 0,14%	Un presidente e due vicepresidenti (MR); 11 altri componenti del Comitato di Presidenza e un segretario generale (MI);	Sito ufficiale alle sezioni: http://www.portalecnel.it/portale/ ; organigramma.nsf/

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA	CRITERI ¹²	FONTI
	% ¹³ VA	% VA	% VA	due capi dipartimento e sette dirigenti (MA).	vwOrganiPerNome/ COMITATO%20DI%20 PRESIDENZA?Opendocument e http://www.portalecnel.it/portale/ segretariato.nsf/vwuffici?openview.
Consiglio superiore della magistratura	1 0,05%	25 0,42%	25 0,14%	Un vicepresidente ¹⁸ (MR); 24 componenti (MI e MA).	Sito ufficiale: http://www.csm.it.
Corte suprema di Cassazione	4 0,21%	6 0,10%	6 0,03%	Un Primo presidente, un Primo presidente aggiunto, un procuratore generale della Repubblica presso Corte di Cassazione, un procuratore generale antimafia della Direzione generale antimafia presso la Corte di Cassazione (MR); un dirigente amministrativo, un segretario (MI e MA).	Sito ufficiale: http://www.cortedicassazione.it.

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Consiglio di Stato – Tribunali amministrativi regionali	2 0,10%	19 0,32%	49 0,28%	Un presidente, un vicepresidente (MR); quattro presidenti di commissioni permanenti e 13 componenti (MI); 30 presidenti di tutte le sedi/sezioni dei Tar regionali (MA).	Sito ufficiale: http://www.giustizia-amministrativa.it .
Corte dei conti	2 0,10%	26 0,44%	46 0,27%	Un presidente e un presidente aggiunto (MR); nove altri componenti del CdA, 15 componenti del Consiglio di Presidenza (MI); 20 viceprocuratori (MA).	Sito ufficiale: http://www.corteconti.it .
Avvocatura dello Stato	1 0,05%	10 0,17%	35 0,20%	Un avvocato generale (MR); nove avvocati dello Stato (MI); 25 avvocati distrettuali (MA).	Sito ufficiale: http://www.avvocaturastato.it .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Magistratura/giustizia tributaria	3 0,16%	9 0,15%	23 0,13%	Un presidente e due vicepresidenti (MR); cinque membri del Comitato di Presidenza e un segretario generale (MI); 14 consiglieri (MA).	Sito ufficiale: http://www.giustizia-tributaria.it/home.htm .
Magistratura	29 1,51%	65 1,09%	230 1,33%	Ventinue procuratori generali della Repubblica presso le Corti d'appello (MR); 36 componenti del Comitato direttivo dell'Associazione nazionale magistrati, ANM (MI); 165 procuratori della Repubblica presso i Tribunali (MA).	Sito ufficiale del ministero Giustizia e ANM: http://www.giustizia.it/newsonline ; http://www.associazionemagistrati.it .
TOTALE SEZIONE 1.5	48 2,49%	190 3,18%	453 2,62%		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
--	---	--	---	-----------------------	-------

1.6. ALTA BUROCRAZIA E TECNOCRAZIA

Uffici, dipartimenti, comitati e commissioni della Presidenza del Consiglio dei ministri

10	0,52%	112	1,88%	416	2,40%	<p>Personale al vertice degli Uffici di diretta collaborazione del presidente del Consiglio (dieci unità MR); 102 dirigenti di prima fascia¹⁹ della Presidenza del Consiglio dei ministri (MI); 249 dirigenti di seconda fascia²⁰ della Presidenza del Consiglio dei ministri, 55 dirigenti del ruolo speciale della Protezione civile, dieci presidenti dei comitati e delle commissioni della Presidenza del Consiglio dei ministri, aventi compiti specifici in materie economiche e sociali (MA).</p>	<p>Consiglio dei ministri, sezione specifica, all'indirizzo: http://www.governo.it/Presidenza/ruolo_dirigenti/RUOLO1.pdf. Sito della Presidenza del Consiglio dei ministri, sezioni specifiche, all'indirizzo: http://www.governo.it/Presidenza/ruolo_dirigenti/RUOLO2.pdf.</p>
-----------	--------------	------------	--------------	------------	--------------	---	---

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	FONTE
DI APPARTENENZA	RISTRETTA Leader	INTERMEDIA Elite Traenti	ALLARGATA Classi dirigenti			
	Carisma- notorietà VA % ¹³	Organizzazione VA %	Vantaggi posizionali VA %			
Ministeri	50 2,60%	75 1,26%	210 1,21%		Venticinque capi di Gabinetto e 25 direttori/segretari generali di ministero (MR); 25 capi dipartimento/ altra figura di vertice (MI); 135 capi dipartimento, direttori, altre figure di vertice selezione sulla base della organizzazione specifica di ciascun ministero (MA).	Sito ufficiale: www.governo.it .
Regioni	20 1,04%	20 0,34%	20 0,12%		Un direttore o coordinatore per ogni Regione (MR, MI, MA).	Siti regioni italiane.
Comuni	0 0%	13 0,22%	13 0,08%		City manager dei 13 Comuni con più di 250.000 abitanti (MI e MA).	Sito Anci: http://www.anci.it/anci.cfm .
Organi garanti di nomina parlamentare, autorità, comitati e commissioni indipendenti ²¹	12 0,62%	60 1,01%	60 0,35%		Dodici presidenti (MR); 48 componenti (MI e MA).	Sito del Senato e sito: http://www.privacy.it/authority.html .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA	CRITERI ¹²	FONTI
Altre istituzioni ed enti pubblici ²²	33 1,72%	64 1,07%	96 0,55%	Una figura di vertice per ogni istituzione specificata in nota (MR); un vicedirettore/presidente/capo (MI); un'altra figura di vertice per ogni ente (MA).	Selezione ragionata di siti istituzionali tra cui www.governo.it .
Forze armate e di polizia (in dettaglio a seguire)	27 1,40%	110 1,84%	497 2,87%	Ruoli di comando/dirigenza di seguito specificati in dettaglio per ogni sottocategoria.	
Stato maggiore della Difesa	2 0,10%	6 0,10%	6 0,03%	<i>Un capo di Stato maggiore della Difesa e un segretario generale della Difesa (MR); un sottocapo, un aiutante, un capo segreteria particolare, un responsabile ufficio generale SMD (MI e MA).</i>	Sito ufficiale: http://www.difesa.it .
Stato maggiore dell'Esercito	2 0,10%	7 0,12%	32 0,18%	<i>Un capo di Stato maggiore e un sottocapo di Stato maggiore (MR); cinque generali comitato ristretto operativo (MI); un comandante delle</i>	Sito ufficiale: http://www.esercito.difesa.it .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
				forze operative terrestri, un ispettore per la formazione e la specializzazione, un ispettore logistico, un ispettore per le infrastrutture, un ispettore responsabile per il reclutamento e le forze di complemento e 20 comandanti regionali (MA).	
Stato maggiore della Marina	2 0,10%	7 0,12%	21 0,12%	Un capo di Stato maggiore e un sottocapo di Stato maggiore (MR); due assistenti, due aiutanti, un responsabile segreteria Maristat (MI); 14 capi dirigenze maritime (MA).	Sito ufficiale: http://www.marina.difesa.it/statomaggiore/index.htm .
Stato maggiore dell'Aeronautica	2 0,10%	6 0,10%	20 0,12%	Un capo di Stato maggiore e un ottocapo di Stato maggiore (MR); un generale armi AM e tre capi corpi AM (MI); 13 direttori nazionali di comparto, un comandante delle Frece tricolori (MA).	Sito ufficiale: http://www.aeronautica.difesa.it .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Arma dei carabinieri	3 0,16%	14 0,23%	138 0,80%	Un comandante generale, un vicecomandante generale e un capo di Stato maggiore (MR); sei capi reparti Stato maggiore, cinque generali corpi d'armata (MI); 20 comandanti regionali e 104 comandanti provinciali (MA).	Sito ufficiale: www.carabinieri.it .
Guardia di finanza	2 0,10%	7 0,12%	27 0,16%	Un comandante generale e un vicecomandante generale (MR); cinque generali di Corpo d'armata reggenti i Comandi interregionali (MI); 20 generali di Corpo d'armata reggenti i Comandi regionali (MA).	Sito ufficiale: www.gdf.it .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Polizia di Stato	2 0,10%	31 0,52%	112 0,65%	Un capo e un vicecapo (MR); sette comandanti interregionali e 23 questori dei Comuni capoluogo di Regione e dei Comuni con più di 250.000 abitanti (MI); i restanti questori delle città capoluogo di Provincia (MA).	Sito ufficiale: www.poliziadistato.it .
Polizia penitenziaria	4 0,21%	12 0,20%	12 0,07%	Quattro dirigenti superiori (MR); otto figure di vertice (MI e MA).	Sito ufficiale: http://www.polizia-penitenziaria.it .
Corpo forestale dello Stato	2 0,10%	9 0,15%	29 0,17%	Un capo e un vicecapo (MR); sei capi servizio e un segreteria del Capo corpo (MI); 20 comandanti regionali (MA).	Sito ufficiale: http://www.corpoforestale.it .
Capitanerie di Porto – Guardia costiera	2 0,10%	2 0,03%	69 0,40%	Un comandante generale e un vic comandante generale (MR e MI); 14 dirigenti delle Direzioni marittime e 53 dirigenti delle Capitanerie di porto (MA).	Sito ufficiale: http://www.guardiacostiera.it .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	FONTI	
DI APPARTENENZA	RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %				
<i>Comitato esecutivo per i servizi di informazione e sicurezza - CESIS</i>							
	1	0,05%	1	0,02%	1	0,01%	Un direttore generale (MR; MI; MA). Sito del Servizio informazione e sicurezza della Repubblica italiana: http://www.serviziinformazione.sicurezza.gov.it/pdcweb.nsf/pagine/homepage .
<i>Servizio per le informazioni e la sicurezza democratica - SISDE</i>							
	1	0,05%	1	0,02%	1	0,01%	Un direttore generale (MR; MI; MA). Sito del Servizio informazione e sicurezza della Repubblica italiana: http://www.serviziinformazione.sicurezza.gov.it/pdcweb.nsf/pagine/homepage .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Servizio per le informazioni e la sicurezza militare - SISMI	1 0,05%	1 0,02%	1 0,01%	Un direttore generale (MR; MI; MA).	Sito del Servizio informazione e sicurezza della Repubblica italiana: <a href="http://www.serviziinformazione
sicurezza.gov.it/pdcweb.nsf/
pagine/homepage">http://www.serviziinformazione sicurezza.gov.it/pdcweb.nsf/ pagine/homepage .
Corpo nazionale dei vigili del fuoco	1 0,05%	6 0,10%	28 0,16%	Un ispettore generale capo (MR); cinque direttori centrali (MI); 23 dirigenti generali del Corpo (MA).	Sito ufficiale: http://www.vigilfuoco.it .
Prefetture UTG	22 1,14%	42 0,70%	102 0,59%	Ventidue prefetti dei Comuni capoluogo di Regione (MR); 20 prefetti dei Comuni con oltre 100.000 abitanti (MI); restanti prefetti delle Province italiane ²³ (MA).	Sito del ministero dell'Interno.

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Società a partecipazione pubblica ²⁴	26 1,35%	52 0,87%	78 0,45%	Ventisei presidenti (MR), 26 AD (MI) e 26 DG/altra figura di vertice delle società a partecipazione diretta (a maggioranza/controllo) dello Stato.	Sito del ministero dell'Economia e delle finanze: http://www.dt.tesoro.it/AreeDocum/Partecipaz/Partecipaz.htm_cvt.htm .
Imprese municipalizzate	62 3,22%	156 2,61%	242 1,40%	Presidenti e AD di imprese municipalizzate con fatturato superiore ai 150 milioni di euro (MR); superiore ai 50 milioni di euro (MI); superiore ai 30 milioni di euro (MA). Suddivisione in base al fatturato secondo classificazione	Confservizi: www.confservizi.net .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	FONTI
DI APPARTENENZA	RISTRETTA Leader	INTERMEDIA Elite Traenti	MAPPA Organizzazione	MAPPA Classi dirigenti	ALLARGATA Vantaggi posizionali	
	VA % ¹³	VA %	VA %	VA %		
Sistema sanitario nazionale (ASR; Aziende ospedaliere, Aziende sanitarie locali, IRCCS, dirigenti Istituti zooprofilattici sperimentali)	49 2,55%	375 6,28%	385 2,22%		Venti dirigenti delle Agenzie sanitarie regionali (ASR) e 29 dirigenti dei grandi ospedali delle aree metropolitane (MR); direttori generali delle 95 Aziende ospedaliere (AO), delle 199 Aziende sanitarie locali (ASL), 32 dirigenti Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) (al 1° gennaio 2005, dati aggiornati più recenti a disposizione; MI); dieci dirigenti Istituti zooprofilattici sperimentali (MA).	Sito del ministero della Salute-Infosalute: ttp://www.ministerosalute.it/ hservizio/documenti/ istituti_di_ricovero_e_cura_a_carattere_scientifico.pdf.
TOTALE SEZIONE 1.6	311 16,16%	1079 18,08%	2.119 12,25%			

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
1.7. MONDO ECCLESIASTICO					
Ecclesiastici	31 1,61%	51 0,85%	230 1,33%	Trentuno componenti del Consiglio episcopale permanente della CEI, Conferenza episcopale italiana, di cui: un presidente, tre vicepresidenti, un segretario generale e 26 membri (MR); 20 cardinali membri del Conclave (MI); 199 ecclesiastici inseriti nel <i>Who's Who</i> , 2004 (MA).	<i>Who's Who</i> , 2004. Sito: www.chiesacattolica.it .
TOTALE SEZIONE 1.7	31 1,61%	51 0,85%	230 1,33%		
TOTALE CLASSE 1	713 37,06%	2.637 44,19%	8.637 49,91%		
2. ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA ED ENTI FUNZIONALI, ASSOCIAZIONISMO SOCIO-CULTURALE					
2.1. ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI					
CGIL	12 0,62%	45 0,75%	179 1,03%	Un segretario generale e 11 incarichi di segreteria (MR); 20 segretari regionali e 13 segretari di categoria (MI); 134 segretari provinciali (MA).	Sito: http://www.cgil.it nuovoportale/LaCgil/segreteria.asp .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ^{1,3}	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
CISL	10 0,52%	50 0,84%	165 0,95%	Un segretario generale e nove segretari confederali (MR); 21 segretari regionale e 19 categorie (MI); 115 provinciali (MA).	Sito: http://www.cisl.it .
UGL	13 0,68%	63 1,06%	173 1,00%	Un segretario nazionale e 12 segretari confederali (MR); 20 segretari regionali e 30 segretari di categoria (MI); 110 segretari provinciali (MA).	Sito: http://www.ugl.it/ugl/page.asp?cat=dove&menu=1 .
UIL	10 0,52%	36 0,60%	140 0,81%	Un segretario nazionale, un vice e otto segretari confederali (MR); 21 segretari regionali e sei segreterie di categorie (MI); 104 segretari provinciali (MA).	Sito: http://www.uil.it/organizzazione/segreteria_confederale.htm .
Confindustria	18 0,94%	156 2,61%	261 1,51%	Un presidente, 15 vicepresidenti e due figure di Direzione (MR); 18 presidenti regionali, 17 presidenti di categoria e 103 presidenti di sottocategorie (MI); 105 presidenti territoriali/provinciali (MA).	Sito: www.confindustria.it – Chi Siamo- Vertice.

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
CNA	2 0,10%	40 0,67%	138 0,80%	Un presidente e un segretario generale (MR); otto vicepresidenti, 20 presidenti regionali e dieci presidenti di settore (MI); 98 presidenti provinciali (MA).	Sito: www.cna.it .
Confcommercio	2 0,10%	180 3,02%	284 1,64%	Un presidente e un direttore (MR); sette vicepresidenti, 21 presidenti regionali e 150 presidenti di categoria (MI); 104 presidenti provinciali (MA).	Sito: www.confcommercio.it .
Confagricoltura	2 0,10%	28 0,47%	123 0,71%	Un presidente e un direttore (MR); tre vicepresidenti, 19 presidenti regionali e quattro presidenti di settore (MI); 95 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.confagricoltura.it/site/confagricoltura/sintesi/Contatti/Contatti.aspx .
Confartigianato	2 0,10%	35 0,59%	147 0,85%	Un presidente e un segretario generale (MR); 21 presidenti regionali e 12 presidenti di categoria (MI); 112 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.confartigianato.it/minisiti.asp?minisito=38 .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Confesercenti	2 0,10%	83 1,39%	170 0,98%	Un presidente e un direttore (MR); quattro vicepresidenti, 21 presidenti regionali e 56 presidenti di categoria (MI); 87 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.confesercenti.it/giunta.php .
CIA	1 0,05%	12 0,20%	114 0,66%	Un presidente (MR); 11 presidenti regionali (la struttura organizzativa non prevede le categorie; MI); 102 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.cia.it/cia/la-cia.jsp .
Coldiretti	1 0,05%	21 0,35%	119 0,69%	Un presidente (MR); 18 presidenti regionali e due presidenti di categoria (MI); 98 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.coldiretti.it/organismi/coldiretti.asp .
Confetra	2 0,10%	27 0,45%	51 0,29%	Un presidente e un direttore (MR); nove presidenti regionali, 16 presidenti di categoria (MI); 24 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.confetra.it/home/organismi.htm .
Lagacoop	2 0,10%	32 0,54%	91 0,53%	Un presidente e un vicepresidente (MR); 20 presidenti regionali e dieci presidenti di categoria (MI); 59 presidenti territoriali (MA).	Sito: http://www.lagacoop.it/organizzazione/organizzazioni.html .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ^{1/3}	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Agci - Associazione generale cooperative italiane	2 0,10%	29 0,49%	50 0,29%	Un presidente e un vice (MR); 19 presidenti territoriali e otto presidenti di categoria (MI); 21 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.agci.it .
Compagnia delle opere	2 0,10%	47 0,79%	47 0,27%	Un presidente e un direttore (MR); 39 presidenti con articolazione locale (la struttura non distingue regionale-provinciale) (MI); sei presidenti di aree operative (MA).	Sito: http://www.cdo.it/it/IT/ Istituzionale/La+nostra+struttura/ Organi+sociali.
Confapi	2 0,10%	24 0,40%	121 0,70%	Un presidente e un direttore (MR); sei presidenti regionali di primo grado, sei presidenti regionali e dieci presidenti di categoria (MI); 97 presidenti provinciali (MA).	Sito: http://www.confapi.org/ conforga.htm.
Confcooperative	2 0,10%	37 0,62%	122 0,70%	Un presidente e un segretario generale (MR); cinque vicepresidenti, 22 presidenti regionali e otto presidenti di categoria (MI); cinque presidenti interprovinciali e 80 provinciali (MA).	Sito: http://www.confcooperative.it/ Chi%20Siamo/default.aspx.

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Cobas	2 0,10%	26 0,44%	82 0,47%	Un presidente e segreteria organizzativa della Confederazione nazionale dei Cobas (MR); 16 presidenti regionali, otto presidenti e segreterie dei comparti privati, Sanità-Univ-Ricerca, Pubblico impiego e Scuola (MI); 56 presidenti territoriali (MA).	Sito: http://www.cobas.it .
TOTALE SEZIONE 2.1	89 4,63%	971 16,27%	2.577 14,89%		
2.2. ENTI FUNZIONALI					
Sistema camerale	7 0,36%	67 1,12%	270 1,56%	Un presidente, cinque vicepresidenti e un segretario (MR); 36 presidenti e segretari generali delle 19 Unioni regionali delle Camere di commercio e 24 presidenti e direttori generali dei 12 Centri per il commercio estero (MI); 206 presidenti e direttori delle 103 Camere di commercio, industria, artigianato, agricoltura (MA).	Unioncamere, <i>Rapporto sul sistema camerale 2005</i> . Sito: http://www.unioncamere.net/Web_Osservatorio_Camerale/allegati/2-2005.pdf .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Fiere	11 0,57%	18 0,30%	34 0,20%	Presidenti o direttori generali delle prime 11 principali fiere italiane aventi sede in città capoluogo di Regione (MR); altri sette di fiere con sede in città capoluogo di Provincia (MI); restanti 16 principali fiere italiane.	Sito: http://www.unioneconsulenti.it/print.php?sid=126 .
Porti	9 0,47%	15 0,25%	24 0,14%	Presidenti/commissari dei nove porti sedi di autorità portuali con traffico merci superiore ai 20 milioni di tonnellate annue (dato più recente: 2003; MR); presidenti/commissari dei sei porti sedi di autorità portuali con traffico merci superiore ai dieci milioni di tonnellate annue (MI); presidenti/commissari dei restanti nove porti sedi di autorità portuali (MA).	"Relazione sull'attività delle Autorità Portuali 2002-2003", tratta dal sito ufficiale del ministero delle Infrastrutture e dei trasporti, consultabile all'indirizzo: http://www.infrastrutturetrasporti.it/page/standard/site.php?p=cm&o=va&id_cat=46&id=9&PHPSESSID=ca307191f4c31f1467ae99ec5226573f .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Interporti	11 0,57%	25 0,42%	50 0,29%	Un presidente UIR, Unione interporti italiani, e dieci presidenti dei principali interporti italiani (MR); presidenti dei restanti otto interporti aderenti UIR e presidenti di altri sei interporti italiani (MI); vicepresidenti dei 24 interporti considerati e vicepresidente UIR (MA).	Sito Unione interporti italiani: www.interporto.it . Interporti italiani aderenti al Consorzio Assointerporti, affiliati Europlatform, sito: http://www.freight-village.com/europlat/yb96-ip.html . Sito Albo autotrasporti del ministero delle Infrastrutture e dei trasporti: http://www.alboauttrasporto.it/index.asp?area=Links&filter=Interporti .
Aeroporti	8 0,42%	19 0,32%	47 0,27%	Presidenti degli otto aeroporti italiani con traffico di passeggeri superiore a 3.000.000 di passeggeri trasportati (dato più recente: anno 2003; MR); presidenti dei restanti 11 aeroporti italiani con traffico di passeggeri superiore a 1.000.000 di passeggeri trasportati (MI); presidenti di tutti i restanti aeroporti italiani attivi (MA).	"Annuario statistico del trasporto aereo 2003", tratta dal sito ufficiale del ministero delle Infrastrutture e dei trasporti, consultabile all'indirizzo: http://www.infrastrutturetrasporti.it/page/standard/site.php?p=c&o=vd&id=1830 .
TOTALE SEZIONE 2.2	46 2,39%	144 2,41%	425 2,46%		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
2.3. ASSOCIAZIONISMO SOCIALE E CULTURALE					
Associazioni sociali e culturali	20 1,04%	30 0,50%	65 0,38%	Selezione ragionata degli esponenti di associazioni presenti nel <i>Who's Who</i> , 2004. (MR; MI; MA).	<i>Who's Who</i> , 2004.
Cultura	55 2,86%	165 2,77%	810 4,68%	Selezione ragionata degli attori, scrittori e poeti, musicisti e cantanti, registi, artisti, professionisti teatro, musica e cinema, presenti nel <i>Who's Who</i> , 2004 (MR; MI; MA).	<i>Who's Who</i> , 2004.
Sport	3 0,16%	46 0,77%	229 1,32%	Un presidente e due vicepresidenti del CONI - Comitato olimpico nazionale italiano (MR); presidenti delle 43 Federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI (MI); 183 sportivi presenti nel <i>Who's Who</i> , 2004 (MA).	<i>Who's Who</i> , 2004.

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPP RISTRET Leader	MAPP Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPP INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPP ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI		
Terzo settore	30	1,56%	65	1,09%	109	0,63%	Due responsabili del Forum nazionale del Terzo settore, 20 presidenti di una selezione ragionata di associazioni nazionali aderenti al Forum nazionale del Terzo settore e otto presidenti di una selezione ragionata di associazioni di tutela dei consumatori e di associazioni di impegno umanitario (MR); altri 30 presidenti delle associazioni nazionali e altri cinque presidenti di associazioni di tutela dei consumatori e di impegno umanitario (MI); 44 presidenti delle associazioni nazionali aderenti al Forum nazionale del Terzo settore (MA).	<i>Rapporto Forum Terzo Settore 2005-2006</i> , consultabile al sito: http://www.forumterzosettore.it/Pubblicazioni/rapporto2005.pdf .
TOTALE SEZIONE 2.3	108	5,61%	306	5,13%	1.213	7,01%		
TOTALE CLASSE 2	243	12,63%	1.421	23,81%	4.215	24,36%		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	FONTI
DI APPARTENENZA	RISTRETTA Leader	INTERMEDIA Elite Traenti	ALLARGATA Classi dirigenti			
	Carisma- notorietà VA % ¹³	Organizzazione VA %	Vantaggi posizionali VA %			
3. BANCA E IMPRESA						
3.1. SISTEMA BANCARIO E ASSICURATIVO						
Banche e istituti di credito	44 2,29%	110 1,84%	362 2,09%		Presidenti e AD delle 22 principali banche e istituti di credito, secondo la classificazione Bankitalia (MR); presidenti e AD delle restanti 33 maggiori banche (MI); presidenti e AD delle 181 maggiori, grandi, medie e piccole banche e istituti di credito (compresi 110 MI; MA).	Bankitalia.
Assicurazioni	58 3,01%	114 1,91%	188 1,09%		Presidenti e AD delle 29 assicurazioni con quota di mercato pari ad almeno l'1 per cento, secondo la classificazione ANIA (MR); presidenti e AD delle 57 assicurazioni con quota di mercato pari ad almeno lo 0,3 per cento (comprese 58 MR; MI); presidenti e AD delle 94 assicurazioni con quota di mercato pari ad almeno lo 0,1 per cento (compresi 110 MI; MA).	ANIA: www.ania.it .
TOTALE SEZIONE 3.1	102 5,30%	224 3,75%	550 3,18%			

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
3.2. IMPRESA PRIVATA					
Imprese private	646 33,58%	1.286 21,55%	1.820 10,52%	Presidenti e AD (due figure per azienda) delle principali società industriali e di servizi italiane classificate <i>in base al fatturato</i> (in questo caso la MI comprende già i soggetti della MR, così come la MA comprende i soggetti della MI e della MR). - Grandi, con fatturato superiore ai 750 milioni euro: 190 MR; 426 MI; 562 MA. - Medie, con fatturato superiore ai 150 e inferiore ai 200 milioni euro: 306 MR; 398 MI; 498 MA. - Piccole, con fatturato superiore ai 50 e inferiore ai 75 milioni euro: 150 MR; 462 MI; 760 MA.	Confindustria.
TOTALE SEZIONE 3.2	646 33,58%	1.286 21,55%	1.820 10,52%		
TOTALE CLASSE 3	748 38,88%	1.510 25,31%	2.370 13,70%		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ^{1,3}	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI			
4. FORMAZIONE E RICERCA								
4.1. FORMAZIONE DI BASE								
USR (Uffici Scolastici Regionali) e Provveditori agli studi città Capoluogo di Provincia (Provveditore)								
	14	0,73%	37	0,62%	116	0,67%	Quattordici USR, Uffici scolastici regionali (MR); 20 provveditori dei Provveditori agli studi delle città capoluogo di Regione e tre dei Provveditori delle città con più di 250.000 abitanti (MI); restanti provveditori dei Provveditori agli studi delle città capoluogo di Provincia (MA).	Biblioteca di Documentazione pedagogica di Firenze.
TOTALE SEZIONE 4.1	14	0,73%	37	0,62%	116	0,67%		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
4.2. ALTA FORMAZIONE Università pubbliche	43 2,23%	78 1,31%	131 0,76%	Rettori e direttori amministrativi (due figure per ente) delle università italiane pubbliche e private (in questo caso la MI comprende già i soggetti della MR, così come la MA comprende i soggetti della MI e della MR). In particolare: - piccoli atenei: 5 MR; 10 MI; 17 MA; - medi atenei: 5 MR; 10 MI; 18 MA; - grandi atenei: 5 MR; 10 MI; 11 MR; - politecnici: 4 MR, MI, MA; - otto superlicei: MA; - presidi di Facoltà con maggior numero di iscritti: 5 MR; 10 MI; 15 MA (un preside per ognuno degli 11 grandi Atenei italiani e dei quattro Politecnici).	<i>Guida CENSIS, 2005.</i> Sito: http://www.repubblica.it/speciale/2005/guida_universita/index.html .

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
Università private	10 0,52%	22 0,37%	34 0,20%	Rettori e direttori amministrativi (due figure per ente) dei seguenti Atenei in classifica nella <i>Guida CENSIS</i> , 2005: Milano Cattolica, Roma Campus Bio Medico, Roma Luiss, Milano IULM, Milano Bocconi (MR); rettori e direttori amministrativi degli altri Atenei in classifica nella <i>Guida CENSIS</i> , 2005: Castellana LUC, Roma Luiss, Napoli Suor Orsola; e rettori e direttori amministrativi dei seguenti Atenei non valutati nella <i>Guida CENSIS</i> , 2005: Casamassima Bari, Bolzano, Roma San Pio V (MI); rettori e direttori amministrativi delle quattro sedi della Cattolica (Brescia, Piacenza e Cremona, Roma, Campobasso); Politecnico studi aziendali LUGANO; SISSA di Trieste (MA).	Sito: http://www.studenti.it/universita/inchieste/universita_private3.php .

<i>(segue)</i>		MAPPA		MAPPA		MAPPA		MAPPA		CRITERI ¹²		FONTI		
CLASSE/SEZIONE/AMBITO	DI APPARTENENZA	RISTRETTA	MAPPA	INTERMEDIA	MAPPA	ALLARGATA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	CRITERI ¹²	FONTI	
		Leader	VA	Elite Traenti	VA	Classi dirigenti	VA	Classi dirigenti	VA	Classi dirigenti				
		Carisma-notorietà	% ¹³	Organizzazione	%	Vantaggi posizionali	%	Vantaggi posizionali	%	Vantaggi posizionali				
Docenti università pubbliche e private		0	0	0	0	0	0	1.188	6,87%	1.155 professori universitari e 33 scienziati/ricercatori presenti nel	1.155 professori universitari e 33 scienziati/ricercatori presenti nel	1.188	6,87%	Who's Who, 2004.
TOTALE SEZIONE 4.2		53	2,75%	100	1,68%	1.353	7,82%							
4.3. RICERCA														
Parchi tecnologici e poli tecnologici														
		5	0,26%	30	0,50%	55	0,32%	55	0,32%	Un presidente e quattro consiglieri dell'APSTI, Associazioni parchi scientifici e tecnologici italiani: 25 Parchi scientifici e tecnologici italiani (MI); vice/segretari/direttori dei 25 Parchi scientifici e tecnologici italiani (MA).	Un presidente e quattro consiglieri dell'APSTI, Associazioni parchi scientifici e tecnologici italiani: 25 Parchi scientifici e tecnologici italiani (MI); vice/segretari/direttori dei 25 Parchi scientifici e tecnologici italiani (MA).	55	0,32%	Sito APSTI, Associazioni parchi scientifici e tecnologici italiani: http://www.apsti.it/ita/index.php .
TOTALE SEZIONE 4.3		5	0,26%	30	0,50%	55	0,32%							
TOTALE CLASSE 4		72	3,74%	167	2,80%	1.524	8,81%							

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO	MAPPA	MAPPA	MAPPA	MAPPA	CRITERI ¹²	FONTI
DI APPARTENENZA	RISTRETTA Leader	INTERMEDIA Elite Traenti	ALLARGATA Classi dirigenti			
	Carisma- notorietà VA % ¹³	Organizzazione VA %	Vantaggi posizionali VA %			
5. MASS-MEDIA						
5.1. STAMPA						
Quotidiani nazionali	17	0,88%	23	0,39%	44	0,25%
					Direttori dei 17 quotidiani con vendite medie superiori a 100.000 copie (MR); direttori di 23 quotidiani con vendite medie superiori a 50.000 copie (comprese le 17 unità della MR; MI); direttori di quotidiani con vendite medie superiori a 20.000 copie (comprese le 23 unità della MI).	Sito ADS, Accertamenti diffusione stampa, dati riassuntivi medi, media mobile di 12 mesi, da dicembre 2004 a novembre 2005. Sito: www.adsnotizie.it.
Periodici	25	1,30%	35	0,59%	51	0,29%
					Direttori dei 25 settimanali con vendite medie superiori a 200.000 copie; direttori di 35 settimanali con 100.000 copie (comprese le 25 unità della MR; MI); direttori di 51 settimanali con vendite medie superiori a 50.000 copie (comprese le 35 unità della MI; MA).	Sito ADS, Accertamenti diffusione stampa, dati riassuntivi medi, media mobile di 12 mesi, da dicembre 2004 a novembre 2005. Sito: www.adsnotizie.it.
TOTALE SEZIONE 5.1	42	2,22%	58	0,97%	95	0,55%

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
5.2. RETI TV E RADIO					
Reti TV nazionali	47 2,44%	47 0,79%	127 0,73%	Presidente e CdA Rai, presidente e vicepresidente Mediaset, AD o direttori generali, direttori di rete, direttori di TG delle 12 reti Tv nazionali; responsabili filoni fiction, cinema e varietà di Rai e Mediaset (MR e MI); direttori e responsabili Rai regionali e le prime 20 reti televisive regionali (MA).	Sito Auditel: www.auditel.it Siti reti Tv nazionali.
Radio	5 0,26%	17 0,28%	57 0,33%	Direttori delle prime cinque emittenti radiofoniche nazionali per numero di ascoltatori (MR); direttori delle 17 emittenti radiofoniche nazionali (compresi i cinque della MR; MI); i direttori delle prime due radio per ciascuna regione (MA).	Audiradio, dati ascoltatori radiofonici, primo semestre mobile Audiradio 2006. Sito: http://www.audiradio.it/download/primo_sem_mob_2006.pdf .
TOTALE SEZIONE 5.2	52 2,75%	64 1,07%	184 1,06%		

(segue)

CLASSE/SEZIONE/AMBITO DI APPARTENENZA	MAPPA RISTRETTA Leader Carisma- notorietà VA % ¹³	MAPPA INTERMEDIA Elite Traenti Organizzazione VA %	MAPPA ALLARGATA Classi dirigenti Vantaggi posizionali VA %	CRITERI ¹²	FONTI
5.3. OPINION MAKERS	54	110	280	Selezione ragionata di 50 giornalisti della stampa e radiotelevisivi presenti nel <i>Who's Who</i> , 2004, e dei presidenti delle prime quattro agenzie di stampa italiane ²⁵ (MR); 100 giornalisti della stampa e radiotelevisivi e i presidenti delle prime dieci agenzie di stampa italiane (compresi i soggetti della MR, MI); 207 giornalisti della stampa, 51 giornalisti radiotelevisivi presenti nel <i>Who's Who</i> , 22 presidenti delle ventidue agenzie 2004; di stampa italiane (compresi i soggetti MI, MA).	<i>Who's Who</i> , 2004. Siti agenzie di stampa italiane.
TOTALE SEZIONE 5.3	54	110	280		
TOTALE CLASSE 5	148	232	559		
TOTALE COMPLESSIVO	1.924	5.967	17305		
	2,81%	1,84%	1,61%		
	7,69%	3,89%	3,22%		
	100%	100%	100%		

¹² Nei casi di nominativi che ricoprono pluralità di cariche elettive politiche (ad esempio, parlamentari italiani che sono anche presidenti di Regione, e/o parlamentari europei; segretari/presidenti di partiti politici che sono anche parlamentari italiani e/o europei) si è scelto, come criterio per la compilazione delle varie categorie della mappa, di considerare le "teste" e non i "posti", evitando cioè di conteggiare più volte le stesse persone.

¹² I criteri specificano i ruoli posizionali considerati nella mappa. A parte dove esplicitamente specificato, si deve intendere che i soggetti della MR e MI sono compresi anche nella MA: la mappa allargata, infatti, include le figure conteggiate nell'intermedia e nella ristretta.

¹³ I valori percentuali proposti si riferiscono all'incidenza dei valori degli ambiti sul totale complessivo della relativa mappa.

¹⁴ Per la 14ª Commissione (Politiche dell'Unione europea) il Regolamento del Senato prescrive quanto segue: «I senatori designati a far parte della 14ª Commissione permanente sono in ogni caso componenti anche di altra Commissione permanente. A tal fine ciascun Gruppo parlamentare designa i propri rappresentanti nella 14ª Commissione permanente successivamente alla composizione delle altre Commissioni» (art. 21). In tal senso, non sono stati conteggiati una seconda volta i vertici della 14ª Commissione. Tuttavia, in tale categoria sono stati aggiunti il presidente e i due vicepresidenti della Giunta delle elezioni e delle immunità parlamentari.

¹⁵ Sono tre i presidenti di Regione che ricoprono contestualmente altre cariche elettive (senatori), dunque non conteggiati nella presente categoria, ma in quelle precedenti nella mappa allargata. In particolare si tratta di: Formigoni, Galan e Iorio.

¹⁶ I comuni capoluogo di provincia e non di regione con oltre 250.000 abitanti inseriti nella mappa sono: Catania, Messina e Verona.

¹⁷ I partiti in oggetto inseriti nella mappa sono: Forza Italia, Alleanza nazionale, Udc, Lega Nord, Democrazia cristiana-nuovo Psi, Democratici di sinistra, DI-La Margherita, Rifondazione comunista, Comunisti italiani, Verdi, Di Pietro Italia dei valori, La rosa nel pugno, Svp lista consumatori, Autonomie libertà democratie. Nei casi nei quali presidenti e/o segretari di detti partiti ricoprono altre cariche elettive (ad esempio: il presidente/segretario di partito è ministro) e sono pertanto ricompresi in altre categorie della mappa, si prendono comunque in considerazione due altre figure di vertice della direzione di tali partiti.

¹⁸ Sono 15 in tutto i nominativi di membri italiani eletti al Parlamento europeo che ricoprono contestualmente altre cariche elettive, dunque non conteggiati nella presente categoria, ma in quelle precedenti della mappa. In particolare si tratta di: due senatori; nove deputati (di cui un presidente della Camera, quattro ministri, un sottosegretario alla Presidenza del Consiglio); due presidenti di Provincia (di cui uno di città capoluogo di Regione e uno di città capoluogo di Provincia, ma non di Regione, con oltre 250.000 abitanti); due sindaci (uno di Comune capoluogo di Regione e uno di Comune capoluogo di Provincia, ma non di Regione, con meno di 250.000 abitanti). Si tratta dei seguenti nominativi: G. Albertini, Bersani, Bertinotti, Bonino, Cesa, Cririno-Pomicino, D'Alema, De Poli, Di Pietro, Dionisi, E. Letta, Lombardo, Musetto, Poli Bortone, Procacci.

¹⁹ Il Presidente, che è il Presidente della Repubblica, è già conteggiato nella sezione 1.1 della mappa.

²⁰ Uffici di diretta collaborazione della Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM): Ufficio del Presidente; Ufficio stampa e del portavoce; Ufficio del consigliere diplomatico; Ufficio del consigliere militare (nell'ambito del quale opera il Servizio per il coordinamento dei materiali d'Armamento - CPMA). Uffici della PCM: Ufficio del segretario generale; Ufficio studi e rapporti istituzionali - Rapporti con le confessioni religiose; Ufficio di segreteria del Consiglio dei ministri; Ufficio bilancio e ragioneria; Ufficio per il controllo interno; Ufficio per i voli di Stato, di Governo e umanitari; Ufficio onorificenze e araldica.

Dipartimenti della Presidenza del Consiglio: Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi; Dipartimento per il coordinamento amministrativo; Dipartimento per l'informazione e l'editoria; Dipartimento per gli affari economici; Dipartimento per lo sviluppo delle economie territoriali; Dipartimento per le risorse umane e i servizi informativi; Dipartimento del cerimoniale di Stato; Dipartimento per la protezione civile; Dipartimento nazionale per le politiche antidroga. Inoltre sono presenti altri nove dipartimenti della PCM affidati a ministri senza portafoglio, non compresi in questa categoria della mappa.

Dipartimenti e uffici aventi compiti specifici: Ufficio nazionale per il servizio civile.

Comitati e delle Commissioni della PCM aventi compiti specifici in materie economiche e sociali: Comitato nazionale per la bioetica; Comitato nazionale per la biosicurezza e le biotecnologie; Commissione per la garanzia dell'informazione statistica; Comitato per il coordinamento delle iniziative per l'occupazione; Comitato tecnico scientifico per la valutazione e il controllo strategico nelle amministrazioni dello Stato; Commissione per l'accesso ai documenti amministrativi; Commissione in materia di libertà religiosa e di rapporti con le confessioni religiose; Alta commissione di studio per la definizione dei meccanismi strutturali del federalismo fiscale (ACOFF); Commissione per le adozioni internazionali; Comitato per l'emersione del lavoro non regolare.

²¹ In particolare, i 102 dirigenti di prima fascia sono costituiti da: 18 capi dipartimento, 76 dirigenti di prima fascia in ruolo e otto dirigenti di prima fascia (contingente in prestito).

²² In particolare i 249 dirigenti di seconda fascia sono costituiti da: 224 dirigenti in ruolo e 25 dirigenti di seconda fascia (contingente in prestito).

²³ Organi garanti di nomina parlamentare: Autorità garante della concorrenza e del mercato - AGCM (Antitrust); Commissione di garanzia dell'attuazione della legge sullo sciopero nei servizi pubblici essenziali; Autorità per le garanzie nelle comunicazioni; Autorità garante per la protezione dei dati personali - AGCOM; Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici. Le altre Autorità, Comitati e Commissioni in questa categoria sono: Commissione nazionale per le società e la Borsa - CONSOB; Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni private e di interesse collettivo - ISVAP; Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione - CNIPA; Autorità per l'energia elettrica e il gas; Commissione di vigilanza sui fondi pensione; Autorità garante del contribuente per il fisco e la burocrazia; Agenzia per le organizzazioni senza scopo di lucro di utilità sociale.

²⁴ Nella categoria "Altri Enti ed istituzioni pubbliche", sono compresi:

ACI - Automobile Club d'Italia; ASI - Agenzia Spaziale Italiana; CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche; ENEA - Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente; ENPALS - Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo; ICE - Istituto per nazionale per il Commercio Estero; INAIL - Istituto Nazionale Assicurazioni Infortuni sul Lavoro; INPDAP - Istituto Nazionale di Previdenza per i

Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica; INPS – Istituto Nazionale della Previdenza Sociale; INEA – Istituto Nazionale di Economia Agraria; INFM – Istituto Nazionale per la Fisica della Materia; INPDAI – Istituto Nazionale di Previdenza per i Dirigenti di Aziende Industriali; ISS – Istituto Superiore di Sanità; ISAE – Istituto di Studi e di Analisi Economica; ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica; ASSR – Agenzia per i Servizi Sanitari Regionali; ISPESL – Istituto Superiore per la Prevenzione del Lavoro e della Sicurezza; AAMS – Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato; ISFOL; CRI – Croce Rossa Italiana; Protezione Civile; Aran, SSPA – Scuola Superiore Pubblica Amministrazione; FORMEZ, ENASARCO, INPGI, IPSEMA, ICRAM, ENAV, ENAC, APAT, ENIT, ILO/Torino. La Protezione Civile, che nella MR è stata inserita in questa categoria, nella Mappa Intermedia è collocata nell'ambito della categoria: "Uffici, dipartimenti, comitati e commissioni della Presidenza del Consiglio dei ministri".

²⁵ Il numero esatto è 102, non 103, in quanto nella Regione autonoma Valle d'Aosta le competenze prefettizie sono attribuite al Presidente della Regione, già conteggiato nella categoria "Regioni". Inoltre, si specifica che nelle Province autonome di Trento e Bolzano non si hanno Prefetture UTG, bensì Commissariati del Governo per le Province autonome di TN e BZ.

²⁶ Nella categoria delle "società a partecipazione pubblica", sono comprese: Alitalia, ENEL, ENI, Finmeccanica, ANAS, ARCUS, Cassa depositi e prestiti, Cinecittà holding, Coni servizi, Consap, Consip, ENAV, EUR, Trenitalia, Fintecna, GRTN, Istituto poligrafico e zecca dello Stato, Italia lavoro, Patrimonio dello Stato, Poste italiane, SACE, Sicot, Società per lo sviluppo del mercato dei fondi pensioni, SOGESID, SOGIN, Sviluppo Italia. Non è compresa la Rai, in quanto inserita nella categoria "Mass-media".

²⁷ Sono comprese nella mappa, tra le Associazioni di tutela dei consumatori: Adiconsum, Adoc, Adusbef, ACU, Codacons, Altroconsumo, CTCU-VZS, Acli-Lega consumatori, Movimento consumatori, Unione nazionale consumatori (sito: <http://www.italia.ms/consumatori.html>) e tra le associazioni di impegno umanitario: Emergency, Amnesty International sezione italiana, Medici senza frontiere Italia.

²⁸ Tra le agenzie di stampa italiane, sono comprese nella mappa: ADNKRONOS; Agenzia giornalistica Italia; Agenzia Sir; AISE; ANSA; AP BISCOM; Area agenzia di stampa; ASCA; ASIT; Datasport; DIRE; Dwpress; Infocity; Italiannetwork; Italianews; MISNA; Salute Europa; SUDNEWS; Telepress; Telpress; www.italiannetwork.it; www.9colonne.it.

I.2.1.

Gli strumenti per l'analisi reputazionale sulla classe dirigente

L'indagine esplorativa sulla classe dirigente italiana parte da una prospettiva di psicologia sociale e cognitiva applicata allo studio dei gruppi e delle organizzazioni, basandosi su quel filone di letteratura riguardante la teoria dell'identità sociale. L'idea forte è che molti dirigenti non agiscono da classe dirigente perché non si identificano con essa. Le ipotesi si basano su alcuni concetti consolidati, che possono essere riassunti come segue: a) l'inclusione oggettiva in un gruppo sociale non implica necessariamente senso di appartenenza, che invece deriva dall'identificazione con il gruppo; e b) gli individui identificati agiscono come "tipici membri del gruppo".

Secondo la *Social Identity Theory* (Tajfel, 1978, 1981), l'identità delle persone è formata da una componente individuale e una sociale; mentre la prima si basa su caratteristiche individuali o idiosincratice (prevalentemente tratti fisici e della personalità), la seconda si forma a seguito del senso di appartenenza a gruppi sociali (religiosi, culturali, politici, economici ecc.) e ha importanti conseguenze dal punto di vista cognitivo, emozionale e comportamentale. Questa distinzione tra identità personale e sociale risale ad alcuni esperimenti condotti da Kuhn e McPartland (1954) nel corso dei quali, alla domanda «Chi sei tu?», i partecipanti hanno chiaramente utilizzato rappresentazioni di sé, basate su attributi soggettivi e su appartenenze sociali. La sistematizzazione di queste idee è avvenuta nel corso degli anni Ottanta, grazie ai lavori di Tajfel e Turner (Tajfel e Turner, 1985; Turner *et al.*, 1987), dando origine a una teoria che è diventata punto di riferimento per varie discipline nell'ambito delle scienze sociali.

L'auto-categorizzazione in gruppi sociali, che consiste nella consapevolezza di appartenere a tali gruppi e nella identificazione in essi (a seguito di valutazioni cognitive e risposte emotive), svela il significato dell'identità sociale. Essa svolge una duplice funzione: da un lato, consente di ordinare l'ambiente circostante e ridurre la complessità, facendo ricorso a un numero limitato di categorie; dall'altro, dà la possibilità di collocare se stessi in tale contesto. Questa categorizzazione, di fatto, consente di confrontare i gruppi tra loro e offre informazioni sui diversi gradi di attrattività, attivando in questo modo il processo di identificazione sociale nei gruppi giudicati più prestigiosi e desiderabili dal punto di vista della propria autostima. L'esito di questo processo – cognitivo, emotivo e relazionale – è un concetto di sé composto da identità multiple, diversamente compatibili, diversamente desiderabili e diversamente richiamate in relazione alle contingenze sociali in cui l'individuo viene a trovarsi.

Particolarmente utile per comprendere le potenzialità di questa teoria al caso della classe dirigente è l'applicazione della *Social Identity Theory* all'organizzazione. Anche sulla base delle intuizioni di autorevoli contributi precedenti (Simon, 1947; March e Simon, 1958),

alcuni studiosi (Mael, 1988; Ashforth e Mael, 1989; Mael e Ashforth, 1992) hanno applicato questa teoria all'organizzazione, intesa come gruppo sociale, sia che si tratti di un'impresa, di una pubblica amministrazione, di un'associazione e così via. Rispetto agli psicologi sociali, che si sono concentrati sui processi mentali che portano a una maggiore o minore identificazione, questi studiosi hanno posto l'accento sulla relazione tra individuo e organizzazione, analizzando l'effetto delle percezioni individuali di alcune caratteristiche organizzative (Dutton *et al.*, 1994). Emerge con chiarezza da questi lavori che autostima basata sulla membership, senso di appartenenza e comportamenti coerenti con il gruppo sociale di riferimento vanno di pari passo e sono tutti influenzati dall'idea che l'individuo si fa del gruppo stesso. In particolare, i giudizi individuali di una specifica organizzazione sono stati separati in due concetti: l'identità organizzativa e l'immagine esterna (Dutton *et al.*, 1994). L'identità organizzativa è vista come il set di attributi centrali, distintivi e durevoli di un'organizzazione (Albert e Whetten, 1985), mentre l'immagine esterna viene vista come ciò che i partecipanti all'organizzazione pensano che gli altri pensino dell'organizzazione stessa, un concetto molto simile al prestigio (Thompson, 1967). Tanto più attrattiva è l'identità dell'organizzazione e tanto più attrattiva è la sua immagine esterna, tanto più l'individuo tende a identificarsi, perché questa identificazione sociale contribuisce a consolidare l'autostima. Tanto maggiore è l'identificazione con l'organizzazione, tanto più l'individuo percepisce gli obiettivi dell'organizzazione come coincidenti con i propri e sviluppa forme di impegno (*commitment*) nei suoi confronti. Dal punto di vista dei comportamenti, tanto maggiore è l'identificazione, tanto più intensi sono i comportamenti cooperativi nei confronti degli altri membri e tanto maggiori i comportamenti prosociali, indirizzati, cioè, al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, a prescindere dal proprio ruolo o dalla presenza di incentivi.

La validità di questa teoria ha ricevuto ampio conforto empirico (Bergami e Bagozzi, 2000; Smidts, Pruyn e van Riel, 2001; Johnson *et al.*, 2006) grazie anche allo sviluppo di strumenti di misura appropriati (Bergami e Bagozzi, 2000). Inoltre, queste indagini hanno chiarito la natura stereotipica dell'identità organizzativa (Bergami e Bagozzi, 2000; Bartel, 2001; Meyer, Becker e Van Dick, 2006), in quanto gli attributi utilizzati dagli individui per descrivere l'identità dell'organizzazione fanno ampio ricorso a categorie mentali prototipali, definite stereotipi. Questa evidenza spiega il motivo per cui i processi di identificazione risentano di una certa inerzia, sia in senso positivo sia in senso negativo.

Questo lavoro sostiene: a) che la classe dirigente rappresenta un gruppo sociale; b) che gli individui utilizzano la categoria "classe dirigente" per descrivere l'ambiente sociale in cui vivono; c) che alcuni individui possono identificarsi nella "classe dirigente"; d) che gli stessi costrutti e le stesse relazioni, che descrivono questi processi nelle

organizzazioni, sono applicabili al caso della classe dirigente; e) che questa identificazione è compatibile con altre identificazioni sociali, dando origine a identità multiple.

Sia per quanto riguarda l'applicabilità dei processi alla base dell'identificazione organizzativa a questo caso, sia per quanto riguarda l'identificazione multipla in più gruppi sociali (come, ad esempio, in un'impresa e nella classe dirigente o in un partito e nella classe dirigente, così come in una pubblica amministrazione e nella classe dirigente) sono disponibili evidenze relative a casi molto eterogenei, tra cui Forze armate, *brand community*, comunità di recupero di tossicodipendenti, gruppi professionali, imprese affiliate a gruppi multinazionali, comunità della pratica, associazioni di ex studenti, associazioni di volontariato, di amici di musei ecc. (Mael e Ashforth, 1992; Bhattacharya, Rao e Glynn, 1995; Wiesenfeld, Raghuram e Garud, 1999; Elsbach e Bhattacharia, 2001; Bergami, 2002; Morandin, Bergami e Monti, 2006; Bagozzi e Dholakia, 2006).

Tipicamente, nei processi di identificazione, le persone scelgono – tra le categorie disponibili – quelle che consentono una valutazione positiva di sé, ma che sono “raggiungibili”. In questo senso, è molto difficile che un impiegato amministrativo cerchi un'identificazione con la classe dirigente, mentre un manager, un parlamentare o un magistrato potrebbe ambire a identificarsi con essa. Il punto critico riguarda, dunque, l'idea che hanno della classe dirigente le persone eleggibili a cercare un'identificazione con essa. Evidentemente il tema dell'assunzione di comportamenti tipici da classe dirigente è una naturale conseguenza del precedente punto.

L'attrattività dell'identità della classe dirigente e della sua immagine esterna, così come vengono percepite (Dutton *et al.*, 1994), rappresentano gli antecedenti dell'identificazione. Come si è detto, gli attributi centrali, distintivi e durevoli del gruppo “classe dirigente” ne rappresentano l'identità percepita; questi attributi assumono la forma di stereotipi e dunque di categorie relativamente stabili nella struttura cognitiva delle persone. Ad esempio, gli attributi “professionalità”, “competenza”, “innovazione”, “sviluppo” rappresentano stereotipi che, se associati alla classe dirigente, rendono il gruppo sociale attrattivo e favoriscono un'identificazione più intensa. Al contrario, se la classe dirigente venisse descritta con stereotipi quali “potere”, “formalità” o “interesse” è probabile che gli individui tendano a prendere le distanze da essa, per evitare di riflettere su di sé tali attributi poco desiderabili. L'attrattività dell'immagine esterna è invece un costrutto meno atomistico e più molecolare, in quanto si basa sulla percezione complessiva che i dirigenti hanno del giudizio sulla classe dirigente dato dai non dirigenti. In altre parole, ognuno tende a identificarsi più intensamente con la classe dirigente se percepisce che la “gente in generale” e/o il proprio partner, la propria famiglia, i propri amici ritengono che la classe dirigente sia un gruppo con una buona reputazione.

Una maggiore identificazione con la classe dirigente da parte dei

dirigenti sarà dunque favorita se: 1) essi considerano tale gruppo caratterizzato da attributi positivi; 2) ritengono che outsider per loro importanti la valutino positivamente. In questo caso, i dirigenti cercheranno un'affiliazione più stretta con la classe dirigente, intesa come gruppo sociale, per le conseguenze positive sulla propria autostima e sulla propria identità. L'identificazione, in sintesi, dipende dalla percezione del grado di sovrapposizione dello schema di sé e quello della classe dirigente in termini prototipali, e può essere considerata una misura indiretta dell'allineamento ai valori dell'attuale classe dirigente.

Questi concetti possono poi essere messi in relazione ai temi dell'etica e della responsabilità sociale, che rappresentano un elemento fondante se si considera il ruolo della classe dirigente in una prospettiva più ampia, dove il concetto di responsabilità va declinato oltre gli interessi specifici dipendenti dall'appartenenza ad altri gruppi. Un rinnovamento della classe dirigente in Italia potrà avvenire solo assicurando standard etici e comportamenti volti alla trasparenza delle azioni e all'assunzione concreta delle responsabilità derivanti da tali azioni. Per queste ragioni, è utile indagare altri costrutti noti e ampiamente impiegati in letteratura relativi a: 1) orientamento alla responsabilità sociale; 2) valutazioni relative al rapporto tra utilità particolare e valori generali; 3) rilevanza dei comportamenti socialmente responsabili. Queste tre dimensioni permettono di analizzare il tema su differenti livelli e, cioè, quello individuale (dei rispondenti), quello più generale riferito al legame tra interessi e valori/merito all'interno del gruppo e, infine, agli atteggiamenti della classe dirigente nel suo complesso.

Opportunità di confronto con altri sotto-progetti del più ampio progetto di ricerca in cui colloca questo lavoro e interessi esplorativi suggeriscono di considerare altre variabili percettive rilevanti, quali: 1) i confini, ovvero la numerosità della classe dirigente; 2) l'età attuale di ingresso rispetto a quella che idealmente "dovrebbe essere"; 3) l'evoluzione dei contesti di formazione e selezione della classe dirigente; 4) la rilevanza dei diversi gruppi professionali all'interno di questo gruppo; e 5) la qualità e le competenze della classe dirigente attuale e di quella "ideale". Questi costrutti rappresentano un primo passo necessario per uscire da un approccio generico e offrono l'opportunità di confrontare le risposte fornite dai dirigenti e quelle di un campione rappresentativo della popolazione italiana (cfr. capitolo 5).

Relativamente alle ipotesi di ricerca, si ipotizza che il grado di identificazione sia funzione dell'attrattività dell'identità percepita e dell'immagine esterna della classe dirigente, come si è già illustrato precedentemente. Queste due ipotesi, derivanti direttamente dallo schema teorico, costituiscono il modello base su cui si fonda l'intero capitolo. Inoltre, viene proposto un modello esplorativo volto a valutare gli effetti dell'età e delle modalità di ingresso nella classe dirigente, delle competenze e dell'orientamento all'etica della classe dirigente sull'intensità con cui un individuo tende a riconoscersi in essa; questo

secondo modello deriva direttamente dal modello base e ne rappresenta un suo approfondimento.

Evidentemente, la validazione di questo secondo modello richiederebbe di far ricorso a tecniche statistiche più complesse (come l'analisi fattoriale confirmatoria e stime di modelli causali a variabili latenti), che va al di là degli obiettivi e dell'economia di questo rapporto.

Quanto alla metodologia e alla definizione del campione, va detto che dopo la definizione del questionario si è proceduto a definire un campione ragionato che prevedesse una presenza, per quanto possibile omogenea, di dirigenti appartenenti ai seguenti gruppi: 1) pubblica amministrazione; 2) amministrazione centrale dello Stato; 3) grandi aziende; 4) piccole-medie imprese; 5) politici eletti al Parlamento europeo, al Parlamento italiano e nelle Regioni; 6) associazioni di rappresentanza di interessi; 7) università; 8) banche e istituzioni finanziarie; 9) società di consulenza e altri gruppi professionali; 10) altri (giornalisti, esponenti dei media, personaggi dello sport e dello spettacolo, organizzazioni con finalità sociali).

Dopo aver composto i sottocampioni, anche sulla base del lavoro di censimento delle diverse entità professionali svolto nel capitolo 3 e analiticamente presentato nel capitolo 6 (cfr. paragrafo 6.2), si è provveduto a somministrare il questionario a un campione selezionato, con l'obiettivo di raggiungere una numerosità di almeno 400 soggetti. Il criterio utilizzato per l'inclusione nel campione è stato di tipo posizionale, ovvero basato sul ruolo formale occupato dai soggetti nella propria organizzazione. La ricerca dei nominativi delle persone a cui somministrare il questionario si è basata sulla consultazione dei siti internet di organizzazioni appartenenti ai gruppi sopra indicati, nonché su un repertorio di nominativi individuati direttamente dai ricercatori e da altri componenti il gruppo di ricerca allargato.

I dati sono stati raccolti con due procedure distinte: in parte (80 per cento circa del campione finale) mediante somministrazione via web e in parte (20 per cento circa del campione finale) mediante somministrazione diretta. Nel primo caso, anzitutto è stato inviato dal coordinatore della ricerca un messaggio di posta elettronica volto a presentare gli obiettivi del progetto e a fornire le istruzioni per la compilazione via web del questionario. La scelta di questa modalità si è basata sulla necessità di offrire ai partecipanti la massima flessibilità possibile, considerando la dispersione geografica degli stessi e il limitato tempo disponibile di ognuno. L'accesso al sito internet creato *ad hoc* per la ricerca, (<http://classifiedirigente.almaweb.unibo.it>) è stato reso possibile mediante l'impiego di una password riservata. Anche in questo caso è stato garantito l'anonimato, in quanto la password – generata casualmente – era la stessa per dieci soggetti, rendendo tecnicamente impossibile risalire in alcun modo al singolo individuo. Infine, a distanza di tre settimane dal primo invio, si è provveduto a inviare un *reminder* sulla data di chiusura della fase di raccolta dei dati, invitando alla compilazione coloro i quali non avessero ancora provveduto.

Nel secondo caso, il gruppo di ricerca ha avuto la possibilità di raccogliere alcuni dati tra i partecipanti a un convegno, che riunisce ogni anno, in maniera trasversale, esponenti di primo piano della politica, dell'economia e della società civile, accomunati da un tratto generazionale (età compresa tra i 35 e 45 anni). La somministrazione è stata effettuata da alcuni ricercatori di Alma Graduate School che, nel corso della prima giornata del convegno, hanno presentato le finalità della ricerca e le caratteristiche del questionario ai partecipanti e dopo aver lasciato circa trenta minuti per la compilazione, hanno raccolto i questionari, garantendo l'anonimato.

Come accennato nella premessa a questo capitolo, il medesimo questionario è stato somministrato anche a un gruppo di giovani neo-laureati eccellenti, provenienti da tutte le università d'Italia, composto dagli iscritti alla *summer school* Best organizzata da Alma Graduate School (Università di Bologna) nel settembre 2006. I requisiti per partecipare alla *summer school* riguardavano il punteggio di laurea (110/110 e lode per i partecipanti), la conoscenza di almeno due lingue straniere e come minimo un'esperienza di lavoro in qualche organizzazione. In questo caso la somministrazione dei questionari è avvenuta attraverso la procedura elettronica appena presentata, con l'unica differenza derivante dalla creazione di un sito dedicato.

Tra i questionari raccolti sono stati utilizzati solo quelli con un tasso di risposte superiore all'80 per cento, in modo da ottenere una buona qualità del database finale.

Le analisi sono state svolte mediante l'impiego di *software* SPSS per Windows (10.2), con l'obiettivo di presentare statistiche descrittive, differenze tra le medie e alcune regressioni lineari multiple.

Rispetto al precedente e con riferimento alla prima modalità di somministrazione, sono stati inviati 6.025 messaggi di posta elettronica a soggetti appartenenti ai gruppi considerati (circa 600 per ogni cella). Hanno risposto complessivamente 868 soggetti, con un tasso di risposta medio del 14,4 per cento. Mentre la stragrande maggioranza dei rispondenti ha compilato il questionario via web, 21 soggetti hanno preferito restituire il questionario via fax, dopo averlo stampato e compilato. Degli 868 questionari, 413 risultavano correttamente compilati per oltre l'80 per cento degli item e sono stati considerati per le analisi.

Per quanto riguarda la seconda modalità di somministrazione, dei 262 soggetti presenti al momento della somministrazione del questionario, 208 hanno restituito la scheda (79,3 per cento) dopo averla compilata. Di questi 208 questionari, 192 sono risultati utilizzabili ai fini delle elaborazioni, essendo stati completati per oltre l'80 per cento delle domande.

Il campione complessivo risulta, dunque, composto da 605 soggetti, pari a circa il 10 per cento dei soggetti contattati; il tasso di risposta è comunque elevato, in considerazione della professione dei rispondenti, della modalità di somministrazione e soprattutto della lunghezza del questionario. Questo dato rappresenta un primo indicatore di interesse per i temi della ricerca, come confermato anche dai numerosi

messaggi di posta elettronica inviati dai rispondenti con richiesta di ulteriori informazioni e invio dei risultati finali.

Il campione considerato ai fini delle analisi è composto per la maggior parte da uomini (81 per cento), per il 17 per cento da donne, mentre il 2 per cento non ha risposto a riguardo. Questa distribuzione conferma gli stereotipi di una classe dirigente italiana "maschilista" e dell'esistenza di un "soffitto di cristallo" (cfr. paragrafo 5.2 riguardante la popolazione).

Dal punto di vista dell'età, il gruppo più numeroso presente nel campione ha un'età tra i 41 e i 60 anni (51,9 per cento), seguito dal gruppo con un'età tra i 31 e i 40 anni (31,9 per cento), da un 8,6 per cento di ultrasessantenni e da un 3,5 per cento di individui con meno di 30 anni. Il 4,1 per cento degli intervistati non ha fornito alcuna informazione sulla propria età.

La distribuzione geografica del campione vede i rispondenti provenire principalmente dal Nord (49,2 per cento), poi dal Centro (26,8 per cento) e, infine, dal Sud e dalle Isole (18 per cento). È importante notare che il questionario è stato compilato anche da persone provenienti dall'estero (0,8 per cento), facilmente riconducibili ad ambasciatori ed euro-deputati. Infine, anche in questo caso, una modesta percentuale (5,1 per cento) non ha dichiarato la propria provenienza.

Il campione, inoltre, è composto da persone con un grado di scolarità molto elevato: l'87 per cento ha conseguito, infatti, un diploma di laurea, il 27,9 per cento ha proseguito la propria formazione con un master, mentre il 7,9 per cento ha ottenuto un dottorato di ricerca; una percentuale non rilevante (1,8 per cento) non ha fornito alcuna indicazione.

Dal punto di vista dei sottogruppi presenti nel campione, si è anzitutto proceduto all'aggregazione di PA e amministrazione centrale dello Stato in unico gruppo, nonché all'unione di grandi aziende e PMI in un altro gruppo. A seguito di queste riclassificazioni, il campione risulta così composto:

- fondatori, presidenti, AD e top manager di grandi imprese e PMI (n = 147, pari al 24,3 per cento del campione);
- direttori generali, dirigenti e funzionari dell'Amministrazione centrale dello Stato e di altre PA (n = 172, 28,4 per cento);
- rettori delle principali università pubbliche e private, associati e ricercatori (n = 42, 6,9 per cento);
- politici nazionali e locali (n = 58, 9,6 per cento);
- cariche elettive e di associazioni di rappresentanza di interessi (n = 51, 8,4 per cento);
- presidenti, AD, top manager, dirigenti, quadri di banche e istituzioni finanziarie (n = 38, 6,3 per cento);
- partner e senior partner di società di consulenza e di altri gruppi professionali (n = 24, 4,0 per cento);
- altri gruppi, ovvero giornalisti, esponenti dei media, personaggi dello sport e dello spettacolo, dirigenti di organizzazioni con finalità sociali (n = 42, 6,9 per cento);
- non dichiarati (n = 31, 5,1 per cento).

Per quanto riguarda il gruppo composto dai giovani neolaureati, sono stati inviati 1.143 messaggi di posta elettronica, con un tasso di risposta del 44,8 per cento, pari a 512 questionari. Di questi, 204 sono stati ritenuti impiegabili (39,6 per cento del campione), avendo risposta per oltre l'80 per cento delle domande.

Questo sottocampione è composto equamente da maschi (50,2 per cento) e da femmine (48,8 per cento), mentre una percentuale molto bassa (1 per cento) non ha fornito informazioni a riguardo. L'età media dei rispondenti è di 24 anni, con una dispersione intorno alla media molto bassa (1,26 anni). Il 45,5 per cento del campione proviene da una regione del Nord, mentre il 23,1 per cento dal Centro; relativamente alta la percentuale dei ragazzi provenienti dal Sud (24,5 per cento), mentre il 4,9 per cento proviene dalle Isole.

Attualmente il 51,5 per cento dei rispondenti è iscritto a un corso di laurea specialistica, mentre il 3,9 per cento a un programma master. Inoltre, il 28,9 per cento dei rispondenti è già occupato, mentre il 9,8 per cento è ancora in cerca di occupazione; il 5,9 per cento non ha fornito alcuna informazione al riguardo. In sintesi, più del 50 per cento dei ragazzi ha deciso di approfondire la propria formazione universitaria, mentre il restante ha deciso di mettere a frutto le proprie conoscenze nel mondo del lavoro. Inoltre, il 61,8 per cento del campione è membro di altre organizzazioni; in particolare, il 23,5 per cento fa parte di una squadra sportiva; il 19,6 per cento di associazioni culturali, quali, ad esempio, Arci e Slowfood; il 6,4 per cento è invece membro di organizzazioni sociali, quali Scout, Legambiente e Amnesty International; il 5,9 per cento fa parte di associazioni religiose, quali Caritas e Comunione e liberazione; infine, partiti politici e scuole di formazione politica raccolgono l'adesione del 4,4 per cento dei rispondenti. Altro elemento interessante riguarda l'ambizione professionale dei rispondenti. È stato, infatti, chiesto a ogni individuo di indicare la propria preferenza all'interno di un set definito di professioni. I risultati evidenziano che il 42,6 per cento degli intervistati vorrebbe diventare un manager; il 14,2 per cento desidera lavorare nel settore pubblico (università o PA); il 10,3 per cento vorrebbe svolgere la libera professione, diventando, ad esempio, avvocato o notaio; il 6,9 per cento desidera creare un'impresa propria; il 6,4 per cento vorrebbe lavorare presso organismi internazionali, come la Fao o l'Onu; il giornalista rappresenta, invece, una professione ambita dal 5,4 per cento dei rispondenti; una percentuale molto bassa è interessata alla professione del politico (2 per cento) e del diplomatico (2,9 per cento). È interessante, infine, notare come nessuno abbia manifestato la preferenza per professioni come lo sportivo e il rappresentante di categoria (né datoriali né di tutela dei diritti dei lavoratori).

Una nota ulteriore meritano i costrutti considerati nelle ipotesi, vicino alle variabili esplorative inserite nell'indagine per le finalità già ricordate.

Il questionario, composto da 199 item, esclusa la scheda anagrafica, veniva introdotto dalla seguente frase, volta a fornire una definizio-

ne di classe dirigente: “Nel rispondere alle prossime domande, rifletti per cortesia su come percepisci la classe dirigente italiana, intesa come il *gruppo di persone (politici, imprenditori, manager, personaggi tv ecc.) che ha potere, esercita controllo sociale e influenza i comportamenti collettivi*”. Si tratta di una definizione condivisa con l'intero gruppo di ricerca, di cui questo lavoro rappresenta solo un sottoprogetto, con l'obiettivo di fornire ai rispondenti un riferimento omogeneo da considerare nelle risposte.

Occorre anche ricordare che il questionario mira a cogliere la “percezione” dei rispondenti rispetto ai temi considerati; le analisi e, soprattutto, le conclusioni dovranno dunque tenere conto del fatto che le percezioni degli individui sono variamente influenzate da vissuto, cultura, attitudini dei soggetti, così come da fatti contingenti e dinamiche di contesto.

In sintesi sono state studiate le seguenti variabili:

1. percezione dell'ampiezza della classe dirigente;
2. percezione dell'età in cui si entra a far parte della classe dirigente e di quella in cui si dovrebbe;
3. percezione dei fattori determinanti per entrare a far parte della classe dirigente;
4. formazione e selezione della classe dirigente (periodo 1945-1990 e periodo 1990-2006);
5. rilevanza dei diversi gruppi della classe dirigente (quanto contano e quanto dovrebbero contare);
6. indicazione dei leader più conosciuti, di quelli che hanno influenzato negativamente il Paese e di quelli che lo hanno influenzato negativamente;
7. identità percepita della classe dirigente (stereotipi);
8. immagine esterna della classe dirigente (prestigio);
9. identificazione con la classe dirigente;
10. percezione dell'orientamento etico e di responsabilità sociale;
11. caratteristiche della classe dirigente di oggi e della classe dirigente ideale.

Con il solo obiettivo di facilitare la lettura di questo rapporto, non vengono descritte le misure relative a ogni singolo concetto (item utilizzati, analisi fattoriali e validità interna). Queste informazioni sono disponibili consultando gli Allegati oppure contattando gli Autori del capitolo.

I paragrafi del capitolo 4 illustrano i principali risultati della ricerca, presentando – item per item – le statistiche descrittive (media e deviazione standard) e la frequenza relativa delle risposte (espressa in valore percentuale di risposte raggruppate in classi più ampie, come ad esempio: in disaccordo, indifferente, d'accordo).

Nel caso di costrutti precedentemente validati (come, ad esempio, l'identità organizzativa) e di variabili esplorative composte da più item, vengono presentate le statistiche descrittive di indicatori costruiti mediante l'analisi fattoriale. Come noto, questa tecnica statistica ha l'obiettivo di ridurre le informazioni contenute in un set di domande,

raggruppando gli item sulla base della covarianza in indicatori sintetici chiamati "fattori".

I risultati vengono presentati con lo stesso ordine in cui sono stati elencati gli item nel questionario.

Infine, vengono presentati alcuni modelli predittivi volti a verificare le ipotesi di ricerca. Queste relazioni possono essere svelate attraverso l'applicazione della regressione lineare multipla, una semplice tecnica statistica, normalmente utilizzata nell'ambito delle scienze sociali, con l'obiettivo di stimare l'influenza di una o più variabili (indipendenti) su una variabile (dipendente). I risultati che emergono offrono indicazioni utili a comprendere, ad esempio, i motivi che portano i dirigenti a identificarsi o meno nella classe dirigente, offrendo spunti utili a individuare quali leve potrebbero attivare un processo di cambiamento.

1.2.2.

Gli strumenti per l'analisi reputazionale sulla popolazione

L'indagine reputazionale sulla "Percezione della classe dirigente da parte della popolazione", i cui risultati principali sono riportati nel capitolo 5 del presente *Rapporto*, è stata svolta dal Centro Interdipartimentale Marketing e Comunicazione (M&C) dell'Università Politecnica delle Marche nel periodo giugno-luglio 2006, attraverso la realizzazione di un sondaggio su di un campione della popolazione italiana stratificato per genere e aree geografiche di residenza.

A tal proposito si è reso necessario definire un *piano di campionamento* per la selezione di un sottoinsieme di individui il più possibile rappresentativi dell'intera popolazione. Dopo un'attenta valutazione è stato deciso di somministrare agli individui un questionario tramite intervista telefonica, utilizzando il metodo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

La lista, detta anche *base campionaria*, è l'elenco degli elementi che costituiscono la popolazione e rappresenta la base per la scelta delle unità da inserire nel campione. In tal caso la lista è l'elenco degli abbonati di telefonia fissa. È utile distinguere la *popolazione obiettivo* e la *popolazione osservata*: la prima è l'aggregato delle unità statistiche nelle quali si manifesta il fenomeno oggetto di analisi (in tal caso l'intera popolazione italiana con più di 18 anni); mentre la seconda è costituita dall'insieme delle unità tra le quali vengono effettivamente scelte le unità del campione. In tal caso le due entità non coincidono, in quanto la popolazione sondata è costituita soltanto dai possessori di telefonia fissa. In generale, i difetti a cui è soggetta una lista possono essere legati al fatto che alcune unità della popolazione sono omesse o ripetute più di una volta o la lista non comprende dei sottoinsiemi della popolazione (in tal caso coloro che non possiedono un telefono fisso).

È da sottolineare che in tal modo non vengono presi in considerazio-

ne gli individui che non hanno un'utenza telefonica, quindi si presenta un problema di sottocopertura della popolazione osservata. Tuttavia, considerato l'argomento trattato con il sondaggio, si può ritenere plausibile l'ipotesi che non ci siano differenze comportamentali rilevanti tra coloro che hanno il telefono e coloro che non ce l'hanno. Pertanto, si può stimare che i possessori di telefono siano rappresentativi dell'intera popolazione da indagare.

L'intervista telefonica presenta altresì notevoli vantaggi in termini di costi e di celerità nell'esecuzione dell'indagine.

Il primo passo, quindi, è stato reperire le liste di abbonati al telefono. A tal fine sono state contattate diverse società che forniscono tali liste; tra queste è stata scelta la Telextra, che ha fornito la lista più completa e aggiornata tra quelle disponibili. Tale lista consta di circa dodici milioni di nominativi, per ciascuno dei quali erano disponibili alcune informazioni (nome, cognome, città, indirizzo, numero di telefono, sesso) presenti sull'intero territorio nazionale, garantendo buoni livelli di copertura e di aggiornamento delle famiglie che hanno un'utenza telefonica. Pertanto, a partire da questa lista è stata effettuata la selezione del campione degli individui da intervistare. In sostanza, sono stati selezionati alcuni nominativi ed è stata intervistata la persona (maggiorenne) che ha risposto al telefono.

Per la selezione degli individui è stato adottato un disegno campionario casuale semplice, che prevede un criterio di estrazione secondo il quale tutte le unità della popolazione hanno la stessa probabilità di essere incluse nel campione. In assenza di ulteriori informazioni sulla popolazione o di liste complete questo tipo di campione risulta essere il più indicato.

La numerosità campionaria prefissata *a priori* è stata fissata a circa 1.000 interviste. Dal momento in cui i tassi di non risposta delle indagini telefoniche sono generalmente elevati, si è deciso di adottare un criterio di sovracampionamento, ovvero di selezione di un campione di dimensioni maggiori, che tenga conto delle possibili non risposte e che garantisca, quindi, che il numero di interviste finali sia pari, o quasi, alla numerosità campionaria prefissata *a priori*. Per tali ragioni, tenuto conto di alcuni fattori – tra cui la possibilità di presenza di numeri errati nella lista di partenza; la possibilità di non trovare nessuno in casa i giorni di svolgimento del sondaggio; e, infine, la possibilità che chi rispondesse potesse non aver voglia di partecipare al sondaggio – è stato estratto un campione di circa 5.000 individui.

Le interviste telefoniche effettuate sulle quali sono state condotte le elaborazioni dei risultati sono state pari a 1.000.²⁹

Il questionario utilizzato per l'indagine reputazionale delle classi

²⁹ Le interviste sono state condotte da un gruppo di intervistatori appositamente addestrato dai ricercatori di M&C. Sulla base di quanto già osservato in precedenza, il numero complessivo di contatti è stato superiore alle 1.000 persone che hanno risposto alle domande del questionario, a causa di rifiuti o casi di irreperibilità di vari nominativi presenti nel campione (in tali situazioni, si è proceduto alla sostituzione con nominativi "di riserva").

dirigenti, realizzato attraverso un lavoro condiviso e vari momenti di confronto tra i componenti del team di ricerca, oltre che prevedere una sezione iniziale volta a rilevare alcune informazioni socio-anagrafiche dei rispondenti,³⁰ era articolato in tre parti principali, inerenti le seguenti aree tematiche: "quantificazione e definizioni", "formazione e selezione" e "responsabilità e tendenze per il futuro". Lo strumento di rilevazione risultava composto in totale da 13 domande,³¹ di cui solo una "aperta" e le restanti suddivise tra domande (4) con modalità di risposta chiusa, domande (7) in cui si chiedeva ai rispondenti di esprimere una valutazione in una scala compresa tra uno e cinque (da un minimo a un massimo di accordo o da poco a molto importante)³² e una domanda con modalità di risposta "vero/falso".

In particolare, nella prima parte del questionario si mirava a raccogliere l'opinione del campione in merito alla "quantità", ovvero su quante persone, a giudizio dei rispondenti, fanno parte della classe dirigente nazionale, oltre che valutazioni su quali si ritiene debbano essere le caratteristiche ideali delle élite e quali, invece, sono le caratteristiche della classe dirigente attuale del nostro Paese. Inoltre, si richiedeva di esprimere un giudizio su quali sono oggi i gruppi/le categorie che contano maggiormente nella classe dirigente nazionale, di indicare un parere sulle tendenze evolutive dell'influenza dell'élite italiana negli ultimi quindici anni (si è rafforzata? indebolita? o non si riscontrano differenze significative?) e su alcune caratteristiche socio-demografiche della classe dirigente attuale (è vero o falso che le élite siano troppo vecchie, maschili, poco meritevoli, provinciali?). Nella seconda parte del questionario si chiedeva l'opinione in merito ai luoghi/contesti di formazione e selezione prevalenti delle classi dirigenti e il parere in merito a quali attitudini/qualità siano decisive nel favorire l'accesso tra le *power élite*. Nella terza parte si concentrava l'attenzione su quali siano, sempre a giudizio dei rispondenti, da un lato i gruppi/categorie che hanno maggiori responsabilità in relazione alle difficoltà socio-economiche del nostro Paese, dall'altro quali i gruppi/categorie che devono svolgere una funzione guida per affrontare tali difficoltà e uscire dalla "crisi". In conclusione, si richiedeva di scegliere una metafora per rappresentare quale dovrebbe essere un componente ideale della classe dirigente "di domani" e di indicare il nominativo del leader italiano più influente e noto degli ultimi quindici anni.³³

Nel complesso, le tematiche affrontate e contenute nel questiona-

³⁰ Si tratta delle seguenti variabili: sesso, età, condizione occupazionale, titolo di studio, area territoriale di residenza.

³¹ Di cui una sottoposta solo a coloro i quali rispondevano in una determinata modalità alla domanda 5 (nel questionario infatti la numerazione progressiva delle domande arriva fino 12, ma sono presenti anche le domande 5.1 e 5.2).

³² Durante la fase di elaborazioni dei dati, si è proceduto a riaggregare i valori attribuiti dai rispondenti, in particolare si sono unire le modalità 1-2 (per niente o poco importante; livello minimo di accordo) e 4-5 (molto importante; livello massimo di accordo), lasciando inalterata la modalità intermedia di risposta 3 (importante o livello intermedio di accordo).

³³ Il riferimento cronologico di 15 anni, presente in alcune domande, si lega ad un fenomeno ritenuto particolarmente significativo nella recente storia italiana, quello di Tangentopoli.

rio, ritenute significative per raccogliere opinioni della popolazione su reputazione, quantità, qualità, orientamenti normativi nei confronti della classe dirigente italiana, sono in parte state anche proposte nel questionario somministrato a un campione di testimoni privilegiati della élite italiana (cfr. capitolo 4), in modo da permettere specifiche analisi e confronti tra i due campioni. Infine, si nota che dopo accurate operazioni e verifiche di adeguatezza statistica,³⁴ le elaborazioni dei dati raccolti dopo la campagna di interviste telefoniche sono state condotte attraverso il pacchetto statistico SPSS.³⁵

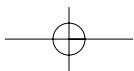
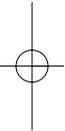
A seguire si allegano le tabelle di incroci tra variabili commentate nel capitolo 5, ma non riportate nel testo.³⁶

³⁴ Ad esempio, una volta effettuate le interviste, al fine di correggere eventuali distorsioni della rappresentatività del campione dovute al fatto che in casa più spesso sono presenti le donne, è stato associato a ciascun individuo un peso che tenesse conto di tale distorsione e che nel calcolo delle stime portasse una correzione e quindi una maggiore rappresentatività della popolazione da indagare.

³⁵ Sono state elaborate le frequenze marginali di risposta relative a tutte le domande del questionario, sviluppati incroci tra le domande del questionario e alcune variabili di riferimento (genere, età, titolo di studio, condizione occupazionale, aree territoriali di residenza) e analisi statistiche per componenti principali. Una selezione dei risultati e le relative tabelle sono proposte nel capitolo 5 del presente volume.

³⁶ L'ordine di presentazione di dette tavole segue la sequenza con la quale alcuni dati degli incroci sono analizzati nel testo del capitolo 5 (in cui sono presenti rimandi *ad hoc* agli Allegati).

Per la lettura delle tabelle, si specifica che, in riferimento alla variabile "Condizione lavorativa", la modalità di risposta "Popolazione attiva" scaturisce dall'accorpamento delle modalità di risposta (previste nel questionario) di "Occupati" e "Disoccupati".



ALLEGATO II

LE TABELLE DI DETTAGLIO
DELL'INDAGINE SULLA
CLASSE DIRIGENTE

221

Tabella 1 – Percezione della numerosità dell'attuale classe dirigente italiana per gruppi professionali (valori percentuali)

Gruppi professionali	Numerosità classe dirigente italiana										Non so	Non risponde
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	100.000	Non so		
PMI	5,9	13,2	4,4	14,7	5,9	13,2	13,2	23,5	5,9	—	—	—
Grande impresa	1,3	17,7	6,3	6,3	7,6	10,1	13,9	25,3	7,6	3,8	—	—
Banca o istituzioni finanziarie	2,6	13,2	2,6	21,1	15,8	10,5	15,8	5,3	10,5	2,6	—	—
Amm. centrale dello Stato	6,3	12,7	6,3	9,5	9,5	15,9	14,3	19,0	4,8	1,6	—	—
P.A.	6,4	10,1	11,0	9,2	7,3	15,6	9,2	22,9	6,4	1,8	—	—
Consulenza e gruppi professionali	4,2	12,5	8,3	8,3	29,2	8,3	12,5	12,5	—	4,2	—	—
Ass. rappr. interessi	5,9	11,8	17,6	7,8	9,8	3,9	9,8	27,5	3,9	2,0	—	—
Università	2,4	11,9	7,1	19,0	21,4	9,5	11,9	14,3	2,4	—	—	—
Politici	—	6,9	13,8	8,6	12,1	12,1	19,0	17,2	6,9	3,4	—	—
Altri gruppi	7,1	11,9	11,9	11,9	23,8	7,1	9,5	4,8	11,9	—	—	—

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 2 – Percezione della numerosità dell'attuale classe dirigente italiana per classi d'età (valori percentuali)

Classi di età	Numerosità classe dirigente italiana										Non so	Non risponde
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	Non so	Non risponde		
Fino a 30 anni	9,5	14,3	9,5	14,3	9,5	14,3	23,8	4,8	—	—	—	
Fra 31 e 40 anni	3,1	13,5	11,4	16,6	9,8	9,8	11,4	14,5	7,8	2,1	2,1	
Fra 41 e 50 anni	4,3	13,6	9,8	9,2	15,2	10,9	9,8	21,7	4,9	0,5	0,5	
Fra 51 e 60 anni	6,2	7,7	5,4	11,5	7,7	13,1	17,7	22,3	5,4	3,1	3,1	
Oltre 60 anni	3,8	17,3	7,7	1,9	15,4	11,5	11,5	19,2	9,6	1,9	1,9	

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 3 – Percezione della numerosità dell'attuale classe dirigente italiana per aree territoriali (valori percentuali)

Aree territoriali	Numerosità classe dirigente italiana										Non so	Non risponde
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	Non so	Non risponde		
Nord Ovest	5,7	12,9	7,1	10,0	14,3	6,4	17,1	17,9	6,4	2,1	2,1	
Nord Est	3,2	10,1	9,5	12,0	13,9	11,4	10,1	22,8	6,3	0,6	0,6	
Centro	5,6	14,2	9,9	11,1	8,0	14,8	15,4	14,8	3,7	2,5	2,5	
Sud	3,7	13,6	11,1	11,1	9,9	12,3	7,4	18,5	9,9	2,5	2,5	
Isole	—	7,1	10,7	10,7	7,1	17,9	3,6	39,3	3,6	—	—	
Esteri	—	40,0	—	—	—	40,0	—	—	20,0	—	—	

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 4 – L'età in cui si entra e l'età in cui si dovrebbe entrare a far parte della classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)

Gruppi professionali	A meno di 35 anni		Tra i 35 e i 45 anni		Tra i 45 e i 55 anni		Tra i 55 e i 65 anni		Oltre i 65 anni	
	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare
PMI	4,4	30,9	25,0	60,3	51,5	8,8	19,1	–	–	–
Grande impresa	1,3	18,2	27,3	70,1	57,1	10,4	13,0	1,3	1,3	–
Banca o istituzioni finanziarie	–	10,5	21,1	78,9	52,6	10,5	26,3	–	–	–
Amm. centrale Stato	1,6	14,3	32,3	66,7	46,8	19,0	17,7	–	1,6	–
P.A.	1,9	13,8	25,9	71,6	48,1	14,7	23,1	–	0,9	–
Consulenza e gruppi professionali	4,3	20,8	26,1	54,2	52,2	25,0	17,4	–	–	–
Ass. rappr. interessi	–	13,7	34,7	68,6	44,9	17,6	18,4	–	2,0	–
Università	–	21,4	22,0	69,0	63,4	9,5	14,6	–	–	–
Politici	1,8	24,1	19,3	67,2	64,9	8,6	12,3	–	1,8	–
Altri gruppi	–	21,4	22,0	64,3	51,2	14,3	22,0	–	4,9	–

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 5 – L'età in cui si entra e in cui si dovrebbe entrare a far parte della classe dirigente per classi d'età (valori percentuali)

Classi di età degli intervistati	A meno di 35 anni		Tra i 35 e i 45 anni		Tra i 45 e i 55 anni		Tra i 55 e i 65 anni		Oltre i 65 anni	
	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare
	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare
Fino a 30 anni	–	33,3	14,3	52,4	47,6	14,3	38,1	–	–	–
Fra 31 e 40 anni	1,1	26,2	22,1	67,5	56,8	5,8	17,9	0,5	2,1	–
Fra 41 e 50 anni	1,6	19,6	29,7	67,4	48,9	13,0	18,7	–	1,1	–
Fra 51 e 60 anni	2,4	8,5	29,9	70,0	52,0	21,5	14,2	–	1,6	–
Oltre 60 anni	2,0	7,7	26,0	73,1	50,0	19,2	22,0	–	–	–

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 6 – L'età attuale in cui si entra e in cui si dovrebbe entrare a far parte della classe dirigente per aree territoriali (valori percentuali)

Aree territoriali	A meno di 35 anni		Tra i 35 e i 45 anni		Tra i 45 e i 55 anni		Tra i 55 e i 65 anni		Oltre i 65 anni	
	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare	Età in cui si entra	Età in cui si dovrebbe entrare
	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare	entrare
Nord Ovest	2,2	13,7	19,1	66,9	58,1	18,7	18,4	0,7	2,2	–
Nord Est	1,3	18,4	24,8	72,8	54,1	8,9	18,5	–	1,3	–
Centro	–	22,2	30,4	63,0	47,8	14,8	19,9	–	1,9	–
Sud	3,9	17,5	29,9	72,5	48,1	10,0	18,2	–	–	–
Isole	3,6	28,6	35,7	57,1	50,0	14,3	10,7	–	–	–
Esteri	–	20,0	20,0	60,0	60,0	20,0	20,0	–	–	–

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 7 – “Merito” e “cooptazione” per gruppi di professione, classi d’età e aree territoriali (valori percentuali)

Gruppi professionali	Merito		Cooptazione	
	Media	Deviazione standard	Media	Deviazione standard
P.A.	3,34	0,89	3,84	0,75
Grande impresa	3,59	0,82	3,96	0,66
PMI	3,23	0,87	3,93	0,78
Amm. centrale dello Stato	3,33	0,81	3,97	0,75
Politici	3,51	0,70	3,86	0,74
Associazioni rapp. interessi	3,64	0,66	3,95	0,59
Università	3,47	0,87	3,92	0,77
Banca o istituzioni finanziarie	3,33	0,93	4,08	0,76
Consulenza e gruppi professionali	3,26	0,91	3,95	0,64
Altri gruppi	3,25	0,85	3,90	0,88
Classi di età				
Fino a 30 anni	3,19	0,88	4,15	0,49
Fra 31 e 40 anni	3,41	0,78	3,94	0,70
Fra 41 e 50 anni	3,38	0,89	3,91	0,80
Fra 51 e 60 anni	3,39	0,87	3,90	0,72
Oltre 60 anni	3,50	0,86	3,96	0,72
Aree territoriali				
Nord Ovest	3,47	0,79	3,88	0,68
Nord Est	3,36	0,82	4,02	0,71
Centro	3,38	0,86	3,87	0,72
Sud	3,36	0,96	3,95	0,77
Isole	3,41	0,76	4,21	0,63
Estero	3,65	0,64	3,75	1,05

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 8 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Motivazione e passione	PMI	3,65	1,18	19,1	22,1	58,8
	Grande impresa	4,15	0,97	10,1	22,8	67,1
	Banca o istituzioni finanziarie	3,09	1,06	27,0	27,0	46,0
	Amm. centrale dello Stato	3,91	0,84	20,6	23,8	55,6
	P.A.	3,34	1,07	20,2	22,0	57,8
	Consulenza e gruppi professionali	2,51	1,06	12,5	37,5	50,0
	Ass. rappresentanza interessi	3,97	1,09	8,0	22,0	70,0
	Università	3,49	1,01	22,0	17,1	60,9
	Politici	4,09	0,97	12,1	24,1	63,8
	Altri gruppi	3,66	1,15	21,4	23,8	54,8
Conoscenza di persone influenti e/o raccomandazione	PMI	3,85	1,03	4,4	17,6	78,0
	Grande impresa	4,23	0,82	2,5	16,5	81,0
	Banca o istituzioni finanziarie	3,58	0,99	5,6	5,6	88,8
	Amm. centrale dello Stato	3,96	0,98	4,8	15,9	79,3
	P.A.	3,58	1,03	6,4	16,5	77,1
	Consulenza e gruppi professionali	2,97	1,15	4,2	–	95,8
	Ass. rappresentanza interessi	4,05	0,96	3,9	17,6	78,4
	Università	3,49	0,97	7,3	14,6	78,0
	Politici	4,05	0,96	1,8	24,6	73,7
	Altri gruppi	3,94	0,95	7,1	9,5	83,4

(segue) **Tabella 8 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione			
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante	
Competenza ed esperienza (merito)	PMI	3,38	1,16	25,0	41,2	33,8	
	Grande impresa	4,39	0,93	12,7	32,9	54,4	
	Banca o istituzioni finanziarie	3,30	1,02	13,5	54,1	32,4	
	Amm. centrale dello Stato	4,19	1,02	19,0	36,5	44,5	
	P.A.	3,51	0,93	22,0	40,4	37,6	
	Consulenza e gruppi professionali	2,81	1,19	25,0	33,3	41,7	
	Ass. rappresentanza interessi	4,11	1,10	5,9	43,1	51,0	
	Università	3,57	0,96	14,6	39,0	46,4	
	Politici	4,11	0,98	22,4	39,7	37,9	
	Altri gruppi	3,76	1,09	28,6	38,1	33,3	
	Obbedienza e fedeltà	PMI	3,48	1,06	5,9	22,1	72,1
		Grande impresa	4,25	0,95	10,1	19,0	70,9
		Banca o istituzioni finanziarie	3,32	1,06	13,5	2,7	83,8
Amm. centrale dello Stato		3,84	1,03	12,7	19,0	68,3	
P.A.		3,52	1,09	10,1	18,3	71,6	
Consulenza e gruppi professionali		2,71	1,35	12,5	20,8	66,7	
Ass. rappresentanza interessi		4,22	0,92	17,6	17,6	64,8	
Università		3,40	1,10	7,3	19,5	73,2	
Politici		4,02	0,91	8,6	31,0	60,4	
Altri gruppi		3,83	1,06	14,3	16,7	69,0	

(segue) **Tabella 8 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Affidabilità e lealtà	PMI	3,53	1,19	22,1	32,4	45,5
	Grande impresa	4,10	0,96	15,2	29,1	55,7
	Banca o istituzioni finanziarie	3,23	0,94	13,5	37,8	48,6
	Amm. centrale dello Stato	3,90	0,99	14,3	36,5	49,2
	P.A.	3,56	0,99	15,6	33,9	50,5
	Consulenza e gruppi professionali	2,93	1,18	33,3	25,0	41,7
	Ass. rappresentanza interessi	4,02	0,99	21,6	29,4	49,0
	Università	3,32	1,00	14,6	24,4	61,0
	Politici	3,92	1,02	12,1	39,7	48,3
	Altri gruppi	3,64	1,10	28,6	35,7	35,7
Senso di responsabilità pubblica e sociale	PMI	3,67	1,17	48,5	36,8	14,7
	Grande impresa	4,38	0,71	40,5	29,1	30,4
	Banca o istituzioni finanziarie	3,25	1,19	44,4	33,3	22,3
	Amm. centrale dello Stato	3,92	1,06	52,4	22,2	25,4
	P.A.	3,13	1,19	38,3	34,6	27,1
	Consulenza e gruppi professionali	2,33	1,24	70,8	8,3	20,9
	Ass. rappresentanza interessi	4,21	0,88	30,0	48,0	22,0
	Università	3,38	0,88	41,5	29,3	29,2
	Politici	3,83	1,17	27,6	39,7	32,7
	Altri gruppi	3,79	1,18	45,2	35,7	19,1

(segue) **Tabella 8 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione			
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante	
Spregiudicatezza e ambizione	PMI	3,90	0,97	10,3	16,2	73,5	
	Grande impresa	4,18	0,87	7,6	16,5	75,9	
	Banca o istituzioni finanziarie	3,59	0,88	8,1	13,5	78,4	
	Amm. centrale dello Stato	3,80	1,20	7,9	9,5	82,5	
	P.A.	3,45	1,19	9,2	14,7	76,1	
	Consulenza e gruppi professionali	2,98	1,04	4,2	16,7	79,2	
	Ass. rappresentanza interessi	3,90	1,04	9,8	17,6	72,6	
	Università	3,64	0,85	2,4	24,4	73,2	
	Politici	4,02	1,00	12,1	20,7	67,2	
	Altri gruppi	4,00	0,94	11,9	23,8	64,3	
	Reddito	PMI	3,61	1,26	14,7	32,4	52,9
		Grande impresa	4,24	0,97	15,2	31,6	53,2
		Banca o istituzioni finanziarie	3,44	0,98	13,5	27,0	59,5
		Amm. centrale dello Stato	3,98	0,99	19,0	31,7	49,3
P.A.		3,66	1,04	22,0	32,1	45,9	
Consulenza e gruppi professionali		2,93	1,21	20,8	25,0	54,2	
Ass. rappresentanza interessi		3,98	0,88	8,0	30,0	62,0	
Università		3,49	1,10	22,0	24,4	53,6	
Politici		3,98	0,99	20,7	32,8	46,5	
Altri gruppi		3,90	1,00	16,7	26,2	57,1	

(segue) Tabella 8 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Notorietà e visibilità	PMI	3,78	1,03	9,0	10,4	80,6
	Grande impresa	4,02	0,79	7,6	16,5	75,9
	Banca o istituzioni finanziarie	3,19	1,00	5,6	16,7	77,7
	Amm. centrale dello Stato	3,69	0,92	4,8	25,4	69,8
	P.A.	3,47	0,84	9,2	20,2	70,6
	Consulenza e gruppi professionali	3,07	0,99	12,5	25,0	62,5
	Ass. rappresentanza interessi	3,81	1,02	8,0	12,0	80,0
	Università	3,34	1,12	4,9	26,8	68,3
	Politici	4,26	0,85	3,4	15,5	81,0
	Altri gruppi	4,02	1,00	7,1	21,4	71,4
Essere leader	PMI	3,57	1,21	14,7	26,5	58,8
	Grande impresa	4,29	1,07	8,9	21,5	69,6
	Banca o istituzioni finanziarie	3,07	1,00	18,9	16,2	64,9
	Amm. centrale dello Stato	3,79	1,12	7,9	27,0	65,1
	P.A.	3,17	1,03	16,7	25,9	57,4
	Consulenza e gruppi professionali	2,67	1,16	16,7	16,7	66,6
	Ass. rappresentanza interessi	3,86	1,16	7,8	19,6	72,5
	Università	3,52	1,13	12,2	17,1	70,7
	Politici	3,95	0,91	8,6	17,2	74,2
	Altri gruppi	3,69	1,05	11,9	31,0	57,1

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 9 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per classi di età (valori percentuali)

Caratteristiche	Classe di età	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Motivazione e passione	Fino a 30 anni	3,29	1,10	28,6	19,0	52,4
	Fra 31 e 40 anni	3,72	1,05	11,5	28,3	60,2
	Fra 41 e 50 anni	3,65	1,16	18,4	22,8	58,8
	Fra 51 e 60 anni	3,56	1,16	20,0	22,3	57,7
	Oltre 60 anni	3,65	1,17	21,1	15,4	63,5
Conoscenza di persone influenti e/o raccomandazione	Fino a 30 anni	4,52	0,68	–	9,5	90,5
	Fra 31 e 40 anni	4,31	0,80	2,1	13,0	84,9
	Fra 41 e 50 anni	4,17	1,00	7,6	13,0	79,4
	Fra 51 e 60 anni	4,02	0,92	4,7	22,7	72,6
	Oltre 60 anni	4,29	0,98	5,7	13,5	80,8
Competenza ed esperienza (merito)	Fino a 30 anni	3,05	1,12	28,5	38,1	33,4
	Fra 31 e 40 anni	3,27	0,97	17,7	43,2	39,1
	Fra 41 e 50 anni	3,35	1,04	20,1	35,9	44,0
	Fra 51 e 60 anni	3,28	1,01	20,0	39,2	40,8
	Oltre 60 anni	3,40	1,09	17,3	42,3	40,4

(segue) **Tabella 9 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classe di età	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Obbedienza e fedeltà	Fino a 30 anni	3,81	1,08	19,0	9,5	71,5
	Fra 31 e 40 anni	3,89	0,94	9,9	18,8	71,3
	Fra 41 e 50 anni	3,95	1,04	9,8	19,0	71,2
	Fra 51 e 60 anni	3,86	0,97	10,0	20,0	70,0
	Oltre 60 anni	3,79	1,14	13,4	25,0	61,6
Affidabilità e lealtà	Fino a 30 anni	3,43	1,08	19,0	42,9	38,1
	Fra 31 e 40 anni	3,58	1,00	13,0	33,9	53,1
	Fra 41 e 50 anni	3,51	1,00	16,8	30,4	52,8
	Fra 51 e 60 anni	3,35	1,05	21,5	31,5	47,0
	Oltre 60 anni	3,27	1,17	25,0	38,5	36,5
Senso di responsabilità pubblica e sociale	Fino a 30 anni	2,57	1,08	42,8	42,9	14,3
	Fra 31 e 40 anni	2,80	1,15	40,8	36,1	23,1
	Fra 41 e 50 anni	2,81	1,20	45,6	29,1	25,3
	Fra 51 e 60 anni	2,91	1,16	39,6	32,6	27,8
	Oltre 60 anni	2,92	1,23	40,3	30,8	28,9

(segue) **Tabella 9 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classe di età	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Spregiudicatezza e ambizione	Fino a 30 anni	4,14	0,79	4,8	9,5	85,7
	Fra 31 e 40 anni	3,96	0,96	7,4	20,9	71,7
	Fra 41 e 50 anni	4,04	1,06	9,8	16,3	73,9
	Fra 51 e 60 anni	3,96	1,00	8,5	16,9	74,6
	Oltre 60 anni	4,13	0,99	9,6	7,7	82,7
Reddito	Fino a 30 anni	3,67	0,80	4,8	38,1	57,1
	Fra 31 e 40 anni	3,49	1,01	19,8	23,4	56,8
	Fra 41 e 50 anni	3,38	1,06	16,9	34,8	48,3
	Fra 51 e 60 anni	3,52	1,05	15,4	30,8	53,8
	Oltre 60 anni	3,33	0,98	23,1	28,8	48,1
Notorietà e visibilità	Fino a 30 anni	4,29	1,06	4,8	14,3	80,9
	Fra 31 e 40 anni	3,98	0,94	6,8	22,9	70,3
	Fra 41 e 50 anni	4,07	0,98	7,1	16,8	76,1
	Fra 51 e 60 anni	4,03	0,99	7,0	18,8	74,2
	Oltre 60 anni	4,10	0,96	9,6	5,8	84,6

(segue) **Tabella 9 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classe di età	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Essere leader	Fino a 30 anni	3,86	1,28	19,1	14,3	66,6
	Fra 31 e 40 anni	3,85	0,98	9,4	23,4	67,2
	Fra 41 e 50 anni	3,70	1,10	14,1	26,1	59,8
	Fra 51 e 60 anni	3,76	1,04	13,2	24,0	62,8
	Oltre 60 anni	4,04	1,15	15,4	11,5	73,1

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 10 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per aree territoriali (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Motivazione e passione	Nord Ovest	3,82	1,09	13,7	21,6	64,7
	Nord Est	3,54	1,14	19,6	24,1	56,3
	Centro	3,64	1,08	16,7	24,1	59,2
	Sud	3,54	1,16	19,0	24,1	56,9
	Isole	3,68	1,25	17,9	21,4	60,7
	Estero	4,00	0,71	–	20,0	80,0
Conoscenza di persone influenti e/o raccomandazione	Nord Ovest	4,19	0,91	4,3	18,0	77,7
	Nord Est	4,17	0,95	5,7	14,6	79,7
	Centro	4,21	0,83	3,1	14,8	82,1
	Sud	4,28	0,96	5,1	12,7	82,2
	Isole	4,39	0,74	–	14,3	85,7
	Estero	4,20	0,84	–	20,0	80,0
Competenza ed esperienza (merito)	Nord Ovest	3,41	0,90	12,9	42,9	44,2
	Nord Est	3,17	1,03	22,2	41,1	36,7
	Centro	3,34	1,07	20,4	37,7	41,9
	Sud	3,33	1,03	21,6	32,9	45,5
	Isole	3,29	0,90	10,7	57,1	32,2
	Estero	4,00	0,71	–	20,0	80,0

(segue) **Tabella 10 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione		
					Moderatamente importante	Importante o molto importante	Importante o molto importante
Obbedienza e fedeltà	Nord Ovest	3,91	0,97	10,0	19,3	70,7	
	Nord Est	4,01	0,92	5,3	20,3	74,4	
	Centro	3,87	1,02	10,5	22,2	67,3	
	Sud	3,77	1,09	15,2	19,0	65,8	
	Isole	3,82	0,94	10,7	10,7	78,6	
	Estero	3,40	1,34	20,0	–	80,0	
Affidabilità e lealtà	Nord Ovest	3,46	1,01	17,9	31,4	50,7	
	Nord Est	3,46	1,06	19,0	31,6	49,4	
	Centro	3,54	1,08	17,3	29,6	53,1	
	Sud	3,52	1,05	17,7	32,9	49,4	
	Isole	3,50	0,75	3,6	53,6	42,9	
	Estero	3,20	1,48	20,0	40,0	40,0	
Senso di responsabilità pubblica e sociale	Nord Ovest	2,89	1,09	36,2	38,4	25,4	
	Nord Est	2,89	1,17	40,1	33,8	26,1	
	Centro	2,76	1,18	49,1	26,1	24,8	
	Sud	2,84	1,31	41,8	31,6	26,6	
	Isole	2,61	0,99	42,9	42,9	14,2	
	Estero	3,00	1,41	20,0	60,0	20,0	

(segue) **Tabella 10 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Spregiudicatezza e ambizione	Nord Ovest	3,99	0,94	7,1	18,6	74,3
	Nord Est	4,11	0,95	7,0	15,3	77,7
	Centro	3,94	1,01	9,9	16,7	73,4
	Sud	4,00	1,06	7,6	21,5	70,9
	Isole	4,29	0,94	7,1	10,7	82,1
	Estero	3,80	1,30	20,0	20,0	60,0
Reddito	Nord Ovest	3,34	1,10	23,7	24,5	51,8
	Nord Est	3,62	0,98	12,0	32,3	55,7
	Centro	3,38	1,00	19,1	32,1	48,8
	Sud	3,47	0,95	12,7	31,6	55,7
	Isole	3,64	0,91	10,7	32,1	57,1
	Estero	3,20	1,30	40,0	20,0	40,0
Notorietà e visibilità	Nord Ovest	3,99	0,99	7,9	19,4	72,7
	Nord Est	4,15	0,91	5,7	15,8	78,5
	Centro	3,93	0,97	8,1	23,1	68,8
	Sud	4,05	0,92	20,3	46,8	32,9
	Isole	4,50	0,92	7,1	7,1	85,8
	Estero	3,80	1,10	–	60,0	40,0

(segue) **Tabella 10 – I criteri per diventare parte della classe dirigente per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Essere leader	Nord Ovest	3,73	1,07	13,6	27,1	59,3
	Nord Est	3,84	1,01	10,1	24,1	65,8
	Centro	3,76	1,06	11,8	25,5	62,7
	Sud	3,75	1,17	20,3	11,4	68,3
	Isole	4,07	1,02	10,7	14,3	75,0
	Esteri	4,00	0,71	–	20,0	80,0

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Università	PMI	3,23	1,09	19,7	36,4	43,9
	Grande impresa	3,17	1,06	26,3	39,5	34,2
	Banca o istituzioni finanziarie	3,46	1,00	21,0	26,3	52,7
	Amm. centrale dello Stato	3,23	1,14	24,2	40,3	35,5
	P.A.	2,70	0,89	22,2	37,5	40,3
	Consulenza e gruppi professionali	2,75	0,96	29,2	25,0	45,8
	Ass. rappr. interessi	2,97	1,30	14,9	27,7	57,4
	Università	2,97	0,98	27,5	35,0	37,5
	Politici	2,75	1,08	33,9	26,8	39,3
	Altri gruppi	3,14	1,07	19,0	40,5	40,5
Scuole di alta formazione	PMI	3,11	1,05	24,2	36,4	39,4
	Grande impresa	3,75	1,08	25,0	34,2	40,8
	Banca o istituzioni finanziarie	3,44	0,99	18,4	42,1	39,5
	Amm. centrale dello Stato	3,17	1,14	25,4	30,2	44,4
	P.A.	2,42	1,07	21,7	36,8	41,5
	Consulenza e gruppi professionali	2,44	1,04	37,5	33,3	29,2
	Ass. rappr. interessi	3,55	1,05	31,3	27,1	41,6
	Università	3,83	0,94	34,1	26,8	39,1
	Politici	3,14	1,02	30,4	33,9	35,7
	Altri gruppi	3,21	1,09	28,6	21,4	50,0

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Per niente o poco importante	Valutazione	
					Moderatamente importante	Importante o molto importante
Associazioni di rappresentanza di interessi	PMI	3,41	0,97	12,3	40,0	47,7
	Grande impresa	3,13	1,12	15,4	35,9	48,7
	Banca o istituzioni finanziarie	2,43	0,93	18,4	47,4	34,2
	Amm. centrale dello Stato	2,71	1,02	11,3	40,3	48,4
	P.A.	2,90	1,26	19,4	43,7	36,9
	Consulenza e gruppi professionali	3,25	0,89	33,3	29,2	37,5
	Ass. rappr. interessi	2,79	0,94	18,8	35,4	45,8
	Università	3,14	1,00	21,4	26,2	52,4
	Politici	3,03	0,87	8,8	43,9	47,3
	Altri gruppi	3,99	0,88	12,8	48,7	38,5
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	PMI	3,62	0,79	23,1	35,4	41,5
	Grande impresa	3,28	0,97	29,9	33,8	36,3
	Banca o istituzioni finanziarie	2,55	0,93	39,5	36,8	23,7
	Amm. centrale Stato	2,79	1,13	13,1	37,7	49,2
	P.A.	3,42	1,06	33,7	31,7	34,6
	Consulenza e gruppi professionali	3,53	1,02	25,0	45,8	29,2
	Ass. rappr. interessi	3,42	1,03	37,4	24,5	38,1
	Università	3,26	1,00	25,0	47,5	27,5
	Politici	3,13	0,88	15,5	27,6	56,9
	Altri gruppi	2,82	1,09	19,0	28,6	52,4

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione			
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante	
Associazioni culturali, sociali	PMI	2,58	1,18	39,4	43,9	16,7	
	Grande impresa	2,76	1,13	55,3	34,2	10,5	
	Banca o istituzioni finanziarie	3,08	0,91	52,6	26,3	21,1	
	Amm. centrale Stato	3,08	0,78	43,5	51,6	4,9	
	P.A.	2,76	1,00	49,1	30,2	20,7	
	Consulenza e gruppi professionali	3,34	1,02	56,5	39,1	4,4	
	Ass. rappr. interessi	3,51	0,96	40,4	51,1	8,5	
	Università	4,00	0,84	46,3	46,3	7,4	
	Politici	3,74	0,98	43,1	36,2	20,7	
	Altri gruppi	3,42	0,95	47,6	33,3	19,1	
	Organismi religiosi (scuole di gesuiti ecc.)	PMI	2,26	0,98	40,3	38,8	20,9
		Grande impresa	2,53	1,01	44,2	35,1	20,7
		Banca o istituzioni finanziarie	3,61	0,92	34,2	42,1	23,7
Amm. centrale Stato		3,55	1,03	32,3	43,5	24,2	
P.A.		3,15	0,99	47,1	36,5	16,4	
Consulenza e gruppi professionali		3,19	1,24	45,8	37,5	16,7	
Ass. rappr. interessi		3,47	0,82	41,7	33,3	25,0	
Università		3,56	1,01	40,0	40,0	20,0	
Politici		2,48	0,84	39,3	46,4	14,3	
Altri gruppi		2,98	0,98	40,5	33,3	26,2	

(segue) Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Partiti politici e scuole di formazione politica	PMI	3,27	1,22	38,5	30,8	30,7
	Grande impresa	3,11	1,03	37,2	25,6	37,2
	Banca o istituzioni finanziarie	2,40	0,98	26,3	42,1	31,6
	Amm. centrale Stato	3,28	0,95	27,4	29,0	43,6
	P.A.	3,37	0,93	36,2	37,1	26,7
	Consulenza e gruppi professionali	3,35	1,12	33,3	29,2	37,5
	Ass. rappr. interessi	3,78	0,91	30,4	43,5	26,1
	Università	3,37	1,00	43,9	39,0	17,1
	Politici	2,58	0,97	47,4	29,8	22,8
	Altri gruppi	2,74	1,07	38,1	35,7	26,2
Ordini professionali	PMI	3,69	1,11	25,8	47,0	27,2
	Grande impresa	3,52	1,19	15,6	46,8	37,6
	Banca o istituzioni finanziarie	3,27	1,03	21,1	47,4	31,5
	Amm. centrale Stato	3,23	1,06	24,2	48,4	27,4
	P.A.	3,27	0,98	34,6	39,4	26,0
	Consulenza e gruppi professionali	3,02	1,14	29,2	33,3	37,5
	Ass. rappr. interessi	2,61	1,07	30,6	42,9	26,5
	Università	2,63	0,99	26,8	46,3	26,9
	Politici	2,87	1,17	33,3	40,4	26,3
	Altri gruppi	2,82	1,02	35,7	28,6	35,7

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione			
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante	
Fondazioni	PMI	2,42	1,02	38,5	40,0	21,5	
	Grande impresa	3,23	1,18	34,6	46,2	19,2	
	Banca o istituzioni finanziarie	3,26	1,01	34,2	44,7	21,1	
	Amm. centrale dello Stato	3,47	0,98	48,4	41,9	9,7	
	P.A.	3,33	0,93	51,1	35,0	13,9	
	Consulenza e gruppi professionali	3,27	0,98	56,5	30,4	13,1	
	Ass. rappr. interessi	2,36	0,88	43,8	43,8	12,5	
	Università	2,54	1,13	47,5	42,5	10,0	
	Politici	3,51	1,01	44,6	39,3	16,1	
	Altri gruppi	3,65	1,00	42,9	33,3	23,8	
	Formazione sul campo, lavorando vicino ad altra classe dirigente	PMI	3,29	1,04	27,7	35,4	36,9
		Grande impresa	2,88	1,15	26,0	39,0	35,0
Banca o istituzioni finanziarie		2,92	1,06	23,7	26,3	50,0	
Amm. centrale dello Stato		3,04	1,04	16,4	42,6	41,0	
P.A.		2,17	0,94	27,4	30,2	42,4	
Consulenza e gruppi professionali		2,63	1,01	30,4	26,1	43,5	
Ass. rappr. interessi		3,13	1,33	26,0	40,0	34,0	
Università		3,00	1,22	63,4	24,4	12,2	
Politici		2,35	1,11	22,4	43,1	34,5	
Altri gruppi		3,35	1,15	23,1	25,6	51,3	
Grande impresa		2,88	1,15	39,0	35,0		

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione			
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante	
Grandi aziende (Eni, Fiat ecc.)	PMI	2,92	1,06	28,8	34,8	36,4	
	Grande impresa	3,63	0,92	27,3	40,3	32,4	
	Banca o istituzioni finanziarie	3,54	0,93	16,2	32,4	51,4	
	Amm. centrale dello Stato	3,25	1,36	17,7	35,5	46,8	
	P.A.	2,25	1,15	27,5	32,4	40,2	
	Consulenza e gruppi professionali	3,04	1,16	45,8	16,7	37,5	
	Ass. rappr. interessi	3,29	1,20	22,0	24,0	54,0	
	Università	3,33	1,20	28,6	26,2	45,2	
	Politici	3,55	0,97	24,6	29,8	45,6	
	Altri gruppi	3,15	1,32	24,4	29,3	46,3	
	Società di consulenza (McKinsey, Bain ecc.)	PMI	3,27	1,05	10,8	26,2	63,0
		Grande impresa	3,04	1,15	5,1	23,1	71,8
		Banca o istituzioni finanziarie	2,62	0,82	5,3	18,4	76,3
		Amm. centrale dello Stato	2,83	1,08	19,0	34,9	46,1
P.A.		2,96	1,05	14,3	37,1	48,6	
Consulenza e gruppi professionali		2,88	1,03	12,5	29,2	58,3	
Ass. rappr. interessi		2,50	1,01	14,0	38,0	48,0	
Università		3,12	1,04	14,3	19,0	66,7	
Politici		3,38	1,03	31,6	29,8	38,6	
Altri gruppi		3,44	1,05	4,9	29,3	65,8	

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Banche e assicurazioni	PMI	3,49	0,92	19,7	32,8	47,5
	Grande impresa	3,04	1,07	6,4	34,6	59,0
	Banca o istituzioni finanziarie	2,32	0,91	10,5	23,7	65,8
	Amm. centrale dello Stato	2,54	1,07	6,3	30,2	63,5
	P.A.	3,54	1,07	15,5	43,7	40,8
	Consulenza e gruppi professionali	3,71	0,98	12,5	37,5	50,0
	Ass. rappr. interessi	3,18	1,08	12,2	36,7	51,1
	Università	3,10	1,16	11,9	38,1	50,0
	Politici	3,40	1,15	14,0	38,6	47,4
	Altri gruppi	3,00	0,88	9,5	38,1	52,4
Istituzioni dello Stato	PMI	2,49	0,81	24,6	38,5	36,9
	Grande impresa	2,75	0,84	21,8	30,8	47,4
	Banca o istituzioni finanziarie	2,63	1,11	18,4	34,2	47,4
	Amm. centrale dello Stato	2,95	1,07	17,7	37,1	45,2
	P.A.	2,50	1,01	20,2	38,5	41,3
	Consulenza e gruppi professionali	3,27	0,95	33,3	16,7	50,0
	Ass. rappr. interessi	3,24	1,10	29,2	37,5	33,3
	Università	3,76	1,12	26,8	48,8	24,4
	Politici	3,50	0,94	14,3	42,9	42,8
	Altri gruppi	3,00	0,87	19,0	31,0	50,0

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Forze armate	PMI	2,68	0,92	53,1	29,7	17,2
	Grande impresa	2,63	1,18	49,4	37,7	12,9
	Banca o istituzioni finanziarie	3,36	1,01	57,9	31,6	10,5
	Amm. centrale dello Stato	3,49	1,00	41,9	43,5	14,6
	P.A.	3,07	1,20	55,8	36,5	7,7
	Consulenza e gruppi professionali	2,98	1,15	66,7	16,7	16,6
	Ass. rappr. interessi	3,49	0,98	55,3	36,2	8,5
	Università	3,48	0,96	45,0	37,5	17,5
	Politici	2,71	0,99	54,5	25,5	20,0
	Altri gruppi	2,68	0,99	59,5	23,8	16,7
Famiglie nobili o della grande borghesia	PMI	2,70	1,15	55,6	28,6	15,8
	Grande impresa	2,96	1,02	43,6	26,9	29,5
	Banca o istituzioni finanziarie	2,52	1,10	57,9	18,4	23,7
	Amm. centrale dello Stato	3,09	1,00	38,7	33,9	27,4
	P.A.	3,26	1,11	52,9	29,8	17,3
	Consulenza e gruppi professionali	3,02	1,23	29,2	33,3	37,5
	Ass. rappr. interessi	3,40	1,00	45,7	39,1	15,2
	Università	3,36	0,94	46,3	31,7	22,0
	Politici	2,49	1,15	46,4	28,6	25,0
	Altri gruppi	2,68	1,08	41,5	34,1	24,4

(segue) **Tabella 11 – I contesti di formazione e selezione nel periodo 1990-oggi per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Valutazione		
				Per niente o poco importante	Moderatamente importante	Importante o molto importante
Scuole e università estere	PMI	3,28	1,10	11,9	37,3	50,8
	Grande impresa	3,40	1,12	19,2	32,1	48,7
	Banca o istituzioni finanziarie	3,24	1,23	13,2	28,9	57,9
	Amm. centrale dello Stato	3,26	1,21	16,1	22,6	61,3
	P.A.	3,31	0,77	13,1	36,4	50,5
	Consulenza e gruppi professionali	3,40	1,04	25,0	29,2	45,8
	Ass. rappr. interessi	2,57	1,04	16,7	27,1	56,2
	Università	2,76	1,03	16,7	38,1	45,2
	Politici	2,81	1,13	24,1	29,3	46,6
	Altri gruppi	2,90	1,21	19,0	19,0	61,9
Esperienze professionali all'estero	PMI	2,62	1,19	4,5	30,3	65,2
	Grande impresa	3,36	1,01	14,1	32,1	53,8
	Banca o istituzioni finanziarie	3,37	1,16	13,2	28,9	57,9
	Amm. centrale dello Stato	3,76	0,86	20,6	19,0	60,4
	P.A.	3,55	0,92	9,3	36,4	54,3
	Consulenza e gruppi professionali	3,26	1,04	29,2	25,0	45,8
	Ass. rappr. interessi	2,29	1,07	12,2	28,6	59,2
	Università	2,63	1,20	12,2	36,6	51,2
	Politici	3,64	1,03	22,4	22,4	55,2
	Altri gruppi	3,74	1,11	16,7	19,0	64,3

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali		Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese						
	PMI	3,44	3,70	88,2	92,6	
	Grande impresa	4,29	2,71	82,9	97,3	
	Banca o istituzioni finanziarie	4,21	4,05	94,7	91,9	
	Amm. centrale dello Stato	3,84	3,58	96,8	90,3	
	P.A.	3,57	3,35	93,6	91,6	
	Consulenza e gruppi profess.	3,43	3,18	83,3	87,5	
	Ass. rappr. interessi	3,90	2,67	88,2	96,1	
	Università	4,28	3,13	92,9	88,1	
	Politici	2,50	3,52	94,8	86,2	
	Altri gruppi	2,06	2,97	88,1	90,5	
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	PMI	3,55	1,91	91,1	65,2	
	Grande impresa	3,90	2,33	92,1	78,9	
	Banca o istituzioni finanziarie	2,76	2,24	89,5	65,8	
	Amm. centrale dello Stato	3,51	1,50	98,4	69,8	
	P.A.	3,46	2,20	94,5	70,1	
	Consulenza e gruppi profess.	3,27	2,68	87,0	73,9	
	Ass. rappr. interessi	3,30	3,83	92,2	68,6	
	Università	4,13	3,12	97,6	81,0	
	Politici	4,27	4,25	94,8	63,8	
	Altri gruppi	3,78	3,75	90,4	78,6	

(segue) Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media				Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Principali cariche istituzionali dello Stato	PMI	3,58	3,52	95,5	95,5	95,5	95,5
	Grande impresa	3,67	3,26	98,7	97,4	98,7	97,4
	Banca o istituzioni finanziarie	3,78	2,90	89,5	94,7	89,5	94,7
	Amm. centrale dello Stato	4,31	3,31	95,3	96,8	95,3	96,8
	P.A.	2,65	3,44	94,5	94,3	94,5	94,3
	Consulenza e gruppi profess.	2,08	2,99	83,4	87,0	83,4	87,0
	Ass. rappr. interessi	3,70	1,96	94,1	96,0	94,1	96,0
	Università	3,73	2,57	92,9	97,6	92,9	97,6
	Politici	2,88	2,44	96,5	96,5	96,5	96,5
	Altri gruppi	3,36	1,63	95,1	92,7	95,1	92,7
	Politici e cariche elettive nazionali ed europee	PMI	3,43	2,22	89,7	91,0	89,7
Grande impresa		3,22	2,64	89,6	93,5	89,6	93,5
Banca o istituzioni finanziarie		3,61	3,65	84,2	86,8	84,2	86,8
Amm. centrale dello Stato		3,92	2,79	91,9	90,4	91,9	90,4
P.A.		3,92	4,03	85,3	89,7	85,3	89,7
Consulenza e gruppi profess.		3,84	3,42	87,5	79,2	87,5	79,2
Ass. rappr. interessi		3,47	3,32	80,4	94,1	80,4	94,1
Università		3,78	3,14	90,5	85,7	90,5	85,7
Politici		3,74	2,76	82,5	94,7	82,5	94,7
Altri gruppi		4,16	3,53	88,1	92,9	88,1	92,9

(segue) **Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Gruppi professionali		Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Politici e cariche elettive locali						
PMI	2,71	3,61	86,6	81,8		
Grande impresa	2,08	3,14	85,7	93,6		
Banca o istituzioni finanziarie	3,68	1,74	76,4	84,2		
Amm. centrale dello Stato	3,63	2,43	82,2	85,5		
P.A.	2,97	2,11	83,1	83,8		
Consulenza e gruppi profess.	3,58	1,68	87,0	73,9		
Ass. rapp. interessi	3,53	2,17	84,0	86,0		
Università	3,37	2,53	50,0	73,8		
Politici	3,81	3,44	69,0	93,1		
Altri gruppi	4,11	2,94	83,4	81,0		
Dirigenti di associazioni di rappresentanza di interessi						
PMI	3,90	4,32	83,8	79,1		
Grande impresa	3,77	3,76	89,5	82,9		
Banca o istituzioni finanziarie	3,34	3,40	91,6	80,0		
Amm. centrale dello Stato	3,69	3,15	92,0	83,9		
P.A.	4,02	3,00	91,6	77,9		
Consulenza e gruppi profess.	4,37	3,15	87,5	56,5		
Ass. rapp. interessi	2,39	3,60	78,4	82,4		
Università	2,19	3,00	97,6	78,6		
Politici	3,67	1,95	93,1	86,2		
Altri gruppi	3,74	2,41	88,1	92,8		

(segue) Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Dirigenti sindacali	PMI	2,68	2,34	91,2	62,7
	Grande impresa	3,67	1,40	87,0	68,8
	Banca o istituzioni finanziarie	3,38	2,32	86,9	68,4
	Amm. centrale dello Stato	2,87	2,41	93,5	80,6
	P.A.	3,73	3,52	89,9	65,4
	Consulenza e gruppi profess.	3,98	2,79	75,0	70,8
	Ass. rappr. interessi	3,96	4,19	78,0	66,0
	Università	3,66	3,59	88,1	61,0
	Politici	3,42	3,34	89,7	77,6
	Altri gruppi	3,68	3,03	83,3	66,7
Vertici di banche e istituzioni finanziarie	PMI	3,79	2,74	98,5	86,6
	Grande impresa	4,24	2,97	97,4	89,6
	Banca o istituzioni finanziarie	2,57	3,61	92,1	94,7
	Amm. centrale dello Stato	2,25	3,00	96,8	87,1
	P.A.	3,32	1,77	96,3	78,3
	Consulenza e gruppi profess.	3,71	2,48	95,8	79,2
	Ass. rappr. interessi	2,87	2,18	94,1	80,4
	Università	3,44	1,37	97,5	87,5
	Politici	3,28	2,23	94,8	74,1
	Altri gruppi	3,00	2,43	92,7	63,4

(segue) Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	PMI	3,54	3,46	47,1	89,5
	Grande impresa	4,13	2,91	53,2	88,4
	Banca o istituzioni finanziarie	3,96	4,04	57,9	92,1
	Amm. centrale dello Stato	3,83	3,17	45,2	93,6
	P.A.	3,48	3,17	49,5	95,2
	Consulenza e gruppi profess.	3,58	2,70	26,1	82,6
	Ass. rappr. interessi	3,58	2,88	44,0	90,0
	Università	4,33	3,21	47,6	95,2
	Politici	2,13	3,39	32,8	91,4
	Altri gruppi	2,33	2,75	36,6	80,5
Responsabili di associazioni con finalità sociali e di volontariato	PMI	3,67	1,75	22,4	73,8
	Grande impresa	4,00	2,17	24,7	79,2
	Banca o istituzioni finanziarie	2,71	2,50	26,3	81,1
	Amm. centrale dello Stato	3,25	1,50	32,3	77,4
	P.A.	3,29	2,04	30,6	77,1
	Consulenza e gruppi profess.	3,08	2,42	33,3	70,8
	Ass. rappr. interessi	3,53	3,49	31,4	64,0
	Università	3,82	2,78	38,1	82,9
	Politici	4,06	4,16	14,0	82,5
	Altri gruppi	3,45	3,59	23,8	81,0

(segue) Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali		Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Personaggi dello sport e dello spettacolo						
PMI	3,40	3,22	79,1	24,2		
Grande impresa	3,27	3,06	84,2	23,4		
Banca o istituzioni finanziarie	3,50	2,70	84,2	15,8		
Amm. centrale dello Stato	4,10	3,00	87,3	27,4		
P.A.	2,58	3,42	67,6	15,0		
Consulenza e gruppi profess.	2,20	2,80	83,3	20,8		
Ass. rappr. interessi	3,30	1,69	66,0	13,7		
Università	3,49	2,45	81,0	23,8		
Politici	2,88	2,06	75,9	22,4		
Altri gruppi	3,43	1,57	70,8	19,5		
Gerarchia ecclesiastica e religiosi						
PMI	3,08	2,33	94,1	47,8		
Grande impresa	3,00	2,18	90,9	54,5		
Banca o istituzioni finanziarie	3,93	3,43	89,5	45,9		
Amm. centrale dello Stato	4,24	3,07	85,5	49,2		
P.A.	3,95	4,26	88,1	49,5		
Consulenza e gruppi profess.	3,74	3,55	95,8	41,7		
Ass. rappr. interessi	3,60	3,14	82,4	47,1		
Università	3,74	2,93	90,2	58,5		
Politici	3,71	2,76	96,6	62,1		
Altri gruppi	4,43	3,18	90,5	45,2		

(segue) Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali		Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Associazioni (Rotary, Lega Ambiente ecc)						
PMI	2,67	3,74	61,2	31,8		
Grande impresa	2,33	3,10	61,3	52,0		
Banca o istituzioni finanziarie	3,62	1,88	65,8	28,9		
Amm. centrale dello Stato	3,78	2,49	58,1	43,5		
P.A.	2,76	2,17	61,5	29,9		
Consulenza e gruppi profess.	3,59	1,46	58,3	54,2		
Ass. rappr. interessi	3,29	2,12	64,7	35,3		
Università	3,36	2,55	64,3	33,3		
Politici	3,84	3,16	54,4	43,9		
Altri gruppi	4,10	2,69	64,3	31,0		
Vertici della massoneria						
PMI	3,98	4,11	83,1	9,4		
Grande impresa	3,30	3,77	77,9	20,0		
Banca o istituzioni finanziarie	2,90	3,69	81,6	21,1		
Amm. centrale dello Stato	3,86	2,97	85,7	9,7		
P.A.	3,57	2,93	81,7	4,7		
Consulenza e gruppi profess.	4,36	2,86	70,8	4,2		
Ass. rappr. interessi	2,28	3,43	73,5	16,3		
Università	1,88	3,19	85,4	12,2		
Politici	3,52	1,90	83,9	8,8		
Altri gruppi	3,97	2,67	75,6	12,2		

(segue) Tabella 12 – Quanto “effettivamente contano” e quanto “dovrebbero contare” i diversi gruppi professionali per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali		Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Dirigenti di ordini professionali (medici, notai ecc.)						
	PMI	2,63	2,35	91,1	40,9	
	Grande impresa	3,68	1,40	84,4	35,1	
	Banca o istituzioni finanziarie	3,29	2,19	91,7	36,1	
	Amm. centrale dello Stato	3,14	2,34	84,1	39,7	
	P.A.	3,67	3,45	80,7	36,4	
	Consulenza e gruppi profess.	4,00	2,98	66,7	20,8	
	Ass. rappr. interessi	4,17	3,93	66,7	47,1	
	Università	3,98	3,67	88,1	31,0	
	Politici	3,60	3,24	75,9	37,9	
	Altri gruppi	3,67	3,21	81,0	28,6	
Gruppi professionali (McKinsey, Bocconiani ecc.)						
	PMI	3,62	2,79	79,1	63,1	
	Grande impresa	4,12	2,83	74,0	57,1	
	Banca o istituzioni finanziarie	2,34	3,49	78,9	52,6	
	Amm. centrale dello Stato	2,02	3,12	69,8	50,8	
	P.A.	3,22	1,85	72,5	49,5	
	Consulenza e gruppi profess.	3,83	2,31	66,7	45,8	
	Ass. rappr. interessi	2,71	2,14	66,7	41,2	
	Università	3,46	1,56	88,1	59,5	
	Politici	3,36	2,00	75,9	43,1	
	Altri gruppi	3,14	2,37	81,0	51,2	

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 13 – Quanto "effettivamente contano" i diversi gruppi professionali per classi di età (valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Fino a 30 anni	3,48	3,29	85,7	85,7
	Fra 31 e 40 anni	3,68	3,52	89,5	92,0
	Fra 41 e 50 anni	3,51	3,53	88,5	93,3
	Fra 51 e 60 anni	3,78	3,56	95,4	90,7
	Oltre 60 anni	3,63	3,46	88,5	88,5
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Fino a 30 anni	3,62	2,67	76,2	57,1
	Fra 31 e 40 anni	4,00	2,83	92,6	69,3
	Fra 41 e 50 anni	4,19	2,86	94,5	68,1
	Fra 51 e 60 anni	4,05	2,91	95,4	72,6
	Oltre 60 anni	4,10	2,90	98,1	80,8
Principali cariche istituzionali dello Stato	Fino a 30 anni	4,00	3,71	90,5	85,7
	Fra 31 e 40 anni	4,05	4,12	93,2	96,2
	Fra 41 e 50 anni	4,07	4,21	96,2	95,6
	Fra 51 e 60 anni	4,02	4,17	97,7	96,9
	Oltre 60 anni	3,94	4,10	88,5	92,4

(segue) **Tabella 13 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Politici e cariche elettive nazionali ed europee	Fino a 30 anni	3,57	3,62	81,0	85,7
	Fra 31 e 40 anni	3,72	3,74	87,3	93,1
	Fra 41 e 50 anni	3,73	3,56	85,9	91,3
	Fra 51 e 60 anni	3,69	3,57	89,3	89,1
	Oltre 60 anni	3,55	3,43	86,2	82,3
Politici e cariche elettive locali	Fino a 30 anni	3,48	3,19	85,7	66,7
	Fra 31 e 40 anni	3,39	3,42	82,4	87,1
	Fra 41 e 50 anni	3,44	3,38	66,7	85,8
	Fra 51 e 60 anni	3,47	3,32	84,5	85,9
	Oltre 60 anni	3,35	3,17	82,7	75,0
Dirigenti di associazioni di rappresentanza di interessi	Fino a 30 anni	3,43	3,29	81,0	90,4
	Fra 31 e 40 anni	3,62	3,09	87,3	81,0
	Fra 41 e 50 anni	3,62	3,07	88,6	81,9
	Fra 51 e 60 anni	3,67	3,08	91,4	81,1
	Oltre 60 anni	3,76	2,96	96,1	72,5

(segue) **Tabella 13 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Dirigenti sindacali	Fino a 30 anni	3,43	3,05	85,7	71,4
	Fra 31 e 40 anni	3,75	2,75	89,0	66,8
	Fra 41 e 50 anni	3,75	2,72	84,8	65,0
	Fra 51 e 60 anni	3,81	2,88	90,7	71,3
	Oltre 60 anni	3,72	2,90	84,0	72,0
Vertici di banche e istituzioni finanziarie	Fino a 30 anni	4,25	2,95	95,0	80,0
	Fra 31 e 40 anni	4,23	3,15	96,3	81,9
	Fra 41 e 50 anni	4,30	3,12	95,6	84,5
	Fra 51 e 60 anni	4,34	3,00	97,6	78,9
	Oltre 60 anni	4,19	3,02	94,3	84,7
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Fino a 30 anni	2,24	3,57	23,8	90,4
	Fra 31 e 40 anni	2,53	3,49	49,7	89,4
	Fra 41 e 50 anni	2,49	3,47	43,7	89,6
	Fra 51 e 60 anni	2,41	3,57	43,0	93,7
	Oltre 60 anni	2,47	3,67	39,2	94,1

(segue) **Tabella 13 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Responsabili di associazioni con finalità sociali e di volontariato	Fino a 30 anni	2,10	3,24	23,8	81,0
	Fra 31 e 40 anni	2,07	2,98	24,2	75,5
	Fra 41 e 50 anni	2,09	3,02	26,2	81,0
	Fra 51 e 60 anni	2,09	2,90	27,1	71,9
	Oltre 60 anni	2,41	3,14	37,3	78,0
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Fino a 30 anni	3,52	2,10	76,2	38,1
	Fra 31 e 40 anni	3,48	1,76	77,9	17,5
	Fra 41 e 50 anni	3,55	1,77	77,4	18,0
	Fra 51 e 60 anni	3,46	1,82	75,9	17,3
	Oltre 60 anni	3,54	2,10	76,9	25,0
Gerarchia ecclesiastica e religiosi	Fino a 30 anni	3,95	2,57	90,4	66,7
	Fra 31 e 40 anni	3,85	2,31	92,1	43,4
	Fra 41 e 50 anni	3,68	2,40	88,5	47,0
	Fra 51 e 60 anni	3,76	2,48	87,6	53,9
	Oltre 60 anni	3,83	2,88	94,2	67,3

(segue) **Tabella 13 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Associazioni (Rotary, Lega Ambiente ecc)	Fino a 30 anni	3,00	2,33	76,2	42,8
	Fra 31 e 40 anni	2,83	2,29	66,3	40,2
	Fra 41 e 50 anni	2,74	2,20	54,6	35,2
	Fra 51 e 60 anni	2,66	2,17	56,3	34,7
	Oltre 60 anni	2,88	2,35	62,7	35,3
Vertici della massoneria	Fino a 30 anni	3,33	2,00	81,0	38,1
	Fra 31 e 40 anni	3,62	1,53	83,3	13,1
	Fra 41 e 50 anni	3,43	1,42	76,0	8,3
	Fra 51 e 60 anni	3,47	1,33	82,9	6,2
	Oltre 60 anni	3,53	1,62	83,7	12,0
Dirigenti di ordini professionali (medici, notai ecc.)	Fino a 30 anni	3,48	2,71	85,7	66,7
	Fra 31 e 40 anni	3,48	2,13	84,5	33,7
	Fra 41 e 50 anni	3,32	2,15	83,2	30,6
	Fra 51 e 60 anni	3,20	2,15	76,9	36,4
	Oltre 60 anni	3,23	2,35	75,0	44,2

(segue) **Tabella 13 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Gruppi professionali (McKinsey, Bocconiani ecc.)	Fino a 30 anni	3,24	2,90	76,2	66,6
	Fra 31 e 40 anni	3,15	2,40	77,8	50,5
	Fra 41 e 50 anni	3,11	2,39	72,9	44,7
	Fra 51 e 60 anni	3,08	2,48	74,6	56,6
	Oltre 60 anni	3,19	2,60	75,0	57,7

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 14 – Quanto "effettivamente contano" i diversi gruppi professionali per aree territoriali (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Nord Ovest	3,65	4,00	93,5	93,5
	Nord Est	3,67	3,65	89,2	90,4
	Centro	3,54	3,46	88,1	90,5
	Sud	3,83	3,48	95,0	91,2
	Isole	3,54	3,53	53,6	96,4
	Estero	4,20	3,43	100,0	100,0
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Nord Ovest	4,04	3,00	92,0	78,2
	Nord Est	4,20	2,96	96,8	67,3
	Centro	4,02	2,78	94,5	65,9
	Sud	3,99	2,84	91,2	71,2
	Isole	4,14	2,89	100,0	75,0
	Estero	4,00	2,93	100,0	80,0
Principali cariche istituzionali dello Stato	Nord Ovest	4,15	4,80	95,0	94,9
	Nord Est	4,04	4,10	95,6	96,8
	Centro	3,89	4,18	95,1	94,4
	Sud	4,08	4,08	91,2	94,9
	Isole	4,32	4,16	100,0	100,0
	Estero	4,20	4,25	100,0	100,0

(segue) Tabella 14 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per aree territoriali (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Politici e cariche elettive nazionali ed europee	Nord Ovest	3,71	4,40	87,0	90,6
	Nord Est	3,72	3,61	86,0	91,7
	Centro	3,61	3,67	87,5	88,8
	Sud	3,76	3,54	83,7	89,9
	Isole	4,04	3,68	100,0	92,9
	Estero	3,80	3,64	100,0	100,0
	Politici e cariche elettive locali	Nord Ovest	3,41	3,20	84,6
Nord Est		3,44	3,34	82,7	85,1
Centro		3,35	3,48	81,2	84,3
Sud		3,66	3,25	87,5	86,2
Isole		3,50	3,44	92,9	89,3
Estero		3,40	3,43	100,0	80,0
Dirigenti di associazioni di rappresentanza di interessi		Nord Ovest	3,70	2,60	89,0
	Nord Est	3,67	3,14	89,8	74,7
	Centro	3,47	2,93	87,5	82,5
	Sud	3,78	3,10	92,3	82,1
	Isole	3,86	3,21	96,4	82,1
	Estero	4,40	3,07	100,0	60,0

(segue) **Tabella 14 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Dirigenti sindacali	Nord Ovest	3,69	3,20	84,8	67,4
	Nord Est	3,74	2,79	88,6	63,7
	Centro	3,78	2,69	87,7	66,5
	Sud	3,80	2,75	88,7	75,9
	Isole	3,93	2,99	92,6	77,8
	Estero	3,40	2,96	80,0	80,0
			4,24	3,80	94,9
Vertici di banche e istituzioni finanziarie	Nord Ovest	4,37	3,12	97,5	79,5
	Nord Est	4,26	2,99	95,0	83,5
	Centro	4,18	3,07	97,5	83,5
	Sud	4,44	3,28	100,0	77,8
	Isole	4,60	3,07	100,0	100,0
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Nord Ovest	2,46	3,60	41,7	90,0
	Nord Est	2,48	3,55	44,8	94,2
	Centro	2,42	3,52	41,5	88,0
	Sud	2,73	3,39	57,4	93,7
	Isole	2,37	3,74	40,7	96,3
	Estero	2,80	3,85	60,0	100,0

(segue) **Tabella 14 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Responsabili di associazioni con finalità sociali e di volontariato	Nord Ovest	2,09	3,00	24,0	75,9
	Nord Est	2,04	3,04	23,5	77,4
	Centro	2,16	2,96	26,7	71,5
	Sud	2,32	2,89	36,7	87,2
	Isole	1,96	3,26	25,0	92,6
	Estero	2,60	3,22	80,0	80,0
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Nord Ovest	3,38	1,60	70,1	20,5
	Nord Est	3,60	1,79	77,2	16,6
	Centro	3,51	1,80	84,9	22,4
	Sud	3,52	1,88	74,7	21,2
	Isole	3,36	1,89	67,9	14,3
	Estero	4,60	1,82	100,0	20,0
Gerarchia ecclesiastica e religiosi	Nord Ovest	3,76	2,40	91,4	51,1
	Nord Est	3,83	2,47	93,0	51,6
	Centro	3,76	2,42	87,5	48,4
	Sud	3,85	2,43	90,0	48,7
	Isole	3,64	2,44	82,1	53,5
	Estero	4,40	2,54	100,0	20,0

(segue) **Tabella 14 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Associazioni (Rotary, Lega Ambiente ecc)	Nord Ovest	2,83	2,40	61,1	38,2
	Nord Est	2,66	2,29	54,2	35,7
	Centro	2,79	2,17	63,1	40,8
	Sud	2,95	2,30	69,9	36,2
	Isole	2,82	2,25	60,7	32,1
	Estero	2,40	2,18	40,0	40,0
Vertici della massoneria	Nord Ovest	3,43	2,00	79,9	13,7
	Nord Est	3,48	1,52	80,8	8,7
	Centro	3,48	1,38	79,5	9,4
	Sud	3,68	1,52	81,0	14,1
	Isole	3,61	1,55	85,7	10,7
	Estero	3,60	1,32	80,0	20,0
Dirigenti di ordini professionali (medici, notai ecc.)	Nord Ovest	3,36	2,00	81,9	38,4
	Nord Est	3,27	2,21	75,9	28,0
	Centro	3,40	2,03	86,4	36,6
	Sud	3,32	2,24	83,4	47,4
	Isole	3,43	2,38	78,6	42,9
	Estero	4,20	2,32	100,0	20,0

(segue) **Tabella 14 – Quanto “effettivamente contano” i diversi gruppi professionali per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Contano	Dovrebbero contare	Contano	Dovrebbero contare
Gruppi professionali (McKinsey, Bocconiani ecc.)	Nord Ovest	3,04	2,40	71,1	58,7
	Nord Est	3,15	2,59	75,3	44,9
	Centro	3,08	2,34	75,3	45,3
	Sud	3,22	2,35	77,2	62,0
	Isole	3,46	2,61	82,1	51,9
	Estero	3,40	2,52	80,0	60,0

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 15 – Identificazione con la classe dirigente per gruppi professionali (valori percentuali)

Gruppi professionali	Media	Deviazione standard	Lontane	Vicine, ma separate	Sovrapposizione molto piccola	Sovrapposizione piccola	Valutazione			
							Sovrapposizione moderata	Abbondante sovrapposizione	Sovrapposizione molto grande	Completa sovrapposizione
PMI	2,74	1,47	28,8	19,7	16,7	18,2	16,7	-	-	-
Grande impresa	3,48	1,65	16,5	15,2	13,9	22,8	25,3	3,8	1,3	1,3
Banca o istituzioni finanziarie	2,76	1,38	21,1	28,9	18,4	15,8	15,8	-	-	-
Amm. centrale dello Stato	3,47	1,59	14,5	14,5	21,0	19,4	24,2	3,2	3,2	-
P.A.	3,15	1,55	23,4	10,3	23,4	17,8	21,5	3,7	-	-
Consulenza e gruppi professionali	2,83	1,74	37,5	4,2	20,8	20,8	12,5	4,2	-	-
Ass. rapp. interessi	3,00	1,64	28,0	12,0	24,0	8,0	24,0	4,0	-	-
Università	3,31	1,55	19,0	14,3	16,7	19,0	28,6	2,4	-	-
Politici	3,19	1,61	22,4	13,8	13,8	29,3	17,2	3,4	-	-
Altri gruppi	2,95	1,61	26,8	19,5	9,8	24,4	14,6	4,9	-	-

(Min 1-max 8)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 16 – Identificazione con la classe dirigente per classi di età (valori percentuali)

Classi di età	Media	Deviazione standard	Lontane	Vicine ma separate	Sovrapposizione molto piccola	Sovrapposizione piccola	Valutazione			Completa sovrapposizione
							Sovrapposizione moderata	Abbondante sovrapposizione	Sovrapposizione molto grande	
Fino a 30 anni	3,38	1,32	9,5	19,0	19,0	28,6	23,8	–	–	–
Fra 31 e 40 anni	3,03	1,60	25,0	15,4	20,2	15,4	20,7	1,6	1,6	–
Fra 41 e 50 anni	3,23	1,57	21,9	10,4	20,2	22,4	21,9	2,2	0,5	0,5
Fra 51 e 60 anni	3,24	1,64	20,0	20,0	11,5	20,8	21,5	4,6	1,5	–
Oltre 60 anni	3,00	1,69	29,4	13,7	13,7	19,6	19,6	2,0	2,0	–

(Min 1-max 8)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 17 – Identificazione con la classe dirigente per aree territoriali (valori percentuali)

Aree territoriali	Media	Deviazione standard	Lontane	Vicine ma separate	Sovrapposizione molto piccola	Sovrapposizione piccola	Valutazione			Completa sovrapposizione
							Sovrapposizione moderata	Abbondante sovrapposizione	Sovrapposizione molto grande	
Nord Ovest	3,27	1,61	22,5	13,0	14,5	18,8	28,3	2,2	0,7	–
Nord Est	2,99	1,59	24,8	16,6	17,8	22,9	13,4	1,9	2,5	–
Centro	3,29	1,59	17,4	16,8	20,5	17,4	23,0	3,1	1,2	0,6
Sud	3,14	1,53	22,8	11,4	21,5	20,3	21,5	2,5	–	–
Isole	3,00	1,68	28,6	17,9	7,1	21,4	21,4	3,6	–	–
Esteri	2,75	1,26	25,0	50,0	25,0	–	–	–	–	–

(Min 1-max 8)

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”
Visione strategica, capacità di anticipare e affrontare i problemi	PMI	2,40	4,72	50,0	97,0
	Grande impresa	2,71	4,28	45,6	98,8
	Banca o istituzioni finanziarie	2,57	4,26	26,3	100,0
	Amm. centrale dello Stato	2,65	4,41	38,1	100,0
	P.A.	2,79	4,50	38,5	100,0
	Consulenza e gruppi professionali	2,30	4,55	29,2	100,0
	Ass. rappr. interessi	3,74	2,81	52,9	100,0
	Università	2,54	4,44	38,1	100,0
	Politici	2,21	4,61	42,1	100,0
	Altri gruppi	3,46	3,28	38,1	100,0
	Competenza	PMI	3,74	2,84	66,2
Grande impresa		4,07	3,40	69,6	98,8
Banca o istituzioni finanziarie		2,47	4,49	56,8	100,0
Amm. centrale dello Stato		2,38	4,45	60,3	100,0
P.A.		2,45	3,87	65,1	99,1
Consulenza e gruppi professionali		3,76	2,29	58,3	100,0
Ass. rappr. interessi		2,51	3,94	72,0	96,0
Università		2,39	4,70	64,3	100,0
Politici		2,82	4,16	70,9	100,0
Altri gruppi		2,60	4,16	54,8	100,0

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante		
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	
Autonomia nelle decisioni	PMI	2,52	4,32	54,4	95,6	
	Grande impresa	2,71	4,32	53,8	97,5	
	Banca o istituzioni finanziarie	2,19	4,44	51,3	100,0	
	Amm. centrale dello Stato	4,27	2,84	60,3	100,0	
	P.A.	2,65	4,14	55,0	100,0	
	Consulenza e gruppi professionali	2,24	4,44	60,9	100,0	
	Ass. rappr. interessi	3,56	3,38	52,9	98,1	
	Università	3,81	2,90	53,7	100,0	
	Politici	4,18	3,38	52,6	100,0	
	Altri gruppi	2,68	4,38	50,0	100,0	
	Capacità di attuare le decisioni	PMI	2,38	4,32	60,3	98,5
		Grande impresa	2,61	3,90	50,6	100,0
		Banca o istituzioni finanziarie	4,05	2,48	51,4	100,0
Amm. centrale dello Stato		2,53	4,01	66,7	100,0	
P.A.		2,24	4,63	63,3	100,0	
Consulenza e gruppi professionali		2,70	4,45	59,1	100,0	
Ass. rappr. interessi		2,57	4,26	64,7	100,0	
Università		2,51	4,42	54,8	100,0	
Politici		2,78	4,47	55,4	100,0	
Altri gruppi		2,14	4,39	53,7	100,0	

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”
Autorevolezza e leadership	PMI	4,14	2,70	60,3	98,6
	Grande impresa	2,51	4,32	60,8	97,4
	Banca o istituzioni finanziarie	2,16	4,55	62,2	100,0
	Amm. centrale dello Stato	3,24	3,29	63,5	100,0
	P.A.	3,97	2,66	61,5	100,0
	Consulenza e gruppi professionali	4,24	3,24	60,9	100,0
	Ass. rappr. interessi	2,38	4,50	66,7	98,1
	Università	2,42	4,39	69,0	100,0
	Politici	2,14	4,03	68,5	98,2
	Altri gruppi	4,08	2,24	50,0	100,0
	PMI	2,49	4,08	37,3	98,5
Capacità di innovazione e creatività	Grande impresa	2,25	4,73	26,6	98,7
	Banca o istituzioni finanziarie	2,65	4,44	27,0	100,0
	Amm. centrale dello Stato	2,70	4,35	39,7	100,0
	P.A.	2,76	4,56	35,8	100,0
	Consulenza e gruppi professionali	2,73	4,40	34,8	100,0
	Ass. rappr. interessi	2,25	4,54	48,0	100,0
	Università	4,17	2,75	35,7	100,0
	Politici	2,59	4,37	35,7	100,0
	Altri gruppi	2,13	4,62	26,2	100,0
	PMI	2,49	4,08	37,3	98,5

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante		
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	PMI	3,59	3,14	88,2	60,3	
	Grande impresa	3,97	2,71	96,2	67,1	
	Banca o istituzioni finanziarie	4,17	3,05	97,3	62,2	
	Amm. centrale dello Stato	2,49	4,52	96,8	50,8	
	P.A.	2,30	4,35	97,3	46,7	
	Consulenza e gruppi professionali	2,40	4,02	91,3	62,5	
	Ass. rappr. interessi	4,06	2,24	86,3	66,7	
	Università	2,37	4,02	97,6	54,8	
	Politici	2,38	4,66	96,5	52,6	
	Altri gruppi	2,78	4,29	88,1	66,7	
	Capacità di far convergere interessi diversi	PMI	2,63	4,31	51,5	98,5
		Grande impresa	2,76	4,45	57,7	97,5
		Banca o istituzioni finanziarie	2,77	4,39	48,6	100,0
Amm. centrale dello Stato		2,37	4,49	57,1	100,0	
P.A.		4,11	2,47	53,2	100,0	
Consulenza e gruppi professionali		2,57	4,40	65,2	91,7	
Ass. rappr. interessi		2,24	4,53	72,5	100,0	
Università		3,53	3,25	59,5	100,0	
Politici		3,73	2,70	41,1	98,2	
Altri gruppi		4,11	3,07	57,1	100,0	

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante		
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	
Senso morale, legalità, etica	PMI	2,59	4,30	35,3	98,5	
	Grande impresa	2,42	4,23	39,2	96,2	
	Banca o istituzioni finanziarie	2,41	4,01	24,3	100,0	
	Amm. centrale dello Stato	4,02	2,03	37,1	100,0	
	P.A.	2,43	4,26	34,9	99,1	
	Consulenza e gruppi professionali	2,13	4,92	21,7	95,8	
	Ass. rappr. interessi	2,67	4,17	49,0	100,0	
	Università	3,04	4,29	30,0	100,0	
	Politici	2,73	4,54	24,6	98,3	
	Altri gruppi	2,74	4,29	31,0	100,0	
	Immagine positiva	PMI	2,13	4,46	82,1	77,6
		Grande impresa	4,00	2,67	81,0	83,5
		Banca o istituzioni finanziarie	2,87	4,04	78,3	89,5
		Amm. centrale dello Stato	2,04	4,46	81,0	76,2
P.A.		3,50	3,08	88,8	82,2	
Consulenza e gruppi professionali		3,92	2,88	83,4	70,8	
Ass. rappr. interessi		4,33	3,67	86,0	92,0	
Università		2,38	4,50	92,7	81,0	
Politici		2,38	4,21	89,5	92,7	
Altri gruppi		2,63	3,75	90,4	71,4	

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante		
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	
Ricchezza	PMI	4,13	2,54	94,1	66,2	
	Grande impresa	2,46	4,09	93,6	68,4	
	Banca o istituzioni finanziarie	2,51	4,69	97,3	63,2	
	Amm. centrale dello Stato	2,78	4,28	98,4	61,3	
	P.A.	2,57	4,08	90,8	58,9	
	Consulenza e gruppi professionali	2,80	4,43	95,8	54,1	
	Ass. rappr. interessi	2,92	4,18	94,1	64,7	
	Università	2,44	4,28	100,0	52,4	
	Politici	3,71	2,92	94,6	45,6	
	Altri gruppi	2,94	4,35	95,1	46,3	
	Avere relazioni importanti	PMI	2,37	4,55	97,1	79,4
		Grande impresa	3,56	3,50	93,7	86,1
		Banca o istituzioni finanziarie	3,84	2,90	97,3	86,8
		Amm. centrale dello Stato	4,10	3,67	93,7	74,2
P.A.		2,86	4,50	98,1	75,7	
Consulenza e gruppi professionali		2,72	4,29	95,8	87,5	
Ass. rappr. interessi		2,51	4,04	98,0	88,2	
Università		3,84	2,71	100,0	76,2	
Politici		2,86	3,92	98,3	73,2	
Altri gruppi		2,24	4,86	97,6	70,8	

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”
Credibilità internazionale	PMI	2,69	4,67	47,1	95,6
	Grande impresa	2,56	4,48	57,0	98,7
	Banca o istituzioni finanziarie	2,67	4,60	40,5	100,0
	Amm. centrale dello Stato	2,95	4,55	47,6	100,0
	P.A.	2,19	4,71	55,1	99,0
	Consulenza e gruppi professionali	4,26	2,69	41,7	100,0
	Ass. rappr. interessi	2,67	4,50	66,0	100,0
	Università	2,05	4,67	45,0	100,0
	Politici	3,68	3,38	55,4	100,0
	Altri gruppi	4,00	2,81	39,0	100,0
	Esperienza internazionale	PMI	4,24	3,26	45,5
Grande impresa		2,35	4,54	36,7	98,7
Banca o istituzioni finanziarie		2,41	4,44	47,2	100,0
Amm. centrale dello Stato		2,32	4,37	47,6	100,0
P.A.		3,95	2,31	45,9	99,1
Consulenza e gruppi professionali		2,74	4,38	45,8	100,0
Ass. rappr. interessi		2,33	4,70	68,0	98,1
Università		2,75	4,30	46,3	100,0
Politici		2,56	4,23	50,9	98,3
Altri gruppi		2,63	4,33	40,5	100,0

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”
Cura delle classi sociali più deboli	PMI	2,83	4,24	46,3	92,5
	Grande impresa	2,20	4,44	50,6	93,6
	Banca o istituzioni finanziarie	4,12	2,63	29,7	100,0
	Amm. centrale dello Stato	2,38	4,32	46,0	98,4
	P.A.	2,05	4,47	45,4	99,1
	Consulenza e gruppi professionali	3,68	3,25	62,5	95,9
	Ass. rappr. interessi	4,05	2,33	54,9	98,1
	Università	4,13	3,09	41,5	100,0
	Politici	2,61	4,36	31,6	98,2
	Altri gruppi	2,51	4,09	45,2	95,2
Orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali	PMI	2,18	4,25	86,6	48,5
	Grande impresa	4,09	1,82	92,4	44,3
	Banca o istituzioni finanziarie	2,32	3,98	97,3	36,8
	Amm. centrale dello Stato	2,24	4,71	90,5	36,5
	P.A.	2,60	4,43	92,7	22,4
	Consulenza e gruppi professionali	2,57	4,26	95,8	54,2
	Ass. rappr. interessi	2,54	4,39	86,0	49,0
	Università	2,60	4,21	88,1	38,1
	Politici	1,98	4,52	94,7	24,6
	Altri gruppi	3,83	2,93	97,6	40,5

(segue) Tabella 18 – Le caratteristiche della classe dirigente “attuale” e della classe dirigente “ideale” per gruppi professionali (valori percentuali)

Caratteristiche	Gruppi professionali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”	Classe dirigente “attuale”	Classe dirigente “ideale”
Attenzione all’impatto delle proprie azioni sull’ambiente esterno	PMI	2,64	4,14	53,7	95,6
	Grande impresa	2,12	4,52	45,6	94,8
	Banca o istituzioni finanziarie	3,71	3,07	40,5	97,3
	Amm. centrale dello Stato	4,00	2,54	34,9	98,4
	P.A.	4,24	3,02	41,7	100,0
	Consulenza e gruppi professionali	2,32	4,37	45,8	95,6
	Ass. rappr. interessi	2,33	4,19	64,7	90,0
	Università	2,45	3,86	57,1	100,0
	Politici	4,14	2,33	33,9	94,6
	Altri gruppi	2,67	3,98	57,1	95,2

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 19 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per classi di età (valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Visione strategica	Fino a 30 anni	2,29	4,62	42,8	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,29	4,76	38,9	100,0
	Fra 41 e 50 anni	2,35	4,72	42,9	99,5
	Fra 51 e 60 anni	2,29	4,69	39,5	99,2
	Oltre 60 anni	2,38	4,73	40,4	100,0
Competenza	Fino a 30 anni	2,81	4,24	76,2	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,73	4,28	64,9	99,0
	Fra 41 e 50 anni	2,70	4,32	63,4	99,5
	Fra 51 e 60 anni	2,70	4,39	63,0	99,2
	Oltre 60 anni	2,75	4,37	67,3	100,0
Autonomia nelle decisioni	Fino a 30 anni	2,90	4,14	75,0	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,59	4,18	52,6	98,4
	Fra 41 e 50 anni	2,58	4,28	52,7	99,0
	Fra 51 e 60 anni	2,60	4,30	55,1	99,2
	Oltre 60 anni	2,56	4,42	48,0	100,0

(segue) **Tabella 19 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Capacità di attuare le decisioni	Fino a 30 anni	2,62	4,24	47,6	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,63	4,45	59,5	100,0
	Fra 41 e 50 anni	2,65	4,44	55,7	100,0
	Fra 51 e 60 anni	2,72	4,44	61,7	99,2
	Oltre 60 anni	2,67	4,43	62,7	100,0
Autorevolezza e leadership	Fino a 30 anni	2,95	4,10	80,9	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,81	4,34	61,6	99,5
	Fra 41 e 50 anni	2,82	4,36	66,5	99,5
	Fra 51 e 60 anni	2,69	4,41	58,1	99,2
	Oltre 60 anni	2,63	4,40	57,7	98,1
Capacità di innovazione e creatività	Fino a 30 anni	2,00	4,29	19,1	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,20	4,49	34,2	99,5
	Fra 41 e 50 anni	2,17	4,44	30,2	99,5
	Fra 51 e 60 anni	2,27	4,52	39,7	100,0
	Oltre 60 anni	2,40	4,62	34,6	100,0

(segue) **Tabella 19 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	Fino a 30 anni	3,57	2,71	76,2	52,3
	Fra 31 e 40 anni	4,07	2,81	94,8	60,4
	Fra 41 e 50 anni	4,10	2,76	96,2	61,4
	Fra 51 e 60 anni	4,05	2,61	92,2	53,6
	Oltre 60 anni	3,96	2,42	96,2	46,1
Capacità di far convergere interessi diversi	Fino a 30 anni	2,67	3,95	57,1	95,2
	Fra 31 e 40 anni	2,73	4,33	62,8	99,5
	Fra 41 e 50 anni	2,63	4,26	53,3	97,9
	Fra 51 e 60 anni	2,50	4,40	54,3	100,0
	Oltre 60 anni	2,44	4,38	46,1	100,0
Senso morale, legalità, etica	Fino a 30 anni	2,05	4,30	38,1	95,0
	Fra 31 e 40 anni	2,18	4,47	33,5	99,5
	Fra 41 e 50 anni	2,15	4,59	32,9	98,4
	Fra 51 e 60 anni	2,19	4,55	37,5	98,4
	Oltre 60 anni	2,17	4,67	28,8	100,0

(segue) **Tabella 19 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Immagine positiva	Fino a 30 anni	3,67	3,29	85,7	71,4
	Fra 31 e 40 anni	3,49	3,30	83,3	81,3
	Fra 41 e 50 anni	3,64	3,17	85,6	81,2
	Fra 51 e 60 anni	3,61	3,27	87,5	85,9
	Oltre 60 anni	3,27	3,44	82,4	84,7
Ricchezza	Fino a 30 anni	4,21	3,05	100,0	70,0
	Fra 31 e 40 anni	3,87	2,69	95,3	58,3
	Fra 41 e 50 anni	3,89	2,71	95,1	60,3
	Fra 51 e 60 anni	3,80	2,69	92,9	57,5
	Oltre 60 anni	3,73	2,67	90,4	53,9
Avere relazioni importanti	Fino a 30 anni	4,35	3,50	100,0	100,0
	Fra 31 e 40 anni	4,21	3,34	96,4	81,1
	Fra 41 e 50 anni	4,18	3,22	96,8	78,8
	Fra 51 e 60 anni	4,14	3,13	98,4	76,6
	Oltre 60 anni	3,98	3,00	94,1	64,7

(segue) **Tabella 19 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Credibilità internazionale	Fino a 30 anni	2,75	4,30	65,0	100,0
	Fra 31 e 40 anni	2,64	4,47	59,3	99,5
	Fra 41 e 50 anni	2,42	4,43	43,4	100,0
	Fra 51 e 60 anni	2,53	4,33	51,2	97,6
	Oltre 60 anni	2,50	4,47	40,0	98,0
Esperienza internazionale	Fino a 30 anni	2,75	4,10	60,0	95,0
	Fra 31 e 40 anni	2,41	4,34	48,2	98,5
	Fra 41 e 50 anni	2,27	4,24	37,3	100,0
	Fra 51 e 60 anni	2,48	4,32	50,0	99,2
	Oltre 60 anni	2,60	4,35	51,9	96,2
Cura delle classi sociali più deboli	Fino a 30 anni	2,29	3,90	33,3	90,4
	Fra 31 e 40 anni	2,47	4,01	49,0	99,0
	Fra 41 e 50 anni	2,37	3,95	42,8	97,3
	Fra 51 e 60 anni	2,40	4,02	46,8	96,1
	Oltre 60 anni	2,33	4,15	32,7	98,1

(segue) **Tabella 19 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per classi di età (valori percentuali)**

Caratteristiche	Classi di età	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali	Fino a 30 anni	3,86	2,67	85,7	52,3
	Fra 31 e 40 anni	3,99	2,37	92,7	41,4
	Fra 41 e 50 anni	4,01	2,13	90,7	30,6
	Fra 51 e 60 anni	3,94	2,11	92,2	32,0
	Oltre 60 anni	3,96	2,27	90,4	38,5
Attenzione all'impatto delle proprie azioni sull'ambiente esterno	Fino a 30 anni	2,50	4,10	45,0	100,0
	Fra 31 e 40 anni	2,63	4,04	55,2	96,9
	Fra 41 e 50 anni	2,51	4,05	43,9	96,7
	Fra 51 e 60 anni	2,41	4,21	44,2	98,4
	Oltre 60 anni	2,50	3,88	34,6	88,5

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 20 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per aree territoriali (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Visione strategica	Nord Ovest	2,35	4,71	41,4	97,1
	Nord Est	2,34	4,76	41,4	99,4
	Centro	2,28	4,68	38,9	100,0
	Sud	2,38	4,74	44,4	98,8
	Isole	2,36	4,71	42,9	100,0
	Estero	2,40	5,00	40,0	100,0
Competenza	Nord Ovest	2,80	4,37	69,5	100,0
	Nord Est	2,72	4,26	63,0	98,7
	Centro	2,66	4,31	60,0	98,8
	Sud	2,80	4,42	71,6	97,5
	Isole	2,63	4,48	66,7	100,0
	Estero	2,80	3,80	80,0	100,0
Autonomia nelle decisioni	Nord Ovest	2,73	4,23	57,7	98,6
	Nord Est	2,64	4,31	56,7	98,1
	Centro	2,53	4,19	51,2	99,4
	Sud	2,64	4,30	57,5	98,7
	Isole	2,39	4,39	32,1	100,0
	Estero	2,40	4,40	40,0	100,0

(segue) **Tabella 20 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per aree territoriali** (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Capacità di attuare le decisioni	Nord Ovest	2,61	4,47	55,5	100,0
	Nord Est	2,61	4,40	56,4	99,4
	Centro	2,72	4,43	62,1	100,0
	Sud	2,73	4,51	59,5	98,7
	Isole	2,68	4,36	64,3	100,0
	Estero	2,60	4,20	60,0	100,0
Autorevolezza e leadership	Nord Ovest	2,80	4,35	62,3	98,6
	Nord Est	2,81	4,38	62,8	99,4
	Centro	2,74	4,38	62,1	99,4
	Sud	2,86	4,36	66,7	98,8
	Isole	2,56	4,19	59,3	100,0
	Estero	3,20	3,80	80,0	100,0
Capacità di innovazione e creatività	Nord Ovest	2,26	4,50	34,3	100,0
	Nord Est	2,18	4,48	34,8	99,4
	Centro	2,15	4,49	30,2	99,4
	Sud	2,36	4,49	39,5	98,8
	Isole	2,19	4,44	34,6	100,0
	Estero	3,00	4,20	80,0	100,0

(segue) **Tabella 20 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	Nord Ovest	4,10	2,64	94,2	53,6
	Nord Est	4,04	2,71	93,0	59,2
	Centro	4,02	2,77	94,4	58,6
	Sud	4,06	2,81	76,5	64,6
	Isole	4,07	2,68	100,0	50,0
Capacità di far convergere interessi diversi	Estero	4,00	2,20	100,0	40,0
	Nord Ovest	2,69	4,33	60,1	100,0
	Nord Est	2,56	4,37	52,6	98,7
	Centro	2,65	4,24	57,4	99,4
	Sud	2,54	4,38	54,3	97,5
Senso morale, legalità, etica	Isole	2,52	4,32	40,7	96,4
	Estero	3,20	4,00	100,0	100,0
	Nord Ovest	2,28	4,54	35,3	98,6
	Nord Est	2,12	4,55	31,4	98,7
	Centro	2,19	4,56	37,5	98,8
	Sud	2,05	4,58	28,7	98,7
	Isole	2,21	4,46	35,7	100,0
	Estero	2,00	4,40	40,0	100,0

(segue) **Tabella 20 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante		
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	
Immagine positiva	Nord Ovest	3,54	3,24	86,2	82,0	
	Nord Est	3,58	3,34	85,9	83,9	
	Centro	3,55	3,25	84,4	81,9	
	Sud	3,56	3,32	57,5	80,2	
	Isole	3,11	3,29	71,4	78,6	
	Estero	3,60	2,60	80,0	60,0	
	Ricchezza	Nord Ovest	3,77	2,73	94,2	59,0
		Nord Est	3,99	2,72	96,1	62,8
		Centro	3,81	2,77	93,2	59,6
		Sud	3,86	2,74	65,4	60,5
Avere relazioni importanti	Isole	3,93	2,61	75,0	42,9	
	Estero	3,40	1,80	60,0	20,0	
	Nord Ovest	4,17	3,21	81,3	80,7	
	Nord Est	4,25	3,38	96,8	83,2	
	Centro	4,07	3,21	95,0	74,4	
	Sud	4,20	3,31	80,2	81,5	
	Isole	4,11	2,96	100,0	67,9	
	Estero	3,40	2,40	80,0	60,0	

(segue) **Tabella 20 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per aree territoriali (valori percentuali)**

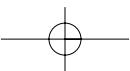
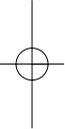
Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Credibilità internazionale	Nord Ovest	2,54	4,46	53,3	98,6
	Nord Est	2,53	4,49	50,0	98,7
	Centro	2,55	4,39	51,6	99,4
	Sud	2,49	4,31	48,1	100,0
	Isole	2,70	4,36	55,6	100,0
	Estero	2,60	4,80	60,0	100,0
Esperienza internazionale	Nord Ovest	2,42	4,30	46,0	97,9
	Nord Est	2,40	4,32	42,9	98,7
	Centro	2,37	4,29	44,1	99,4
	Sud	2,48	4,20	51,9	98,8
	Isole	2,70	4,44	70,4	100,0
	Estero	1,80	4,60	0,0	100,0
Cura delle classi sociali più deboli	Nord Ovest	2,50	3,94	48,5	96,4
	Nord Est	2,34	4,04	40,8	98,1
	Centro	2,46	3,96	48,7	96,9
	Sud	2,30	4,11	40,7	97,5
	Isole	2,36	4,25	35,7	100,0
	Estero	2,40	3,80	60,0	100,0

(segue) **Tabella 20 – Le caratteristiche della classe dirigente attuale per aree territoriali (valori percentuali)**

Caratteristiche	Aree territoriali	Media		Importante o molto importante + moderatamente importante	
		Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"	Classe dirigente "attuale"	Classe dirigente "ideale"
Orientamento alla ricerca e alla difesa degli obiettivi personali	Nord Ovest	4,04	2,31	93,5	33,8
	Nord Est	4,10	2,18	94,9	36,9
	Centro	3,92	2,29	89,5	39,4
	Sud	4,06	2,33	95,1	39,5
	Isole	3,48	2,14	77,8	28,6
	Estero	3,00	2,60	60,0	60,0
Attenzione all'impatto delle proprie azioni sull'ambiente esterno	Nord Ovest	2,42	4,04	45,7	96,4
	Nord Est	2,48	4,16	45,9	97,4
	Centro	2,57	3,94	46,3	95,0
	Sud	2,57	4,25	49,4	97,5
	Isole	2,64	4,14	46,4	100,0
	Estero	2,60	3,80	40,0	100,0

(Min 1-max 5)

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*



ALLEGATO III

LE TABELLE DI DETTAGLIO
DELL'INDAGINE SULLA
POPOLAZIONE*

293

* Nei casi di nominativi che ricoprono pluralità di cariche elettive politiche (ad esempio, parlamentari italiani che sono anche presidenti di Regione, e/o parlamentari europei; segretari/presidenti di partiti politici che sono anche parlamentari italiani e/o europei) si è scelto, come criterio per la compilazione delle varie categorie della mappa, di considerare le "teste" e non i "posti", evitando cioè di conteggiare più volte le stesse persone.

Tabella 1 – Incrocio tra Età e D1 - Numerosità élite (valori percentuali)

Classi di età	Numerosità élite									
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	Non so	Non risponde
Fino a 34 anni	5,4	7,7	14,7	11,6	14,1	10,0	5,6	9,2	21,7	0,0
Da 35 a 49 anni	5,4	6,5	8,6	11,9	11,0	11,8	8,6	9,4	26,8	0,0
Da 50 a 65 anni	4,4	5,2	6,8	9,6	11,5	10,8	7,1	15,5	28,2	0,9
Oltre 65 anni	4,2	6,2	2,9	8,7	11,6	9,1	8,2	14,5	32,9	1,8

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 2 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D1 - Numerosità élite (valori percentuali)

Condizione lavorativa	Numerosità élite									
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	Non so	Non risponde
Popolazione attiva	5,7	6,7	10,5	9,9	12,5	11,8	9,0	10,1	23,3	0,5
Studente	3,8	11,4	10,4	12,4	15,5	7,9	3,8	12,4	22,4	0,0
Casalanga	1,4	4,1	10,9	12,3	8,6	5,5	5,5	10,9	40,2	0,7
Pensionato	4,6	4,6	2,1	9,6	11,1	11,7	6,9	17,9	30,1	1,3

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 3 – Incrocio tra Titolo di studio e D1 - Numerosità élite (valori percentuali)

Titolo di studio	Numerosità élite									
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	Non so	Non risponde
Licenza media inferiore	6,5	6,8	6,1	9,4	8,4	7,0	8,4	8,9	37,4	1,2
Diploma superiore	4,2	6,2	8,4	9,2	11,7	12,2	6,1	13,9	27,2	1,0
Laurea	5,5	7,4	11,6	14,6	14,5	8,6	7,6	12,6	17,5	0,0
Altri livelli formativi	3,2	1,6	1,6	8,7	10,6	9,0	12,5	13,5	39,3	0,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 4 – Incrocio tra Aree territoriali e D1 - Numerosità élite (valori percentuali)

Aree territoriali	Numerosità élite									
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	Non so	Non risponde
Nord Ovest	4,5	5,7	7,7	8,3	12,9	9,8	7,8	14,9	27,4	1,0
Nord Est	6,1	5,2	8,3	9,0	10,0	12,9	11,4	12,0	25,1	0,0
Centro	6,3	7,0	9,5	11,9	12,1	7,2	5,6	15,4	25,1	0,0
Sud e Isole	3,1	6,0	7,2	10,9	11,4	12,3	6,7	10,1	30,8	1,4

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 5 – Incrocio tra Sesso e D1 - Numerosità élite (valori percentuali)

Sesso	Numerosità élite										Non so	Non risponde
	0-500	501-3000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	Oltre 100.000	100.000	Non so		
Maschile	5,2	6,2	6,5	11,7	13,3	12,3	7,8	14,3	21,8	1,0		
Femminile	4,3	6,2	9,1	9,2	10,0	8,5	7,1	12,0	33,2	0,5		

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 6 – Incrocio tra Aree territoriali e D2 - Caratteristiche attese della classe dirigente
(valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Visione strategica, capacità di anticipare e affrontare i problemi	Nord Ovest	1,1	1,7	97,2
	Nord Est	0,7	3,3	96,1
	Centro	1,6	6,4	92,0
	Sud e Isole	0,8	5,9	93,4
Competenza	Nord Ovest	1,6	6,3	92,2
	Nord Est	0,0	4,5	95,5
	Centro	0,7	2,3	97,0
	Sud e Isole	0,4	2,8	96,8
Autonomia nelle decisioni	Nord Ovest	4,1	16,3	79,6
	Nord Est	7,0	20,6	72,3
	Centro	4,1	13,2	82,6
	Sud e Isole	5,7	16,0	78,3
Capacità di attuare le decisioni	Nord Ovest	1,1	6,5	92,4
	Nord Est	0,7	4,9	94,5
	Centro	0,0	4,5	95,5
	Sud e Isole	1,8	6,8	91,4
Autorevolezza e leadership	Nord Ovest	6,4	11,0	82,5
	Nord Est	1,3	9,7	88,9
	Centro	2,5	12,0	85,5
	Sud e Isole	3,8	13,1	83,1
Capacità di innovazione e creatività	Nord Ovest	1,0	6,6	92,4
	Nord Est	0,7	3,5	95,8
	Centro	0,3	6,4	93,3
	Sud e Isole	1,1	6,7	92,2
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	Nord Ovest	14,9	20,8	64,3
	Nord Est	14,2	29,5	56,3
	Centro	14,1	20,3	65,7
	Sud e Isole	11,9	24,5	63,6
Capacità di far convergere interessi diversi	Nord Ovest	1,8	6,8	91,4
	Nord est	1,1	8,0	90,9
	Centro	1,4	7,7	90,9
	Sud e Isole	1,0	6,9	92,1
Responsabilità pubblica e sociale	Nord Ovest	0,6	2,4	97,0
	Nord Est	1,8	8,6	89,6
	Centro	1,1	8,1	90,8
	Sud e Isole	2,5	3,8	93,7
Senso morale, legalità, etica	Nord Ovest	0,4	2,4	97,2
	Nord Est	0,7	7,2	92,1
	Centro	1,7	6,8	91,5
	Sud e Isole	2,1	4,1	93,8
Immagine positiva	Nord Ovest	30,8	35,4	33,8
	Nord est	27,8	42,8	29,4
	Centro	32,8	33,5	33,7
	Sud e Isole	26,0	30,3	43,7

(segue) Tabella 6 – Incrocio tra Aree territoriali e D2 - Caratteristiche attese della classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Ricchezza	Nord Ovest	55,1	33,1	11,8
	Nord Est	48,0	41,0	11,0
	Centro	47,2	35,6	17,2
	Sud e Isole	50,4	35,9	13,7
Avere relazioni importanti	Nord Ovest	17,5	38,8	43,6
	Nord Est	24,9	34,0	41,0
	Centro	19,1	35,8	45,2
	Sud e Isole	23,3	32,9	43,8

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 7 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D2 - Caratteristiche attese della classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Condizione Lavorativa	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Visione strategica	Popolazione attiva	1,0	5,0	94,0
	Studente	0,0	5,1	94,9
	Casalinga	0,7	6,7	92,6
	Pensionato	1,8	3,1	95,2
Competenza	Popolazione attiva	0,4	4,0	95,6
	Studente	0,0	2,6	97,4
	Casalinga	1,7	4,6	93,7
	Pensionato	1,0	3,5	95,5
Autonomia nelle decisioni	Popolazione attiva	4,1	13,7	82,3
	Studente	3,5	21,2	75,3
	Casalinga	6,2	15,8	78,0
	Pensionato	6,9	17,8	75,3
Capacità di attuare le decisioni	Popolazione attiva	1,2	5,6	93,1
	Studente	1,0	5,9	93,1
	Casalinga	0,7	9,5	89,8
	Pensionato	0,8	4,7	94,5
Autorevolezza e leadership	Popolazione attiva	3,5	10,9	85,5
	Studente	5,9	14,4	79,7
	Casalinga	2,1	12,1	85,8
	Pensionato	4,4	12,0	83,6
Capacità di innovazione e creatività	Popolazione attiva	0,9	4,7	94,4
	Studente	3,2	5,9	90,9
	Casalinga	0,0	8,6	91,4
	Pensionato	0,3	7,6	92,1

(segue) Tabella 7 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D2 - Caratteristiche attese della classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Condizione Lavorativa	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	Popolazione attiva	13,8	25,3	60,9
	Studente	18,5	21,6	59,9
	Casalinga	12,4	18,9	68,8
	Pensionato	12,1	21,6	66,3
Capacità di far convergere interessi diversi	Popolazione attiva	2,0	7,1	90,8
	Studente	1,6	8,3	90,0
	Casalinga	1,4	7,9	90,8
	Pensionato	0,0	7,0	93,0
Responsabilità pubblica e sociale	Popolazione attiva	2,2	5,9	91,9
	Studente	1,6	7,0	91,4
	Casalinga	0,7	2,7	96,7
	Pensionato	1,0	5,1	93,8
Senso morale, legalità, etica	Popolazione attiva	0,9	5,7	93,4
	Studente	4,9	13,1	82,1
	Casalinga	0,7	2,6	96,7
	Pensionato	1,4	2,1	96,5
Immagine positiva	Popolazione attiva	30,8	34,8	34,4
	Studente	35,8	26,5	37,7
	Casalinga	28,4	24,6	46,9
	Pensionato	24,3	40,2	35,6
Ricchezza	Popolazione attiva	51,3	35,3	13,4
	Studente	48,8	40,9	10,3
	Casalinga	47,7	36,5	15,9
	Pensionato	51,1	33,7	15,2
Avere relazioni importanti	Popolazione attiva	23,3	37,9	38,8
	Studente	28,0	31,8	40,2
	Casalinga	19,9	30,2	49,9
	Pensionato	15,7	33,8	50,5

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 8 – Incrocio tra Età e D2 - Caratteristiche attese della classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Visione strategica	Fino a 34 anni	1,0	6,8	92,2
	Da 35 a 49 anni	0,4	4,6	95,0
	Da 50 a 65 anni	1,7	5,2	93,1
	oltre 65 anni	0,8	2,2	97,0
Competenza	Fino a 34 anni	0,0	2,7	97,3
	Da 35 a 49 anni	0,0	5,3	94,7
	Da 50 a 65 anni	1,2	3,3	95,5
	Oltre 65 anni	1,3	4,0	94,6

(segue) **Tabella 8 – Incrocio tra Età e D2 - Caratteristiche attese della classe dirigente**
(valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Autonomia nelle decisioni	Fino a 34 anni	4,3	17,7	78,0
	Da 35 a 49 anni	4,0	12,5	83,5
	Da 50 a 65 anni	5,5	15,6	78,9
	Oltre 65 anni	6,4	18,6	75,0
Capacità decisionale	Fino a 34 anni	2,0	4,8	93,2
	Da 35 a 49 anni	0,0	7,1	92,9
	Da 50 a 65 anni	1,5	5,6	92,9
	Oltre 65 anni	0,4	6,3	93,3
Autorevolezza e leadership	Fino a 34 anni	4,8	16,0	79,2
	Da 35 a 49 anni	2,5	10,3	87,2
	Da 50 a 65 anni	4,1	9,8	86,0
	Oltre 65 anni	3,4	13,4	83,2
Capacità di innovazione	Fino a 34 anni	2,1	8,2	89,8
	Da 35 a 49 anni	1,1	2,7	96,3
	Da 50 a 65 anni	0,3	5,5	94,2
	Oltre 65 anni	0,4	8,7	90,9
Tutela di interessi specifici e settoriali	Fino a 34 anni	17,5	25,9	56,6
	Da 35 a 49 anni	15,0	21,7	63,3
	Da 50 a 65 anni	11,7	22,2	66,1
	Oltre 65 anni	12,2	23,5	64,4
Capacità di far convergere interessi diversi	Fino a 34 anni	1,8	10,3	87,9
	Da 35 a 49 anni	3,1	5,6	91,3
	Da 50 a 65 anni	0,8	6,1	93,1
	Oltre 65 anni	0,0	8,6	91,4
Responsabilità pubblica e sociale	Fino a 34 anni	2,6	9,2	88,2
	Da 35 a 49 anni	1,7	4,8	93,5
	Da 50 a 65 anni	1,9	4,3	93,7
	Oltre 65 anni	0,0	4,3	95,7
Senso morale, legalità, etica	Fino a 34 anni	3,2	13,1	83,7
	Da 35 a 49 anni	0,7	4,2	95,1
	Da 50 a 65 anni	1,1	3,2	95,7
	Oltre 65 anni	1,1	1,4	97,5
Immagine positiva	Fino a 34 anni	32,9	33,8	33,3
	Da 35 a 49 anni	32,3	31,0	36,8
	Da 50 a 65 anni	27,6	35,1	37,3
	Oltre 65 anni	26,0	36,8	37,2
Ricchezza	Fino a 34 anni	55,3	34,4	10,2
	Da 35 a 49 anni	45,7	40,6	13,7
	Da 50 a 65 anni	51,9	33,7	14,4
	Oltre 65 anni	48,1	35,6	16,3
Avere relazioni importanti	Fino a 34 anni	27,9	34,3	37,8
	Da 35 a 49 anni	21,4	41,6	37,0
	Da 50 a 65 anni	21,0	32,2	46,8
	Oltre 65 anni	14,1	33,9	52,0

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 9 – Incrocio tra Aree territoriali e D3 - Caratteristiche della attuale classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Visione strategica, capacità di anticipare ed affrontare i problemi	Nord Ovest	43,9	45,6	10,4
	Nord Est	46,5	37,8	15,7
	Centro	44,3	39,0	16,7
	Sud e Isole	43,5	40,9	15,6
Competenza	Nord Ovest	34,9	46,9	18,2
	Nord Est	31,7	44,5	23,8
	Centro	32,8	42,1	25,1
	Sud e Isole	31,3	41,8	26,9
Autonomia nelle decisioni	Nord Ovest	48,4	33,3	18,2
	Nord Est	43,5	40,4	16,1
	Centro	44,8	36,4	18,8
	Sud e Isole	43,7	29,3	26,9
Capacità di attuare le decisioni	Nord Ovest	47,8	35,5	16,8
	Nord Est	49,6	36,5	13,9
	Centro	49,1	35,3	15,6
	Sud e Isole	43,8	36,4	19,8
Autorevolezza e leadership	Nord Ovest	34,7	40,4	24,9
	Nord Est	38,7	36,5	24,8
	Centro	42,5	34,4	23,1
	Sud e Isole	38,3	32,7	29,0
Capacità di innovazione e creatività	Nord Ovest	46,4	36,0	17,6
	Nord Est	50,8	34,2	15,0
	Centro	52,9	30,7	16,4
	Sud e Isole	47,8	30,4	21,8
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	Nord Ovest	28,7	40,5	30,9
	Nord Est	24,6	40,7	34,7
	Centro	28,1	43,3	28,7
	Sud e Isole	28,2	35,9	35,9
Capacità di far convergere interessi diversi	Nord Ovest	47,9	38,3	13,8
	Nord est	44,9	42,0	13,1
	Centro	47,5	39,4	13,2
	Sud e Isole	52,0	32,1	15,9
Responsabilità pubblica e sociale	Nord Ovest	50,5	37,8	11,7
	Nord Est	56,9	31,0	12,2
	Centro	56,7	30,8	12,5
	Sud e Isole	53,5	31,1	15,3
Senso morale, legalità, etica	Nord Ovest	58,3	32,8	8,9
	Nord Est	63,5	24,7	11,8
	Centro	62,6	27,9	9,5
	Sud e Isole	59,8	24,2	16,0
Immagine positiva	Nord Ovest	34,9	41,0	24,1
	Nord Est	37,3	32,0	30,7
	Centro	36,9	35,4	27,7
	Sud e Isole	39,6	30,2	30,2

(segue) Tabella 9 – Incrocio tra Aree territoriali e D3 - Caratteristiche della attuale classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Ricchezza	Nord Ovest	7,3	16,6	76,0
	Nord Est	4,8	17,5	77,6
	Centro	11,2	16,2	72,5
	Sud e Isole	10,0	18,6	71,4
Avere relazioni importanti	Nord Ovest	7,7	36,9	55,4
	Nord Est	11,6	20,8	67,6
	Centro	13,5	28,9	57,6
	Sud e Isole	13,1	23,1	63,9

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 10 – Incrocio tra Età e D3 - Caratteristiche della attuale classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Visione strategica	Fino a 34 anni	41,0	47,1	11,9
	Da 35 a 49 anni	48,9	37,9	13,2
	Da 50 a 65 anni	44,7	40,0	15,4
	Oltre 65 anni	41,5	41,5	17,0
Competenza	Fino a 34 anni	32,9	45,1	22,0
	Da 35 a 49 anni	36,8	40,3	23,0
	Da 50 a 65 anni	31,2	43,4	25,4
	Oltre 65 anni	28,5	46,0	25,5
Autonomia nelle decisioni	Fino a 34 anni	32,9	45,1	22,0
	Da 35 a 49 anni	36,8	40,3	23,0
	Da 50 a 65 anni	31,2	43,4	25,4
	Oltre 65 anni	28,5	46,0	25,5
Capacità decisionale	Fino a 34 anni	51,4	24,0	24,5
	Da 35 a 49 anni	44,7	37,6	17,7
	Da 50 a 65 anni	43,4	34,2	22,4
	Oltre 65 anni	42,2	38,0	19,8
Autorevolezza e leadership	Fino a 34 anni	50,2	35,7	14,1
	Da 35 a 49 anni	51,0	30,5	18,5
	Da 50 a 65 anni	47,9	36,1	16,0
	Oltre 65 anni	38,3	41,1	20,6
Capacità di innovazione	Fino a 34 anni	37,7	30,6	31,7
	Da 35 a 49 anni	42,9	32,7	24,5
	Da 50 a 65 anni	39,7	34,2	26,2
	Oltre 65 anni	32,8	44,6	22,5

(segue) Tabella 10 – Incrocio tra Età e D3 - Caratteristiche della attuale classe dirigente
(valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Tutela di interessi specifici e settoriali	Fino a 34 anni	54,0	27,7	18,3
	Da 35 a 49 anni	54,1	29,7	16,3
	Da 50 a 65 anni	48,0	31,2	20,8
	Oltre 65 anni	41,4	40,5	18,1
Capacità di far convergere interessi diversi	Fino a 34 anni	25,6	32,3	42,2
	Da 35 a 49 anni	31,2	42,5	26,3
	Da 50 a 65 anni	25,3	39,9	34,8
	Oltre 65 anni	28,0	43,9	28,0
Responsabilità pubblica e sociale	Fino a 34 anni	56,3	32,7	11,0
	Da 35 a 49 anni	52,3	33,5	14,2
	Da 50 a 65 anni	49,3	37,3	13,3
	Oltre 65 anni	35,6	44,5	19,9
Senso morale, legalità, etica	Fino a 34 anni	60,0	28,0	12,0
	Da 35 a 49 anni	56,6	29,8	13,6
	Da 50 a 65 anni	54,5	32,8	12,7
	Oltre 65 anni	44,8	39,4	15,7
Immagine positiva	Fino a 34 anni	68,0	20,3	11,7
	Da 35 a 49 anni	61,7	26,9	11,4
	Da 50 a 65 anni	63,0	24,9	12,1
	Oltre 65 anni	49,2	37,2	13,6
Ricchezza	Fino a 34 anni	42,2	28,3	29,5
	Da 35 a 49 anni	36,6	36,6	26,8
	Da 50 a 65 anni	36,1	33,5	30,4
	Oltre 65 anni	35,8	40,0	24,2
Avere relazioni importanti	Fino a 34 anni	7,6	11,7	80,7
	Da 35 a 49 anni	11,8	13,8	74,4
	Da 50 a 65 anni	7,8	17,7	74,5
	Oltre 65 anni	9,1	26,0	64,9

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.***Tabella 11 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D3 - Caratteristiche della attuale classe dirigente**
(valori percentuali)

Caratteristiche	Condizione Lavorativa	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Visione strategica	Popolazione attiva	46,4	39,6	14,1
	Studente	40,5	45,7	13,8
	Casalinga	45,8	43,9	10,3
	Pensionato	41,3	40,8	18,0
Competenza	Popolazione attiva	35,9	41,4	22,7
	Studente	29,6	43,8	26,7
	Casalinga	31,6	45,5	22,9
	Pensionato	27,3	46,8	25,9

(segue) **Tabella 11 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D3 - Caratteristiche della attuale classe dirigente** (valori percentuali)

Caratteristiche	Condizione Lavorativa	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Abbastanza o molto importante
Autonomia nelle decisioni	Popolazione attiva	49,2	31,7	19,1
	Studente	43,0	23,5	33,6
	Casalinga	38,7	41,1	20,2
	Pensionato	40,7	37,6	21,7
Capacità di attuare le decisioni	Popolazione attiva	50,7	33,3	16,0
	Studente	47,1	34,4	18,5
	Casalinga	45,3	39,6	15,1
	Pensionato	41,2	38,6	20,2
Autorevolezza e leadership	Popolazione attiva	42,5	31,9	25,6
	Studente	26,7	33,7	39,6
	Casalinga	39,3	36,7	24,0
	Pensionato	35,3	41,6	23,1
Capacità di innovazione e creatività	Popolazione attiva	51,7	29,4	18,9
	Studente	56,7	29,2	14,0
	Casalinga	49,1	31,6	19,4
	Pensionato	42,3	38,7	19,0
Tutela e promozione di interessi specifici/settoriali	Popolazione attiva	27,6	36,8	35,5
	Studente	23,7	41,8	34,5
	Casalinga	31,2	39,1	29,7
	Pensionato	26,9	44,5	28,7
Capacità di far convergere interessi diversi	Popolazione attiva	52,7	33,6	13,8
	Studente	55,4	31,3	13,3
	Casalinga	55,6	36,5	7,9
	Pensionato	36,8	44,8	18,4
Responsabilità pubblica e sociale	Popolazione attiva	56,9	29,6	13,5
	Studente	58,1	29,2	12,7
	Casalinga	56,7	34,3	8,9
	Pensionato	46,5	37,9	15,6
Senso morale, legalità, etica	Popolazione attiva	64,9	22,4	12,7
	Studente	55,9	28,0	16,1
	Casalinga	62,7	30,4	6,8
	Pensionato	54,1	33,5	12,4
Immagine positiva	Popolazione attiva	39,1	31,6	29,3
	Studente	29,0	31,0	40,0
	Casalinga	44,1	28,2	27,7
	Pensionato	34,7	42,5	22,9
Ricchezza	Popolazione attiva	11,0	13,4	75,6
	Studente	5,3	12,5	82,2
	Casalinga	7,8	17,5	74,7
	Pensionato	7,5	25,1	67,5
Avere relazioni importanti	Popolazione attiva	13,5	24,9	61,6
	Studente	7,3	18,3	74,4
	Casalinga	10,9	24,5	64,6
	Pensionato	10,7	36,2	53,2

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 12 – Incrocio tra Aree territoriali e D6 - Caratteristiche socio-anagrafiche classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Aree territoriali	Giudizio	
		Vero	Falso
Vecchia	Nord Ovest	71,5	28,5
	Nord Est	81,4	18,6
	Centro	70,3	29,7
	Sud e Isole	65,0	35,0
Maschile	Nord Ovest	83,2	16,8
	Nord Est	91,9	8,1
	Centro	83,1	16,9
	Sud e Isole	85,8	14,2
Poco meritevole	Nord Ovest	69,2	30,8
	Nord Est	67,9	32,1
	Centro	66,2	33,8
	Sud e Isole	68,7	31,3
Provinciale	Nord Ovest	62,0	38,0
	Nord Est	67,8	32,2
	Centro	64,5	35,5
	Sud e Isole	63,9	36,1

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 13 – Incrocio tra Età e D6 - Caratteristiche socio-anagrafiche classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Classi di età	Giudizio	
		Vero	Falso
Vecchia	Fino a 34 anni	78,2	21,8
	Da 35 a 49 anni	69,0	31,0
	Da 50 a 65 anni	68,9	31,1
	Oltre 65 anni	68,6	31,4
Maschile	Fino a 34 anni	86,3	13,7
	Da 35 a 49 anni	84,9	15,1
	Da 50 a 65 anni	88,5	11,5
	Oltre 65 anni	79,8	20,2
Poco meritevole	Fino a 34 anni	75,8	24,2
	Da 35 a 49 anni	69,6	30,4
	Da 50 a 65 anni	66,4	33,6
	Oltre 65 anni	61,0	39,0
Provinciale	Fino a 34 anni	54,3	45,7
	Da 35 a 49 anni	67,4	32,6
	Da 50 a 65 anni	71,6	28,4
	Oltre 65 anni	59,0	41,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 14 – Incrocio tra Titolo di studio e D6 - Caratteristiche socio-anagrafiche classe dirigente (valori percentuali)

Caratteristiche	Titolo di studio	Giudizio	
		Vero	Falso
Vecchia	Licenza media inferiore	67,8	32,2
	Diploma superiore	71,7	28,3
	Laurea	68,8	31,2
	Altri livelli formativi	68,9	31,1
Maschile	Licenza media inferiore	85,5	14,5
	Diploma superiore	86,4	13,6
	Laurea	87,2	12,8
	Altri livelli formativi	75,7	24,3
Poco meritevole	Licenza media inferiore	58,6	41,4
	Diploma superiore	69,0	31,0
	Laurea	73,2	26,8
	Altri livelli formativi	63,5	36,5
Provinciale	Licenza media inferiore	55,3	44,7
	Diploma superiore	65,7	34,3
	Laurea	70,4	29,6
	Altri livelli formativi	53,0	47,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Tabella 15 – Incrocio tra Titolo di studio e D5 - Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni (valori percentuali)

Titolo di studio	Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni			
	Si è indebolita	Si è rafforzata	Non ci sono particolari differenze	Alcuni settori si sono rafforzati, altri indeboliti
Licenza media inferiore	32,3	18,0	13,0	26,7
Diploma superiore	34,4	13,8	19,3	28,5
Laurea	32,6	12,3	22,5	31,4
Altri livelli formativi	30,9	8,6	20,0	35,6
				Non so
				10,0
				4,1
				1,1
				4,9

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 16 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D5 - Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni (valori percentuali)

Condizione lavorativa	Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni			
	Si è indebolita	Si è rafforzata	Non ci sono particolari differenze	Alcuni settori si sono rafforzati, altri indeboliti
Popolazione attiva	31,5	14,5	22,0	30,5
Studente	14,9	17,3	17,8	39,0
Casalinga	33,8	11,7	17,6	28,6
Pensionato	41,3	12,1	16,3	25,2
				Non so
				1,6
				11,0
				8,2
				5,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 17 – Incrocio tra Sesso e D5 - Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni (valori percentuali)

Sesso	Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni			
	Si è indebolita	Si è rafforzata	Non ci sono particolari differenze	Non so
Maschile	38,1	12,7	19,0	3,3
Femminile	29,8	14,4	19,0	4,8

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 18 – Incrocio tra Et  e D5 - Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni (valori percentuali)

Classi di et�	Tendenze classe dirigente negli ultimi 15 anni			
	Si � indebolita	Si � rafforzata	Non ci sono particolari differenze	Non so
Fino a 34 anni	23,0	17,4	14,9	6,7
Da 35 a 49 anni	29,5	12,1	25,8	3,0
Da 50 a 65 anni	35,8	15,3	18,7	1,9
Oltre 65 anni	42,0	8,6	17,0	7,9

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 19 – Incrocio tra Aree territoriali e D4 - Categorie che contano di più tra le classi dirigenti (valori percentuali)

Categorie	Aree Territoriali	Valutazione		
		Per niente o poco	Sufficientemente	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Nord Ovest	4,2	24,8	71,0
	Nord Est	5,1	24,7	70,2
	Centro	4,7	20,9	74,4
	Sud e Isole	4,8	18,8	76,4
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Nord Ovest	13,2	35,5	51,3
	Nord Est	14,7	33,4	52,0
	Centro	16,8	33,4	49,7
	Sud e Isole	13,7	30,9	55,4
Cariche istituzionali dello Stato	Nord Ovest	14,0	16,9	69,2
	Nord Est	7,7	21,7	70,6
	Centro	9,5	24,7	65,8
	Sud e Isole	6,4	18,0	75,5
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Nord Ovest	15,4	22,4	62,2
	Nord Est	8,1	26,6	65,4
	Centro	13,3	26,3	60,4
	Sud e Isole	9,3	21,8	68,9
Politici e cariche elettive locali	Nord Ovest	19,6	24,2	56,2
	Nord Est	15,3	32,1	52,7
	Centro	15,9	38,9	45,2
	Sud e Isole	14,2	26,4	59,4
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Nord Ovest	14,9	30,7	54,4
	Nord Est	8,7	30,8	60,5
	Centro	10,9	32,0	57,1
	Sud e Isole	8,8	25,3	66,0
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Nord Ovest	31,6	29,6	38,8
	Nord est	22,4	39,0	38,6
	Centro	29,2	35,5	35,3
	Sud e Isole	25,6	30,6	43,9
Vertici di banche e assicurazioni	Nord Ovest	11,9	20,5	67,6
	Nord Est	4,9	15,7	79,3
	Centro	9,0	16,8	74,3
	Sud e Isole	13,8	22,4	63,8
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Nord Ovest	42,0	31,3	26,8
	Nord Est	52,4	29,3	18,3
	Centro	56,0	22,0	22,0
	Sud e Isole	40,3	29,1	30,6
Responsabili di associazioni sociali	Nord Ovest	49,3	35,4	15,2
	Nord Est	58,4	31,5	10,1
	Centro	59,0	27,7	13,3
	Sud e Isole	48,8	31,7	19,6
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Nord Ovest	35,1	29,7	35,2
	Nord Est	43,3	24,3	32,4
	Centro	40,0	26,9	33,1
	Sud e Isole	33,2	27,1	39,7
Religiosi	Nord Ovest	31,3	36,9	31,8
	Nord Est	41,4	29,3	29,3
	Centro	35,8	29,3	34,9
	Sud e Isole	28,2	29,3	42,6

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 20 – Incrocio tra Età e D4 - Categorie che contano di più tra le classi dirigenti
(valori percentuali)

Categorie	Classi di età	Valutazione		
		Per niente o poco	Sufficientemente	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager	Fino a 34 anni	1,8	22,9	75,4
	Da 35 a 49 anni	2,7	21,5	75,8
	Da 50 a 65 anni	4,4	19,3	76,3
	Oltre 65 anni	9,7	24,3	66,0
Esponenti dei mass-media	Fino a 34 anni	22,6	35,9	41,4
	Da 35 a 49 anni	15,1	31,9	53,0
	Da 50 a 65 anni	11,5	31,2	57,3
	Oltre 65 anni	11,6	36,5	51,9
Cariche istituzionali dello stato	Fino a 34 anni	8,7	18,9	72,4
	Da 35 a 49 anni	5,0	23,0	72,0
	Da 50 a 65 anni	8,6	19,3	72,2
	Oltre 65 anni	14,4	18,6	67,0
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Fino a 34 anni	6,9	17,3	75,8
	Da 35 a 49 anni	8,7	23,4	67,8
	Da 50 a 65 anni	12,6	24,4	63,0
	Oltre 65 anni	15,9	29,0	55,1
Politici e cariche elettive locali	Fino a 34 anni	14,2	26,4	59,4
	Da 35 a 49 anni	12,7	28,5	58,8
	Da 50 a 65 anni	17,7	31,6	50,7
	Oltre 65 anni	17,7	32,4	49,9
Associazioni datoriali	Fino a 34 anni	9,0	31,2	59,8
	Da 35 a 49 anni	10,3	25,7	64,0
	Da 50 a 65 anni	10,4	28,2	61,4
	Oltre 65 anni	13,6	32,2	54,2
Sindacati	Fino a 34 anni	33,8	29,9	36,3
	Da 35 a 49 anni	28,9	35,5	35,6
	Da 50 a 65 anni	25,2	33,6	41,2
	Oltre 65 anni	24,5	31,5	44,0
Vertici di banche e assicurazioni	Fino a 34 anni	7,0	21,6	71,4
	Da 35 a 49 anni	6,6	15,1	78,3
	Da 50 a 65 anni	11,8	18,6	69,5
	Oltre 65 anni	16,5	23,2	60,3
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Fino a 34 anni	55,5	30,6	13,9
	Da 35 a 49 anni	48,0	30,9	21,1
	Da 50 a 65 anni	47,0	26,0	27,0
	Oltre 65 anni	35,8	25,1	39,1
Responsabili di associazioni sociali	Fino a 34 anni	65,6	27,0	7,3
	Da 35 a 49 anni	54,8	31,0	14,2
	Da 50 a 65 anni	48,9	32,0	19,2
	Oltre 65 anni	46,4	34,3	19,3
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Fino a 34 anni	39,9	23,4	36,7
	Da 35 a 49 anni	30,5	27,9	41,6
	Da 50 a 65 anni	39,7	29,3	31,0
	Oltre 65 anni	36,3	27,0	36,7
Religiosi	Fino a 34 anni	37,3	26,6	36,1
	Da 35 a 49 anni	33,0	31,6	35,4
	Da 50 a 65 anni	32,0	31,8	36,2
	Oltre 65 anni	30,2	31,6	38,2

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 21 – Incrocio tra Età e D7 - Ambiti formazione e selezione classi dirigenti
(valori percentuali)

Ambiti	Classi di età	Valutazione (importanza attribuita ai vari ambiti)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Università e scuole di alta formazione	Fino a 34 anni	15,5	38,3	46,2
	Da 35 a 49 anni	23,8	34,4	41,8
	Da 50 a 65 anni	17,1	38,8	44,1
	Oltre 65 anni	16,5	17,4	66,1
Associazioni datoriali	Fino a 34 anni	11,4	38,7	49,9
	Da 35 a 49 anni	13,2	39,4	47,4
	Da 50 a 65 anni	17,4	37,9	44,7
	Oltre 65 anni	18,5	44,5	37,0
Sindacati	Fino a 34 anni	35,6	34,2	30,2
	Da 35 a 49 anni	28,4	39,0	32,6
	Da 50 a 65 anni	26,5	36,7	36,8
	Oltre 65 anni	31,8	39,2	29,0
Associazioni culturali e religiose	Fino a 34 anni	64,1	24,3	11,5
	Da 35 a 49 anni	64,5	27,3	8,2
	Da 50 a 65 anni	58,6	24,9	16,5
	Oltre 65 anni	57,9	25,0	17,2
Partiti politici e scuole di formazione politica	Fino a 34 anni	8,0	16,0	76,1
	Da 35 a 49 anni	12,6	15,3	72,1
	Da 50 a 65 anni	11,2	19,4	69,4
	Oltre 65 anni	21,9	21,7	56,4
Ordini professionali	Fino a 34 anni	22,2	36,7	41,2
	Da 35 a 49 anni	30,1	38,4	31,5
	Da 50 a 65 anni	26,4	38,6	34,9
	Oltre 65 anni	28,5	38,2	33,3
Fondazioni	Fino a 34 anni	48,2	33,1	18,7
	Da 35 a 49 anni	61,2	27,7	11,0
	Da 50 a 65 anni	55,3	33,6	11,1
	Oltre 65 anni	51,5	32,0	16,5
Formazione sul campo	Fino a 34 anni	15,7	23,2	61,2
	Da 35 a 49 anni	13,0	28,7	58,3
	Da 50 a 65 anni	16,1	25,2	58,7
	Oltre 65 anni	7,5	33,1	59,4

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 22 – Incrocio tra Aree territoriali e D7 - Ambiti formazione e selezione classi dirigenti (valori percentuali)

Ambiti	Aree territoriali	Valutazione (importanza attribuita ai vari ambiti)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Università e scuole di alta formazione	Nord Ovest	18,6	35,8	45,6
	Nord Est	15,4	30,0	54,6
	Centro	22,6	33,4	44,0
	Sud e Isole	16,3	32,9	50,8
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Nord Ovest	16,7	41,8	41,5
	Nord Est	13,3	40,7	46,0
	Centro	16,5	44,6	38,9
	Sud e Isole	14,5	34,3	51,1
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Nord Ovest	36,7	37,1	26,2
	Nord Est	23,8	41,0	35,2
	Centro	34,0	36,5	29,4
	Sud e Isole	24,6	36,5	38,9
Associazioni culturali, sociali e religiose	Nord Ovest	62,5	29,1	8,4
	Nord Est	66,5	21,1	12,4
	Centro	67,4	22,0	10,6
	Sud e Isole	53,1	26,6	20,3
Partiti politici e scuole di formazione politica	Nord Ovest	11,0	25,2	63,8
	Nord Est	10,0	18,6	71,4
	Centro	16,2	12,1	71,7
	Sud e Isole	14,0	17,6	68,4
Ordini professionali	Nord Ovest	30,0	32,9	37,1
	Nord Est	24,6	42,3	33,1
	Centro	27,3	36,9	35,7
	Sud e Isole	25,5	39,8	34,7
Fondazioni	Nord Ovest	54,4	31,9	13,7
	Nord Est	57,3	37,4	5,3
	Centro	59,5	26,0	14,5
	Sud e Isole	49,7	33,0	17,3
Formazione sul campo	Nord Ovest	16,9	29,5	53,5
	Nord Est	12,4	29,4	58,1
	Centro	15,5	24,8	59,7
	Sud e Isole	10,2	25,6	64,1

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 23 – Incrocio tra Titolo di studio e D7 - Ambiti formazione e selezione classi dirigenti
(valori percentuali)

Ambiti	Titolo di studio	Valutazione (importanza attribuita ai vari ambiti)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Università e scuole di alta formazione	Licenza media inferiore	9,1	30,4	60,5
	Diploma superiore	17,7	33,6	48,7
	Laurea	24,4	37,7	37,8
	Altri livelli formativi	19,0	24,5	56,5
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Licenza media inferiore	15,9	42,8	41,3
	Diploma superiore	14,3	39,7	46,0
	Laurea	17,9	38,2	43,9
	Altri livelli formativi	14,3	39,9	45,8
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Licenza media inferiore	26,3	42,3	31,3
	Diploma superiore	29,3	37,5	33,2
	Laurea	35,1	33,5	31,5
	Altri livelli formativi	23,6	39,6	36,8
Associazioni culturali, sociali e religiose	Licenza media inferiore	59,5	27,4	13,2
	Diploma superiore	62,2	22,6	15,2
	Laurea	61,4	30,4	8,2
	Altri livelli formativi	54,1	24,3	21,6
Partiti politici e scuole di formazione politica	Licenza media inferiore	7,3	18,3	74,4
	Diploma superiore	14,2	17,0	68,8
	Laurea	13,2	19,7	67,1
	Altri livelli formativi	16,5	22,2	61,3
Ordini professionali	Licenza media inferiore	21,7	42,9	35,4
	Diploma superiore	26,3	38,6	35,2
	Laurea	33,3	33,9	32,8
	Altri livelli formativi	20,7	35,3	44,0
Fondazioni	Licenza media inferiore	47,1	37,3	15,6
	Diploma superiore	56,4	29,0	14,6
	Laurea	56,6	32,5	11,0
	Altri livelli formativi	45,0	39,9	15,1
Formazione sul campo	Licenza media inferiore	5,0	30,4	64,6
	Diploma superiore	14,8	25,9	59,4
	Laurea	15,5	28,6	55,9
	Altri livelli formativi	13,5	24,3	62,2

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 24 – Incrocio tra Età e D8 - Pre-requisiti di accesso alle classi dirigenti
(valori percentuali)

Pre-requisiti/ caratteristiche	Classi di età	Valutazione		
		Per niente o poco importante	Importante	Molto importante
Motivazione e passione	Fino a 34 anni	25,7	32,1	42,2
	Da 35 a 49 anni	28,5	25,3	46,2
	Da 50 a 65 anni	24,2	26,8	49,0
	Oltre 65 anni	15,7	22,5	61,8
Conoscenza persone influenti, raccomandazioni	Fino a 34 anni	2,1	10,3	87,6
	Da 35 a 49 anni	10,1	15,5	74,4
	Da 50 a 65 anni	6,7	9,0	84,2
	Oltre 65 anni	14,4	10,9	74,7
Competenza ed esperienza	Fino a 34 anni	14,4	35,9	49,7
	Da 35 a 49 anni	26,9	27,2	45,9
	Da 50 a 65 anni	21,3	32,6	46,2
	Oltre 65 anni	10,9	22,0	67,1
Obbedienza e fedeltà	Fino a 34 anni	25,9	27,2	46,9
	Da 35 a 49 anni	31,9	32,9	35,1
	Da 50 a 65 anni	27,0	25,9	47,1
	Oltre 65 anni	15,5	33,8	50,8
Affidabilità e lealtà	Fino a 34 anni	31,1	27,5	41,4
	Da 35 a 49 anni	32,7	31,5	35,8
	Da 50 a 65 anni	32,6	30,9	36,5
	Oltre 65 anni	17,1	29,7	53,2
Senso di responsabilità pubblica e sociale	Fino a 34 anni	42,3	27,3	30,4
	Da 35 a 49 anni	42,5	27,9	29,5
	Da 50 a 65 anni	36,0	32,2	31,8
	Oltre 65 anni	24,9	28,2	46,9
Spregiudicatezza e ambizione	Fino a 34 anni	6,5	14,0	79,5
	Da 35 a 49 anni	6,1	21,5	72,4
	Da 50 a 65 anni	5,9	15,3	78,9
	Oltre 65 anni	16,3	17,0	66,7
Reddito	Fino a 34 anni	13,5	26,2	60,3
	Da 35 a 49 anni	21,1	30,8	48,0
	Da 50 a 65 anni	16,1	32,1	51,8
	Oltre 65 anni	21,3	40,0	38,7
Notorietà e visibilità	Fino a 34 anni	15,3	22,7	62,0
	Da 35 a 49 anni	20,1	28,6	51,2
	Da 50 a 65 anni	9,7	30,4	59,8
	Oltre 65 anni	19,3	32,6	48,1
Essere leader	Fino a 34 anni	6,7	20,6	72,7
	Da 35 a 49 anni	9,2	28,1	62,8
	Da 50 a 65 anni	7,6	27,2	65,2
	Oltre 65 anni	14,8	28,5	56,8

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 25 – Incrocio tra Aree territoriali e D9 - Categorie con responsabilità per le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Aree territoriali	Valutazione (grado di responsabilità)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager	Nord Ovest	15,4	29,5	55,1
	Nord Est	20,5	40,8	38,7
	Centro	19,1	35,2	45,7
	Sud e Isole	16,2	33,0	50,8
Esponenti dei mass-media	Nord Ovest	26,3	34,5	39,1
	Nord Est	37,2	32,8	30,0
	Centro	32,3	33,3	34,4
	Sud e Isole	33,8	34,0	32,2
Principali cariche dello stato	Nord Ovest	6,0	20,3	73,7
	Nord Est	7,4	16,3	76,3
	Centro	6,9	13,4	79,7
	Sud e Isole	5,8	15,9	78,4
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Nord Ovest	2,6	14,7	82,7
	Nord Est	5,1	13,9	81,0
	Centro	2,3	13,7	84,0
	Sud e Isole	5,1	13,7	81,2
Politici e cariche elettive locali	Nord Ovest	9,5	17,3	73,2
	Nord Est	8,9	21,5	69,6
	Centro	5,1	16,0	78,9
	Sud e Isole	7,0	19,6	73,4
Associazioni datoriali	Nord Ovest	12,8	37,5	49,8
	Nord Est	13,2	37,6	49,2
	Centro	14,5	42,7	42,9
	Sud e Isole	11,8	37,6	50,7
Sindacati	Nord Ovest	21,2	35,6	43,2
	Nord Est	19,6	36,2	44,3
	Centro	21,2	32,6	46,3
	Sud e Isole	17,0	34,6	48,5
Vertici di banche e assicurazioni	Nord Ovest	8,3	21,5	70,2
	Nord Est	9,9	25,6	64,5
	Centro	9,4	26,0	64,6
	Sud e Isole	13,5	25,8	60,7
Professori, ricercatori, uomini di cultura	Nord Ovest	60,2	24,4	15,4
	Nord Est	72,2	22,5	5,4
	Centro	63,6	26,3	10,0
	Sud e Isole	59,8	22,3	17,9
Responsabili di associazioni sociali	Nord Ovest	69,0	21,9	9,1
	Nord Est	75,9	21,5	2,6
	Centro	69,7	23,8	6,5
	Sud e Isole	64,4	24,3	11,3
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Nord Ovest	59,8	21,2	19,0
	Nord Est	66,6	20,1	13,4
	Centro	64,3	21,5	14,3
	Sud e Isole	54,1	26,8	19,1
Religiosi	Nord Ovest	60,4	19,0	20,6
	Nord Est	66,6	22,8	10,6
	Centro	60,5	20,6	19,0
	Sud e Isole	53,1	24,0	22,9

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 26 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D9 - Categorie con responsabilità per le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Condizione Lavorativa	Valutazione (grado di responsabilità)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Popolazione attiva	16,7	33,7	49,6
	Studente	12,7	36,0	51,3
	Casalinga	18,6	35,0	46,4
	Pensionato	19,0	33,8	47,2
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Popolazione attiva	32,7	33,8	33,5
	Studente	47,6	34,0	18,4
	Casalinga	36,4	29,4	34,3
	Pensionato	24,0	35,3	40,7
Principali cariche istituzionali dello Stato	Popolazione attiva	6,0	17,1	76,9
	Studente	3,2	10,4	86,3
	Casalinga	4,2	13,2	82,6
	Pensionato	9,1	18,5	72,4
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Popolazione attiva	3,3	12,7	84,0
	Studente	1,6	11,5	86,8
	Casalinga	2,1	13,7	84,2
	Pensionato	6,1	16,9	77,0
Politici e cariche elettive locali	Popolazione attiva	6,6	18,3	75,1
	Studente	9,2	14,5	76,3
	Casalinga	3,5	20,1	76,4
	Pensionato	10,2	19,4	70,3
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Popolazione attiva	11,5	39,7	48,8
	Studente	12,9	34,9	52,2
	Casalinga	15,6	32,6	51,9
	Pensionato	14,3	41,3	44,4
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Popolazione attiva	16,9	35,8	47,3
	Studente	25,4	32,8	41,9
	Casalinga	17,1	33,6	49,3
	Pensionato	23,1	34,0	43,0
Vertici di banche e assicurazioni	Popolazione attiva	8,6	24,7	66,7
	Studente	18,1	24,8	57,1
	Casalinga	10,1	25,2	64,7
	Pensionato	12,2	23,8	64,0
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Popolazione attiva	65,2	23,5	11,3
	Studente	69,5	22,9	7,6
	Casalinga	59,6	19,1	21,3
	Pensionato	57,2	26,9	16,0
Responsabili di associazioni sociali	Popolazione attiva	72,3	20,9	6,9
	Studente	69,6	25,8	4,6
	Casalinga	64,4	24,2	11,4
	Pensionato	62,9	26,2	10,9
Personaggi dello spettacolo e dello sport	Popolazione attiva	62,4	21,7	15,9
	Studente	60,9	25,2	13,9
	Casalinga	55,4	21,6	23,0
	Pensionato	57,6	25,9	16,5
Religiosi	Popolazione attiva	58,9	20,1	20,9
	Studente	56,7	22,2	21,1
	Casalinga	62,3	20,3	17,4
	Pensionato	56,8	24,6	18,6

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 27 – Incrocio tra Titolo di studio e D9 - Categorie con responsabilità per le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Titolo di studio	Valutazione (grado di responsabilità)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Licenza media inferiore	11,2	31,5	57,3
	Diploma superiore	19,3	32,9	47,9
	Laurea	17,2	36,7	46,1
	Altri livelli formativi	15,3	36,8	47,8
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Licenza media inferiore	30,2	37,2	32,6
	Diploma superiore	31,2	33,2	35,6
	Laurea	34,2	34,5	31,4
	Altri livelli formativi	35,3	30,9	33,8
Principali cariche istituzionali dello Stato	Licenza media inferiore	3,8	20,3	75,9
	Diploma superiore	6,2	15,7	78,1
	Laurea	6,7	17,0	76,3
	Altri livelli formativi	10,0	13,1	76,9
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Licenza media inferiore	4,4	14,7	80,9
	Diploma superiore	3,9	12,9	83,1
	Laurea	2,0	14,9	83,0
	Altri livelli formativi	5,6	16,9	77,5
Politici e cariche elettive locali	Licenza media inferiore	12,4	14,9	72,7
	Diploma superiore	6,1	20,6	73,3
	Laurea	7,8	15,7	76,5
	Altri livelli formativi	6,6	16,0	77,4
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Licenza media inferiore	14,8	33,2	52,0
	Diploma superiore	13,5	38,9	47,7
	Laurea	11,9	45,4	42,7
	Altri livelli formativi	9,4	32,4	58,2
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Licenza media inferiore	23,3	35,4	41,3
	Diploma superiore	20,5	32,9	46,6
	Laurea	17,4	37,6	45,0
	Altri livelli formativi	12,3	36,3	51,4
Vertici di banche e assicurazioni	Licenza media inferiore	11,9	25,7	62,3
	Diploma superiore	11,1	22,5	66,4
	Laurea	6,3	28,4	65,3
	Altri livelli formativi	16,4	28,5	55,2
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Licenza media inferiore	65,8	15,7	18,5
	Diploma superiore	61,5	26,0	12,5
	Laurea	64,1	25,3	10,6
	Altri livelli formativi	61,6	20,0	18,4
Responsabili di associazioni sociali	Licenza media inferiore	64,6	22,0	13,4
	Diploma superiore	69,6	22,4	8,0
	Laurea	71,0	24,3	4,7
	Altri livelli formativi	61,5	27,6	10,9
Personaggi dello spettacolo e dello sport	Licenza media inferiore	49,1	29,6	21,3
	Diploma superiore	60,0	23,9	16,2
	Laurea	69,4	16,7	13,9
	Altri livelli formativi	54,6	23,2	22,3
Religiosi	Licenza media inferiore	56,0	22,4	21,6
	Diploma superiore	59,7	21,8	18,6
	Laurea	58,3	20,2	21,5
	Altri livelli formativi	57,7	24,0	18,3

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 28 – Incrocio tra Età e D9 - Categorie con responsabilità per le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Classi di età	Valutazione (grado di responsabilità)		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager	Fino a 34 anni	15,1	34,0	50,9
	Da 35 a 49 anni	17,9	36,9	45,2
	Da 50 a 65 anni	19,1	31,9	49,0
	Oltre 65 anni	15,5	34,9	49,5
Esponenti dei mass-media	Fino a 34 anni	41,7	31,4	26,9
	Da 35 a 49 anni	35,7	37,4	26,8
	Da 50 a 65 anni	30,0	31,6	38,4
	Oltre 65 anni	23,1	35,1	41,8
Principali cariche dello Stato	Fino a 34 anni	4,3	10,8	84,9
	Da 35 a 49 anni	4,2	19,3	76,5
	Da 50 a 65 anni	8,5	14,5	77,1
	Oltre 65 anni	6,1	20,2	73,7
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Fino a 34 anni	0,8	11,7	87,5
	Da 35 a 49 anni	2,3	16,4	81,3
	Da 50 a 65 anni	5,7	11,3	83,0
	Oltre 65 anni	4,4	18,4	77,3
Politici e cariche elettive locali	Fino a 34 anni	8,1	17,2	74,7
	Da 35 a 49 anni	4,4	21,8	73,7
	Da 50 a 65 anni	8,1	15,8	76,2
	Oltre 65 anni	8,2	21,3	70,5
Associazioni datoriali	Fino a 34 anni	13,9	36,7	49,5
	Da 35 a 49 anni	12,3	40,0	47,8
	Da 50 a 65 anni	12,4	37,6	50,0
	Oltre 65 anni	14,1	42,5	43,4
Sindacati	Fino a 34 anni	21,0	28,2	50,8
	Da 35 a 49 anni	19,0	41,7	39,3
	Da 50 a 65 anni	19,2	35,4	45,4
	Oltre 65 anni	19,5	31,1	49,4
Vertici di banche e assicurazioni	Fino a 34 anni	16,1	23,4	60,6
	Da 35 a 49 anni	7,1	27,8	65,2
	Da 50 a 65 anni	9,8	22,2	67,9
	Oltre 65 anni	12,0	26,0	62,1
Professori, ricercatori, uomini di cultura	Fino a 34 anni	67,6	23,2	9,2
	Da 35 a 49 anni	67,1	22,3	10,7
	Da 50 a 65 anni	59,1	25,2	15,6
	Oltre 65 anni	60,1	22,9	17,0
Responsabili di associazioni sociali	Fino a 34 anni	71,3	25,4	3,3
	Da 35 a 49 anni	71,8	22,5	5,8
	Da 50 a 65 anni	68,0	21,3	10,7
	Oltre 65 anni	64,2	24,8	11,0
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Fino a 34 anni	60,7	22,9	16,4
	Da 35 a 49 anni	61,6	22,2	16,2
	Da 50 a 65 anni	58,6	23,3	18,1
	Oltre 65 anni	58,7	24,7	16,6
Religiosi	Fino a 34 anni	57,3	18,4	24,2
	Da 35 a 49 anni	59,6	25,6	14,9
	Da 50 a 65 anni	58,9	19,1	22,0
	Oltre 65 anni	59,0	24,5	16,5

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 29 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D10 - Categorie con funzione guida nel superare le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Condizione Lavorativa	Valutazione		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Popolazione attiva	5,3	18,8	75,9
	Studente	4,3	25,9	69,8
	Casalinga	5,1	18,9	76,0
	Pensionato	3,7	12,3	84,0
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Popolazione attiva	31,8	37,0	31,2
	Studente	35,1	34,9	29,9
	Casalinga	34,1	28,8	37,1
	Pensionato	33,8	33,3	32,9
Principali cariche istituzionali dello Stato	Popolazione attiva	2,2	9,1	88,7
	Studente	0,0	4,7	95,3
	Casalinga	2,1	2,8	95,0
	Pensionato	4,1	7,3	88,7
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Popolazione attiva	3,8	9,4	86,7
	Studente	1,7	5,7	92,6
	Casalinga	1,4	5,0	93,6
	Pensionato	6,4	8,0	85,5
Politici e cariche elettive locali	Popolazione attiva	6,1	13,2	80,7
	Studente	3,4	13,0	83,6
	Casalinga	4,3	14,2	81,5
	Pensionato	6,8	13,8	79,4
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Popolazione attiva	7,6	32,3	60,0
	Studente	8,9	33,4	57,6
	Casalinga	8,8	21,9	69,3
	Pensionato	9,0	24,1	66,9
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Popolazione attiva	14,8	31,5	53,7
	Studente	17,7	26,3	56,0
	Casalinga	18,4	23,3	58,2
	Pensionato	13,1	28,0	58,9
Vertici di banche e assicurazioni	Popolazione attiva	20,5	33,4	46,1
	Studente	20,8	31,9	47,3
	Casalinga	26,5	19,6	53,8
	Pensionato	24,5	24,2	51,4
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Popolazione attiva	18,8	28,1	53,1
	Studente	19,4	27,8	52,8
	Casalinga	7,4	21,4	71,2
	Pensionato	13,7	20,8	65,5
Responsabili di associazioni sociali	Popolazione attiva	37,2	30,5	32,3
	Studente	39,9	31,8	28,3
	Casalinga	27,4	30,3	42,3
	Pensionato	36,4	25,5	38,2
Personaggi dello spettacolo e dello sport	Popolazione attiva	76,0	15,3	8,7
	Studente	78,5	15,1	6,4
	Casalinga	66,1	21,3	12,6
	Pensionato	64,5	17,8	17,7
Religiosi	Popolazione attiva	60,9	20,6	18,6
	Studente	68,2	14,4	17,5
	Casalinga	44,1	31,2	24,7
	Pensionato	48,2	22,1	29,7

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 30 – Incrocio tra Aree territoriali e D10 - Categorie con funzione guida nel superare le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Aree territoriali	Valutazione		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager	Nord Ovest	3,2	9,7	87,1
	Nord Est	7,0	15,7	77,3
	Centro	2,7	18,8	78,5
	Sud e Isole	6,2	22,6	71,2
Esponenti dei mass-media	Nord Ovest	24,6	33,2	42,2
	Nord Est	39,3	35,1	25,6
	Centro	38,2	35,4	26,4
	Sud e Isole	31,2	35,2	33,6
Principali cariche dello Stato	Nord Ovest	2,4	6,6	91,0
	Nord Est	2,1	11,2	86,7
	Centro	2,8	8,0	89,2
	Sud e Isole	2,6	5,6	91,9
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Nord Ovest	3,0	5,9	91,1
	Nord Est	4,2	10,4	85,3
	Centro	4,6	9,2	86,2
	Sud e Isole	4,2	7,6	88,1
Politici e cariche elettive locali	Nord Ovest	4,3	13,3	82,4
	Nord Est	5,7	18,5	75,8
	Centro	7,1	12,8	80,1
	Sud e Isole	5,7	12,6	81,7
Associazioni datoriali	Nord Ovest	5,4	29,5	65,0
	Nord est	7,3	25,7	67,1
	Centro	9,2	29,0	61,7
	Sud e Isole	9,8	29,1	61,1
Sindacati	Nord Ovest	15,5	25,9	58,6
	Nord Est	16,3	25,2	58,4
	Centro	15,1	30,5	54,4
	Sud e Isole	14,4	30,6	54,9
Vertici di banche e assicurazioni	Nord Ovest	17,1	30,1	52,8
	Nord Est	26,1	29,3	44,6
	Centro	23,5	29,1	47,5
	Sud e Isole	23,7	27,4	48,9
Professori, ricercatori, uomini di cultura	Nord Ovest	12,1	28,1	59,8
	Nord Est	20,0	27,1	52,9
	Centro	17,5	23,1	59,4
	Sud e Isole	16,4	23,5	60,1
Responsabili di associazioni sociali	Nord Ovest	35,9	23,1	41,0
	Nord Est	33,7	36,8	29,5
	Centro	35,8	30,8	33,4
	Sud e Isole	37,3	28,5	34,1
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Nord Ovest	70,5	17,8	11,7
	Nord Est	72,0	17,6	10,5
	Centro	76,0	14,7	9,3
	Sud e Isole	69,2	16,9	13,8
Religiosi	Nord Ovest	55,8	23,2	21,0
	Nord Est	64,2	21,4	14,4
	Centro	57,4	20,3	22,3
	Sud e Isole	51,0	21,9	27,1

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 31 – Incrocio tra Titolo di studio e D10 - Categorie con funzione guida nel superare le difficoltà socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Titolo di studio	Valutazione		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager di medie-grandi imprese	Licenza media inferiore	9,1	16,7	74,3
	Diploma superiore	4,5	17,4	78,1
	Laurea	3,1	20,0	76,9
	Altri livelli formativi	3,5	12,9	83,6
Esponenti dei mass-media, giornalisti e opinionisti	Licenza media inferiore	31,3	35,5	33,2
	Diploma superiore	32,1	36,5	31,5
	Laurea	36,8	31,9	31,2
	Altri livelli formativi	28,7	29,9	41,4
Principali cariche istituzionali dello Stato	Licenza media inferiore	2,6	3,8	93,6
	Diploma superiore	2,0	7,4	90,5
	Laurea	3,1	7,5	89,5
	Altri livelli formativi	4,1	10,4	85,5
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Licenza media inferiore	2,9	6,4	90,8
	Diploma superiore	4,4	7,9	87,7
	Laurea	3,7	8,5	87,9
	Altri livelli formativi	4,2	10,0	85,8
Politici e cariche elettive locali	Licenza media inferiore	4,5	12,7	82,8
	Diploma superiore	6,4	13,8	79,8
	Laurea	4,7	14,2	81,1
	Altri livelli formativi	6,1	12,8	81,1
Associazioni di rappresentanza degli interessi datoriali	Licenza media inferiore	8,3	27,6	64,1
	Diploma superiore	8,8	27,2	63,9
	Laurea	6,3	36,3	57,4
	Altri livelli formativi	9,0	21,3	69,7
Associazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori	Licenza media inferiore	19,4	28,8	51,8
	Diploma superiore	15,3	28,2	56,6
	Laurea	13,4	31,6	54,9
	Altri livelli formativi	12,4	24,8	62,8
Vertici di banche e assicurazioni	Licenza media inferiore	24,5	26,3	49,1
	Diploma superiore	22,1	28,3	49,6
	Laurea	23,9	32,4	43,6
	Altri livelli formativi	17,4	27,0	55,6
Professori, ricercatori e personaggi della cultura	Licenza media inferiore	14,3	27,0	58,6
	Diploma superiore	15,9	26,2	57,9
	Laurea	15,9	25,3	58,8
	Altri livelli formativi	20,7	15,0	64,2
Responsabili di associazioni sociali	Licenza media inferiore	32,7	32,9	34,3
	Diploma superiore	38,3	28,1	33,6
	Laurea	36,5	29,2	34,2
	Altri livelli formativi	26,5	28,5	45,0
Personaggi dello spettacolo e dello sport	Licenza media inferiore	67,6	19,4	13,0
	Diploma superiore	72,0	15,1	12,9
	Laurea	79,2	14,6	6,2
	Altri livelli formativi	58,9	26,4	14,6
Religiosi	Licenza media inferiore	47,4	26,7	25,9
	Diploma superiore	54,6	20,8	24,6
	Laurea	66,4	18,3	15,3
	Altri livelli formativi	50,1	28,4	21,5

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 32 – Et  e D10 - Categorie con funzione guida nel superare le difficolt  socio-economiche del Paese (valori percentuali)

Categorie	Classi di et�	Valutazione		
		Per niente o poco	In parte	Abbastanza o molto
Imprenditori e manager	Fino a 34 anni	6,6	24,6	68,8
	Da 35 a 49 anni	5,5	17,2	77,2
	Da 50 a 65 anni	4,0	17,5	78,6
	Oltre 65 anni	3,4	12,0	84,7
Esponenti dei mass-media	Fino a 34 anni	37,8	37,4	24,9
	Da 35 a 49 anni	33,5	34,7	31,8
	Da 50 a 65 anni	28,4	35,2	36,4
	Oltre 65 anni	35,3	31,0	33,6
Principali cariche dello Stato	Fino a 34 anni	3,5	6,5	90,1
	Da 35 a 49 anni	1,5	7,7	90,8
	Da 50 a 65 anni	1,4	6,7	91,9
	Oltre 65 anni	4,9	7,9	87,2
Politici e cariche elettive nazionali/europee	Fino a 34 anni	3,5	8,4	88,1
	Da 35 a 49 anni	3,4	7,3	89,4
	Da 50 a 65 anni	4,2	7,4	88,4
	Oltre 65 anni	5,3	9,7	85,0
Politici e cariche elettive locali	Fino a 34 anni	5,7	14,4	79,9
	Da 35 a 49 anni	6,2	11,1	82,8
	Da 50 a 65 anni	5,8	13,7	80,5
	Oltre 65 anni	4,4	15,6	80,1
Associazioni datoriali	Fino a 34 anni	11,4	32,5	56,1
	Da 35 a 49 anni	6,9	35,1	58,1
	Da 50 a 65 anni	7,3	24,8	67,9
	Oltre 65 anni	9,1	25,0	65,9
Sindacati	Fino a 34 anni	17,9	27,7	54,5
	Da 35 a 49 anni	15,7	32,7	51,6
	Da 50 a 65 anni	13,2	28,7	58,1
	Oltre 65 anni	15,3	26,6	58,0
Vertici di banche e assicurazioni	Fino a 34 anni	25,6	29,6	44,7
	Da 35 a 49 anni	18,6	32,9	48,4
	Da 50 a 65 anni	20,7	28,0	51,3
	Oltre 65 anni	26,5	24,2	49,3
Professori, ricercatori, uomini di cultura	Fino a 34 anni	19,3	28,1	52,6
	Da 35 a 49 anni	19,4	28,7	51,9
	Da 50 a 65 anni	13,8	24,4	61,8
	Oltre 65 anni	14,0	18,6	67,4
Responsabili di associazioni sociali	Fino a 34 anni	37,1	33,0	29,9
	Da 35 a 49 anni	39,7	30,7	29,5
	Da 50 a 65 anni	32,2	27,9	39,9
	Oltre 65 anni	38,2	25,3	36,5
Personaggi dello sport e dello spettacolo	Fino a 34 anni	78,2	16,6	5,2
	Da 35 a 49 anni	75,4	15,1	9,4
	Da 50 a 65 anni	69,3	16,5	14,2
	Oltre 65 anni	65,3	19,8	14,9
Religiosi	Fino a 34 anni	65,0	18,1	16,8
	Da 35 a 49 anni	61,2	21,6	17,1
	Da 50 a 65 anni	52,7	23,1	24,2
	Oltre 65 anni	45,6	22,5	31,9

Fonte: Luiss, Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.

Tabella 33 – Incrocio tra Condizione lavorativa e D11 - Leader del futuro (valori percentuali)

Condizione Lavorativa	Figura di leader del futuro (<i>metafora</i>)				
	Direttore d'orchestra	Padre di famiglia che applica il buonsenso	Allenatore di una squadra di calcio o di basket	Giocatore di scacchi	Non so
Popolazione attiva	21,3	36,8	17,3	20,3	4,3
Studente	30,5	34,4	19,5	15,6	0,0
Casalinga	15,0	60,8	6,9	13,1	4,2
Pensionato	15,2	47,3	9,2	20,7	7,6

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

Tabella 34 – Incrocio tra Età e D11 - Leader del futuro (valori percentuali)

Classe di età	Figura di leader del futuro (<i>metafora</i>)				
	Direttore d'orchestra	Padre di famiglia che applica il buonsenso	Allenatore di una squadra di calcio o di basket	Giocatore di scacchi	Non so
Fino a 34 anni	27,3	30,6	20,7	20,1	1,3
Da 35 a 49 anni	22,3	42,2	15,3	15,9	4,3
Da 50 a 65 anni	16,4	45,6	14,2	19,1	4,7
Oltre 65 anni	13,5	50,1	6,3	21,1	9,0

Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007.*

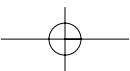
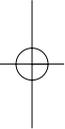
Tabella 35 – Incrocio tra Titolo di studio e D11 - Leader del futuro (valori percentuali)

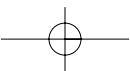
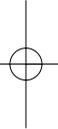
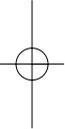
Titolo di Studio	Figura di leader del futuro (<i>metafora</i>)				
	Direttore d'orchestra	Padre di famiglia che applica il buonsenso	Allenatore di una squadra di calcio o di basket	Giocatore di scacchi	Non so
Licenza media inferiore	14,5	50,6	10,5	15,4	9,0
Diploma superiore	18,7	42,5	13,2	21,3	4,3
Laurea	27,9	30,7	18,7	18,7	4,1
Altri livelli formativi	11,8	58,5	14,2	11,5	4,0

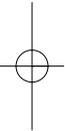
Fonte: Luiss, *Generare classe dirigente. Primo Rapporto 2007*.

Hanno collaborato alla stesura del Rapporto:

Mario Brutti, Ermeneia
Valeria Del Grosso, Università Politecnica delle Marche
Marco Socci, Università Politecnica delle Marche
Alberto Monti, Alma Mater Studiorum Università di Bologna
Gabriele Morandin, Alma Mater Studiorum Università di Bologna
Marzia Basili, Luiss Guido Carli
Luigi Di Gregorio, Luiss Guido Carli
Simona Fallocco, Luiss Guido Carli
Angelo Mellone, Luiss Guido Carli







Finito di stampare nel mese di febbraio 2007
presso Gruppo Grafiche Editoriali
Via Tito Omboni, 65 - 00147 Roma
Tel. 06 51604719 - Fax 06 5127378

