



Merito, Sostenibilità, Inclusione

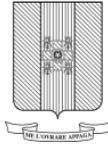
Quale eredità per
i prossimi 50 anni



Associazione Alumni
dei Cavalieri del Lavoro

*Il convegno si è svolto
con il sostegno della*

C Federazione Nazionale dei
Cavalieri del Lavoro



in occasione dei 50 anni
del Collegio Universitario
"Lamaro Pozzani"



Trascrizione degli interventi
Alberto Lorenzet

Editing dei testi
Angelo Ciancarella

Foto di © Stefano Guidoni
per la Federazione nazionale
dei Cavalieri del lavoro

in copertina

*Esterno dell'Auditorium del Maxxi
con il manifesto del convegno*

Nessuna parte di questo libro
può essere riprodotta o trasmessa
in qualsiasi forma o con qualsiasi
mezzo elettronico, meccanico
o altro senza l'autorizzazione
scritta dei proprietari dei diritti
e dell'editore.

L'Editore è a disposizione
degli aventi diritto per quanto
riguarda le fonti iconografiche
e letterarie non individuate.

Progetto grafico di Gianni Trozzi

© copyright 2023 by
Campisano Editore Srl
00155 Roma, viale Battista Bardanzellu, 53
Tel +39 06 4066614
campisanoeditore@tiscali.it
www.campisanoeditore.it

Associazione Alumni
dei Cavalieri del Lavoro



Merito, Sostenibilità, Inclusione

Quale eredità per i prossimi 50 anni

Atti del convegno in occasione
dei cinquant'anni di attività
del Collegio Lamaro Pozzani
dei Cavalieri del lavoro

Roma, Auditorium del MAXXI - Museo
nazionale delle Arti del XXI secolo
Sabato 21 maggio 2022



Associazione Alumni dei Cavalieri del Lavoro



Auditorium del MAXXI, Museo nazionale delle arti del XXI secolo
Roma, Sabato 21 maggio 2022 - ore 10

Merito, Sostenibilità, Inclusione *Quale eredità per i prossimi 50 anni*

APERTURA DEI LAVORI E SALUTI ISTITUZIONALI

Giorgio Ricci Maccarini, Presidente dell'Associazione *Alumni* dei Cavalieri del lavoro

Video saluto di **Maurizio Sella**, Presidente della Federazione nazionale dei Cavalieri del lavoro

Linda Orsola Gilli, Presidente della Commissione per le attività di formazione dei Cavalieri del lavoro

RICORDO DI GIOVANNI CAVINA

Testimonianza video di **Alfredo Diana**, Presidente emerito della Federazione nazionale dei Cavalieri del lavoro

Presentazione del libro **L'Abbazia laica. Giovanni Cavina educatore visionario**

Giovanni Brauzzi, *Alumnus*, Ambasciatore

TAVOLA ROTONDA "CRESCITA E COESIONE: IL MERITO È LA CURA?"

Prolusione di **Giuseppe De Rita**, Presidente del Censis

Partecipano

Sabina Nuti, Rettrice della Scuola Superiore universitaria Sant'Anna di Pisa

Fernando Giancotti, Generale S.A., già Presidente del Centro Alti Studi per la Difesa

Sara Bernardini, *Alumna*, Professoressa di AI & Robotics, Royal Holloway, University of London

Conduce

Marco Magnani, *Alumnus*, Luiss Guido Carli e Harvard Kennedy School

PRESENTAZIONE DELLA PRIMA EDIZIONE DEL PREMIO "PAOLA PICCININI TOSATO"

Cavaliere del Lavoro **Gian Luigi Tosato**

CONCLUSIONI

Giorgio Ricci Maccarini, Presidente dell'Associazione Alumni dei Cavalieri del lavoro

Sommario

	APERTURA DEI LAVORI E SALUTI ISTITUZIONALI
9	Giorgio Ricci Maccarini <i>Presidente dell'Associazione Alumni dei Cavalieri del lavoro</i>
	SALUTI ISTITUZIONALI
11	Maurizio Sella <i>Presidente della Federazione nazionale dei Cavalieri del lavoro</i>
13	Linda Orsola Gilli <i>Cavaliere del lavoro - Presidente della Commissione per le attività di formazione dei Cavalieri del lavoro</i>
	RICORDO DI GIOVANNI CAVINA
17	Alfredo Diana <i>Presidente emerito della Federazione nazionale dei Cavalieri del lavoro</i>
	PRESENTAZIONE DELL'ANTOLOGIA L'ABBZIA LAICA. GIOVANNI CAVINA EDUCATORE VISIONARIO
19	Giovanni Brauzzi <i>Alumnus, Ambasciatore; "Saredosettantaquattro"</i>
	CRESCITA E COESIONE: IL MERITO È LA CURA?
25	PROLUSIONE
	Giuseppe De Rita <i>Presidente del Censis</i>
31	TAVOLA ROTONDA
	Sabina Nuti <i>Rettrice della Scuola universitaria superiore Sant'Anna di Pisa</i>
	Fernando Giancotti <i>Generale S.A., già presidente del Centro Alti studi per la Difesa</i>

Sara Bernardini

*Alumna, Professoressa di AI&Robotics al Royal Holloway,
University of London*

coordina **Marco Magnani**

Alumnus, Luiss Guido Carli e Harvard Kennedy School

TESTIMONIANZA

63 **Stefano Semplici**

*Alumnus, direttore della Residenza universitaria
Lamaro Pozzani dal 1995 al 2016*

PRESENTAZIONE DEL PREMIO “PAOLA PICCININI TOSATO”

65 **Gian Luigi Tosato**

*Cavaliere del lavoro - Componente della Commissione
per le attività di formazione dei Cavalieri del lavoro*

CONCLUSIONI

69 **Giorgio Ricci Maccarini**

Presidente dell'Associazione Alumni dei Cavalieri del lavoro





Giorgio Ricci Maccarini

Presidente dell'Associazione Alumni dei Cavalieri del lavoro

Apertura dei lavori

Benvenuti a tutti. È una giornata di festa: festeggiamo i cinquant'anni di vita del Collegio in cui gran parte di chi è presente in questa sala ha vissuto per tanto tempo e che ha segnato la vita di tutti noi.

Ringrazio gli studenti che sono qui, i tantissimi *alumni* che hanno aderito a questa iniziativa. Ma non è solamente una giornata di festa, è anche una giornata di contenuti.

Abbiamo con noi la Federazione nazionale dei Cavalieri del lavoro, con il direttore generale Caramazza e il vicedirettore Sella. Vi ringrazio tantissimo per il sostegno: avete istituzionalmente, ma anche personalmente sostenuto un'idea che poi è diventata una realtà, oggi, con un libro e un convegno su merito, sostenibilità, inclusione, temi molto importanti per tutti.

Ringrazio i cavalieri del lavoro Gilli e Tosato, da sempre molto vicini al collegio, storicamente e attualmente, e che partecipano ai lavori di oggi. Ringrazio i nostri ospiti: il presidente De Rita, che davvero voglio ringraziare anche in maniera personale, per il sostegno intellettuale e anche per l'impegno fisico per la presenza in sala. Non era scontato, e questo significa che c'era una storia importante alle spalle.

Ringrazio la professoressa Nuti, rettrice della Scuola universitaria superiore Sant'Anna di Pisa, anche per la levataccia e il viaggio. Ringrazio il generale Giancotti per essere qui e la nostra *Alumna* Sara Bernardini, arrivata da Londra per intervenire oggi qui.

Sicuramente i loro contributi alla nostra discussione saranno molto interessanti, perché oggi l'idea non è solamente quella di parlare del passato, di ciò che è stato - l'idea che si è realizzata concretamente nel Collegio universitario Lamaro Pozzani - ma anche guardare al futuro. Il sottotitolo di questo evento è "Quale eredità per i prossimi

cinquant'anni". Vogliamo ragionare ancora su questi temi fondamentali, vogliamo attualizzarli, renderli concreti e immaginare quello che racconteranno di noi fra cinquant'anni.

Questo è l'obiettivo di oggi, il mio è solamente un saluto introduttivo. Il programma è molto articolato, l'avete ricevuto. C'è stato un lavoro di squadra davvero da parte di tutti, perché festeggiare questo traguardo è molto sentito da tutti noi: è il traguardo di un'istituzione che per ciascuno di noi significa tanto.

Non rubo altro tempo. Iniziamo con un video messaggio di saluto del presidente dei Cavalieri del lavoro, Maurizio Sella, che sarà poi seguito dalla presidente della Commissione per le attività di formazione della Federazione, cavalier Linda Gilli; da una testimonianza in video dell'ex presidente della Federazione, il cavalier Alfredo Diana; e da tutti gli altri contributi e interventi programmati, in presenza.

Davvero sono molto curioso di ascoltare e di capire gli argomenti che toccheremo durante questa giornata densa di contenuti. Grazie a tutti, buon lavoro.

Maurizio Sella

*Presidente della Federazione nazionale
dei Cavalieri del lavoro*

(video) - È un vero piacere, vorrei dire un onore, fare questo breve intervento di benvenuto nel momento in cui compiamo cinquant'anni. È il momento in cui si può gioire di un passato lungo, di successo e di grande soddisfazione. Mi dispiace non poter essere presente con voi per altri impegni; avrei proprio voluto esserci.

Il collegio in cui vi siete laureati è stato inizialmente concepito da un cavaliere del lavoro che rimase molti anni presidente della Federazione, il cavalier Pozzani.

Successivamente il cavalier Lamaro realizzò l'edificio e soprattutto il direttore Cavina studiò come fare a farvi crescere nella residenza.

È andata molto bene: dopo cinquant'anni abbiamo, com'è noto, 600 laureati e l'associazione *Alumni* in cui voi siete riuniti è particolarmente importante perché raggruppa coloro che hanno studiato, coloro che a suo tempo erano giovani, e voi sapete quanto i cavalieri del lavoro siano interessati a far crescere i giovani perché, con tutta franchezza, i giovani sono il nostro futuro. Ovviamente coloro che hanno frequentato molti anni fa oggi sono meno giovani, però so che molti di loro sono presenti: mi fa molto piacere.

Abbiamo svolto un'indagine sul destino professionale dei laureati e abbiamo visto che circa il 40% lavora nelle imprese, gli altri in istituzioni pubbliche o sono professionisti affermati, o sono attivi nella ricerca: è una meraviglia vedere quanto la formazione aggiuntiva offerta dal "Lamaro Pozzani" ai diversi corsi di laurea abbia creato veramente tanti bravi professionisti in ogni settore.

Il futuro del nostro collegio può essere particolarmente interessante: com'è noto è diventato recentemente Collegio di merito. Lo sono le scuole di grande livello come il

Sant'Anna di Pisa e, a mio avviso, per voi l'interesse particolare da coltivare è fare *networking* con gli altri collegi, in maniera che tutte le vostre eccellenze si uniscano a quelle degli altri e possano formare un centro di elaborazione, riflessione, dibattito, per tenere alto il livello dell'insieme di questi laureati usciti dai collegi di merito. Rendetevi conto quale potrebbe essere, con un *networking* adatto, l'influenza che voi potete avere sullo stato liberale, sulla democrazia, sull'opinione pubblica. Si tratta veramente di avere il coraggio di valorizzare le vostre origini, i vostri studi. Noi cavalieri del lavoro saremmo particolarmente contenti di riuscire ad avere in futuro tanti laureati di grande valore come voi, in maniera che l'insieme non diminuisca il proprio livello complessivo ma anzi, se possibile, l'aumenti. Con tale auspicio, vi auguro buon lavoro.



Linda Orsola Gilli

Cavaliere del lavoro

Presidente della Commissione per le attività di formazione dei Cavalieri del lavoro

Buongiorno a tutti!

Prima di qualsiasi discorso, ringraziamento, voglio dire che per me è molto bello vedere oggi il presente e quello che, pur sempre presente, è stato il collegio negli anni passati. Il collegio è un punto di partenza, una spinta per un futuro glorioso, direi, perché vedo tantissime persone che hanno avuto successo e che lo stanno avendo. Per un cavaliere del lavoro che si impegna in questo collegio (quindi, nella cultura) questo è molto bello e molto rassicurante.

Perciò, vi ringrazio veramente di essere qui e ringrazio il vostro presidente Giorgio Ricci Maccarini, perché non solo è presidente dell'associazione ma è anche molto presente nella commissione per le attività di formazione. Veramente un grande ringraziamento a lui per aver organizzato questo bellissimo incontro.

Grazie al collega Gianluigi Tosato, che più tardi presenterà il premio intitolato a "Paola Piccinini Tosato", sua moglie. È una bellissima, splendida iniziativa. E grazie a tutti i componenti della commissione per le attività di formazione, che hanno veramente dato un grandissimo contributo in questi anni, nel cambiamento e nel rinnovamento, nella spinta da dare al collegio.

E a tutti i cavalieri del lavoro: grazie a loro il collegio ha consolidato cose nuove e importanti nel progetto educativo. Ha raggiunto, nonostante le difficoltà, una grande grande stabilità finanziaria, indispensabile appunto per investire poi nel futuro.

Saluto con grande piacere il presidente del Censis, Giuseppe De Rita, la rettrice della Scuola superiore Sant'Anna di Pisa, professoressa Nuti, il generale Giancotti, gli *alumni* Brauzzi, Bernardini e Magnani, che interverranno.

Lasciatemi dire che è veramente emozionante essere qui

oggi a festeggiare addirittura i primi cinquant'anni del Collegio Lamaro Pozzani. Questo è un traguardo assolutamente straordinario, se ci pensate. Non solo perché sono passati cinque decenni ma per come sono passati, proficuamente. È un collegio atipico, perché ha la possibilità di avere a che fare con l'imprenditoria eccellente d'Italia. Ma non solo: lo è anche per la grande soddisfazione di vedere gli studenti riusciti in maniera così brillante nel loro percorso universitario e quindi nella loro professione, fino a diventare oggi la classe dirigente di questo paese, che è un grande paese, mi permetto di dire, credo il più grande che possa esistere sulla Terra. Lo è per tantissime cose, per tantissime ragioni e noi dobbiamo esserne veramente felici.

Trovo perciò molto felice la scelta degli *alumni* di presentare proprio in questa occasione il libro *Giovanni Cavina educatore visionario*. Questo volume rende omaggio giustamente a una figura unica e particolare, verso la quale si percepisce molto distintamente un sentimento di sincera gratitudine da parte di tutti e soprattutto da parte delle persone che hanno firmato quest'opera veramente importante. Sono certa che centinaia di *alumni* provino la stessa gratitudine verso questa persona che è stata un grandissimo mentore.

Cinquant'anni fa la sensibilità sociale e culturale di Cavina si è sposata felicemente con la sensibilità di una imprenditorialità attenta a questi temi, ai temi dei giovani, della scuola e del lavoro. I cavalieri Pozzani, Cicogna e Bazzocchi ne furono testimoni esemplari e contribuirono in maniera decisiva a realizzare un progetto davvero pionieristico e, se si pensa a quei tempi, visionario.

Il collegio non nacque come frutto del caso: fu lo sbocco naturale di un tessuto di iniziative e di un *humus* sociale sviluppati intorno alla Federazione dei Cavalieri. Essa fu un terreno fertile per realizzare poi una residenza universitaria e sin dall'inizio sono stati tre i punti di riferimento del nostro collegio: l'adozione del criterio del merito per regolare l'accesso, l'apertura a studenti di tutte le facoltà e l'assoluta gratuità. E sono ancora oggi i criteri fondamentali, grazie all'orientamento portato avanti, dopo la direzione di

Cavina, dai colleghi cavalieri Gianluigi Tosato e Mario Sarcinelli, che hanno guidato prima di me la commissione per le attività formative, e dal professor Stefano Semplici, ex studente del collegio, che dopo Cavina lo ha diretto per lunghi anni. Grazie a tutti loro.

Come Federazione dovremmo farci ispirare sempre di più da quei visionari illuminati che hanno puntato al bene comune e lo hanno fatto veramente nel più puro disinteresse. Hanno avuto cura della formazione di tutti i giovani; e giovani eccellenti che hanno veramente voglia di fare, di crescere, di migliorare, non solo di studiare, volendo costruire appunto la classe dirigente del futuro. Animati da questo spirito, cinquant'anni dopo non vogliamo però certo fermarci: abbiamo ancora grandi progetti da realizzare, abbiamo il desiderio e l'ambizione di confermare l'impegno verso il collegio e di farlo crescere ancora di più. In che modo?

Mettendo in campo nuove iniziative, riaffermando sempre i valori fondamentali di questo nostro bellissimo impegno, rappresentati dal merito, dall'eccellenza e dall'etica.

Non basta: ci prefiggiamo di stabilire collegamenti più stretti con tutti gli altri collegi di merito fortemente connessi a realtà imprenditoriali, come il "Lamaro Pozzani". Siamo convinti che l'ampliamento del *network* nazionale e internazionale sia fondamentale, e quindi abbiamo aderito all'EucA, l'*European University College Association*, che riunisce quasi 50 collegi di merito di Belgio, Croazia, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Irlanda, Italia, Polonia, Portogallo, Romania, Spagna, Svezia, Svizzera e Ungheria. Crediamo infatti che la promozione di scambi culturali accademici fra studenti di varie nazionalità sia fondamentale per lo sviluppo di una cittadinanza europea responsabile.

Vorremmo che tutte queste novità non si fermassero a chi è ancora impegnato in un percorso di studio, ma coinvolgessero anche i nostri *alumni*, con l'obiettivo di creare un *network* di eccellenza molto importante, capace di affermare nel mondo delle professioni i valori e le azioni del nostro collegio, in un circolo sempre più virtuoso per la crescita della nostra società, di una bellissima società. Come

diceva il presidente Ricci Maccarini, è questo il nostro impegno, almeno per iniziare i prossimi 50 anni.
Con grande fiducia e con grande ottimismo, vi ringrazio di cuore per avermi ascoltata.



Alfredo Diana

*Presidente emerito della Federazione nazionale
dei Cavalieri del lavoro*

Ricordo di Giovanni Cavina

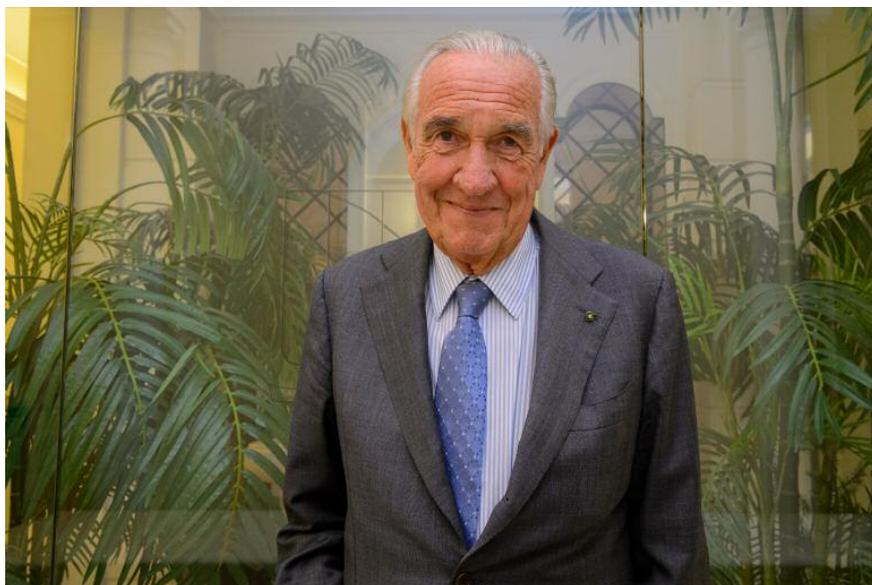
(video) - Giovanni Cavina era veramente il *pater familias* e gli studenti gli volevano bene come a un padre. Non era il professore, non era l'uomo al di sopra degli altri, era il padre di famiglia. Ci voleva anche quello! Naturalmente ha avuto il merito di avere influito sui cavalieri del lavoro, perché non tutti erano d'accordo sulla Residenza. Per nostra fortuna molti dei cavalieri del lavoro sono veramente dei *self made man*, si sono fatti da soli, senza studi particolari, senza preparazione particolare. A loro l'idea di contribuire a formare una classe "favorita" sembrava quasi una cosa da non fare. Dicevano: «Perché dobbiamo trattarli così quando io ho fatto...»; e io replicavo: «Tu hai avuto la fortuna di saperlo fare, di poterlo fare, ma non tutti hanno avuto questa fortuna e questa capacità». Dobbiamo riconoscere che anche i tempi sono cambiati, sono più difficili. Oggi per riuscire ci vuole una preparazione più solida, c'è più concorrenza. E chi si è fatto da solo queste cose bisogna che le capisca.

Abbiamo avuto alcuni cavalieri del lavoro che si sono entusiasmati della residenza, che ci hanno dato una buona mano anche negli anni difficili. E questo credo sia anche un riconoscimento alla Federazione: i ragazzi hanno potuto usufruire di aiuti per gli studi, per i viaggi all'estero, per la formazione. Ripeto, tutto questo fa parte del bagaglio del passato, però dobbiamo riconoscere che per fortuna quasi tutti i cavalieri del lavoro hanno dato un contributo, alcuni di loro anche in misura più generosa di altri.

In definitiva, adesso tutti riconoscono che il collegio è stato una buona idea e che vale la pena di portare avanti. Sono contento che abbia avuto successo, sono contento che continui e spero che continuerà.

Bisogna adattare il passo alla strada da percorrere: abbiamo

a che fare con una società più evoluta, naturalmente, e questo va tenuto presente nello sviluppo della residenza. Io ormai non sarò più fra quelli che si occupano dello sviluppo, preferisco lasciare ad altri il compito di farla andare avanti.



Il presidente Alfredo Diana (a sinistra) e Giovanni Cavina (al centro) con il presidente della Repubblica Oscar Luigi Scalfaro (1992)

Giovanni Brauzzi

Alumnus, Ambasciatore; "Saredosettantaquattro"

Presentazione dell'antologia
L'Abbazia laica. Giovanni Cavina educatore visionario

Sono entrato in residenza nel 1972, quindi sono della seconda classe della residenza. Tra noi c'è anche qualcuno della prima ora, del '71. Sono stato anche, nei primi anni '90, presidente dell'associazione dei laureati. Ricordo che all'epoca, grazie a Stefano Gasbarro, laureato della residenza che lavorava a Cinecittà, organizzammo un convegno proprio in uno studio cinematografico, con il malcelato intento di parodiare le tante interminabili discussioni "impegnate" sulla nostra identità, sulle sfide del futuro, che svolgevamo in residenza.

Oggi mi viene da dire: "Ci riproviamo". Però cerchiamo di essere un po' più seri della volta precedente: un po' perché siamo più adulti e soprattutto per il grandissimo debito di riconoscenza che nutriamo nei confronti di Giovanni Cavina. Sono lieto di salutare i figli Marcella e Lorenzo, che sono oggi qui con noi, e li preghiamo di far giungere il nostro affettuoso, commosso ricordo alla signora Bianca e al resto della famiglia.

Oggi parlo a nome di "Saredosettantaquattro", il *collettivo online* di alcuni dei primi ospiti della residenza, che, a causa della pandemia, avevano deciso di collegarsi tutti i giorni per una chiacchierata, per tenersi vivi e in contatto con il resto del mondo. Tra le idee che ci sono venute (tante) forse la più brillante è stata quella di lavorare per pubblicare un'antologia degli scritti più significativi del nostro educatore visionario, ardito e geniale nella costruzione di quella che lui definiva spesso *Abbazia laica*, nella quale ci siamo tutti formati.

Cercherò di coinvolgere in questa chiacchierata introduttiva anche gli altri coautori, ma devo iniziare da due doverose citazioni. La prima per riconoscere che il merito di questa intrapresa è fundamentalmente di Angelo Ciancarella, che

ne ha minuziosamente seguito tutte le fasi con efficienza manageriale e con zelo artigianale; ma un altro grande eroe è l'editore Graziano Campisano, che ci ha sempre indirizzato costruttivamente verso un prodotto che fosse al contempo elegante e condiviso sin nei minimi dettagli.

Vi risparmio le dense interlocuzioni che abbiamo avuto via *Zoom* e *Whatsapp* sui caratteri da scegliere, le foto, la rilegatura: niente di tutto ciò che attiene la stampa artistica ci è ormai estraneo e ci riteniamo oggi orgogliosi del risultato di questo gioioso sforzo collettivo. Nel frattempo abbiamo anche individuato e cercato di elaborare le tracce di un messaggio che forse è più profondo e importante del nostro affettuoso ricordo del dottor Cavina: la riscoperta della straordinaria attualità del suo pensiero, delle sue intuizioni, e della sua metodologia.

Qui vediamo e ascoltiamo un Giovanni Cavina quarantenne, nel servizio della *Settimana Incom* del Natale 1964, recuperato dall'Archivio Storico Luce...

Primo incontro dei giovani con il mondo del lavoro. Sono ancora studenti e l'Ente Palazzo della Civiltà del lavoro ha provveduto a metterli a contatto con le fabbriche e le officine. Grazie anche all'impegno di questo ente, che rappresenta il mondo del lavoro nel grande quadro dell'iniziativa privata, i giovani prendono contatto con l'ambiente nel quale domani vivranno e opereranno. Prima di sentire che cosa ne pensano di questi incontri, sentiamo la loro guida, il dottor Cavina, segretario del Centro per l'elevazione sociale:

«Uno dei problemi che il progresso moderno presenta ai giovani è il loro inserimento in questo mondo del lavoro che cambia così rapidamente. E abbiamo la sensazione che siano molto preoccupati di sapere che cosa faranno domani e in che settore potranno orientarsi».

Ma ci vorrebbe forse un corso d'aggiornamento per i genitori?

«Beh, certamente questo orientamento dovrebbe avvenire forse fin dopo la scuola media unica, perché è

allora che si comincia a scegliere l'indirizzo di fondo. Ma siccome questo non si è fatto, si cerca di riparare e di fare qualcosa oggi, al termine della scuola media secondaria, in ordine alle facoltà universitarie».

Ma secondo voi i giovani debbono studiare di più o studiare meno?

«I giovani devono studiare molto di più di quanto non si studiasse per il passato. Perché purtroppo oggi le novità sono tali che, se non si ha una saldissima cultura di base, non si possono affrontare le nuove realtà che si presentano man mano».

Qui c'è un punto importante, che ha notato anche Angelo Ciancarella nella sua introduzione. A noi, più che leggere Cavina, sembra ancora di ascoltarlo, perché lo sentiamo veramente attuale. E allora forse non è peregrino tentare di immaginare che cosa direbbe oggi, come si atteggierebbe di fronte ai temi, alle sfide, e ai dibattiti dei nostri giorni. Vorrei sottoporvi tre rapidi esempi.

Il primo: ho letto recentemente un'intervista al professor Roberto Burioni, che commentava sdegnato: «È arrogante chi dice che prima di parlare devi studiare oppure chi pensa



di poter parlare senza aver studiato? Il paziente ha diritto di non sapere le cose, non di spiegarmi il mio mestiere». Per noi è facile immaginare Cavina sventolare la sua citazione preferita, quella di Mao Tse Tung (chi non la conosce, la trova a pagina 267 del libro).

Ancora: oggi fa notizia Carlo Calenda, che rilancia l'importanza del sapere non funzionale e la necessaria distanza tra la cultura e il produttivismo. E ci è facile immaginare la soddisfazione di chi aveva saputo, per così dire, camminare sulle uova, proponendo un investimento culturale a lungo termine proprio ai tanti *cumenda* dell'epoca (come ha ben spiegato il presidente Diana) con il loro intuibile scetticismo e la loro sudata concretezza: coinvolgerli in un progetto così ambizioso, così lungimirante ha significato molto.

Infine: quando le scelte etiche sulla guerra e sulla pace ritornano a farsi laceranti, fa impressione leggere in una recente ristampa de *I cristiani e la pace* il pensiero di uno dei maestri di Giovanni Cavina, Emmanuel Mounier, che tuona contro il pacifismo dei tranquilli, l'utopia dei sedentari. Chissà quante discussioni su giudizi così sofferti avrebbe promosso Giovanni Cavina.

Ma interrompo subito le provocazioni per formulare una proposta alle generazioni successive dei residenti, tenuti assieme da questa nostra associazione e dalla sua benemerita dirigenza. Abbiamo l'ambizione di pensare che l'antologia caviniana oggi presentata offra molti spunti originali alle riflessioni dei nostri tempi, con anticipazioni e richiami che forse non tutti leggiamo nella stessa maniera e che probabilmente rapportiamo in maniera diversa alle scelte che abbiamo davanti. Sarebbe allora molto bello se, con l'aiuto dell'associazione laureati, ci si potesse incontrare di nuovo tra qualche tempo per alcune discussioni tematiche sui capitoli della nostra antologia. Sarebbe molto bello se ogni quinquennio o decennio di ex residenti si organizzasse un po' per assicurare una partecipazione a questo dialogo tra generazioni diverse, nel ricordo dell'ideatore della residenza ma anche, ovviamente, nella consapevolezza dei successivi momenti di questo innovativo, impegnativo

progetto educativo e culturale.

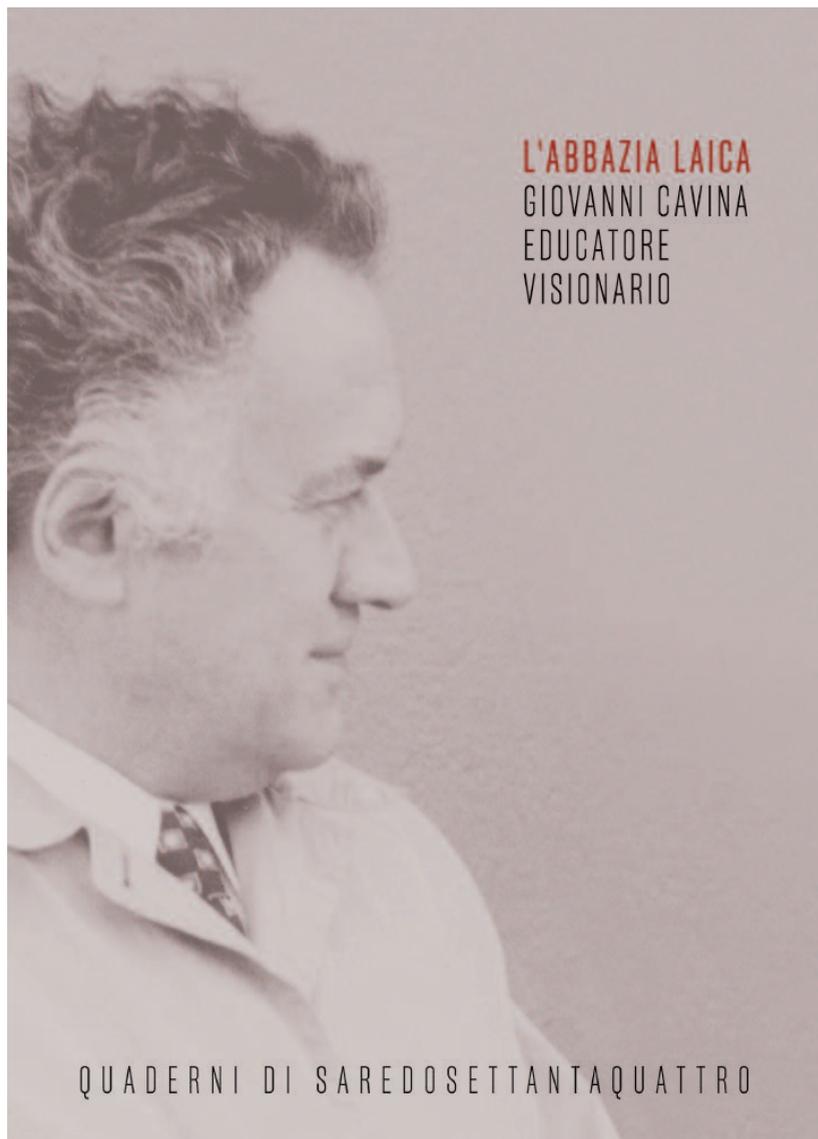
E sarebbe il massimo delle nostre aspirazioni se un'eminente personalità come Giuseppe De Rita, che ha voluto onorare con una splendida prefazione il nostro volume, che è qui fra noi e fra poco interverrà, volesse essere in qualche modo un alto patrocinatore di questo seguito. "Saredosettantaquattro" lancia questa proposta e attende un segnale dai più giovani. Vorrei citare tutti gli altri curatori del libro, ma mi limito a un paio di loro. Vi consiglio di leggere il contributo di Achille De Nitto, che è una splendida comparazione tra che cos'era il mondo, la nostra vita cinquant'anni fa e quella di oggi. Attraverso oggetti e servizi molto banali, concreti, dai telefonini al bancomat, ci si rende conto di come ormai noi



siamo di un'altra generazione, di un passato forse trapassato; ma in realtà quello che discutevamo all'epoca lo discutiamo, si discute, ancora oggi. Mi ha fatto impressione giorni fa trovare in un *charity shop* a Londra la prima edizione del rapporto del Club di Roma, *The Limits to Growth*, un libro che noi abbiamo discusso cinquant'anni fa e che ancora ci sembra di estrema attualità. Angelo Arcese, che ha dedicato alcune pagine importanti a questo ricordo, lo dimostra. Sempre nello spirito di Cavina, durante la pandemia, abbiamo dibattuto il ruolo dell'idrogeno nella vita futura e abbiamo

pure avuto l'ardire di inviare un nostro contributo al ministero dello Sviluppo economico, che si occupava del piano nazionale in materia e aveva indetto una consultazione pubblica. Non abbiamo ricevuto molto molte risposte ma ci siamo divertiti.

Prima di scivolare nella goliardia è meglio finire qui in bellezza... Vi ringrazio per averci seguito in questa nostra piacevole avventura.



Giuseppe De Rita

Presidente del Censis

Crescita e coesione: il merito è la cura? Prolusione

Grazie dell'applauso e dell'incoraggiamento per la traversata della sala. Tra due mesi compio novant'anni e, anche a causa di momentanee difficoltà, avevo ordinato ai miei del Censis di non farmi fare presenze esterne, perché ne va della buona immagine dell'azienda. Però tutto sommato, con voi...

Qual è la riflessione che in parte ho già fatto nell'Introduzione al libro e che voglio specificare qui oggi? Con Cavina ho avuto grandi rapporti all'inizio. Li ho avuti anche nel tempo, ma c'era una cosa che in parte ci univa e credo che sia giusto dirlo *ex post*, ed è una cosa particolare: ovvero, che la formazione dei giovani non si fa per *ascription* per ma si fa per *achievement*. Mi direte che sono un po' troppo tecnico, ma cercherò di spiegare. Sono due meccanismi psicologici profondi, l'*ascription* e l'*achievement*. L'iscrizione è l'adesione a qualcosa di già fatto, a qualcosa che ha una sua caratteristica. La scuola italiana è tutta una *ascription*: devi essere *ascritto*, devi essere iscritto, devi aderire a un programma, a una cultura bimillenaria, e devi star dentro. Anche la professione è così: devi fare il dentista, devi essere iscritto a una cultura medica tradizionale, a un'odontoiatria tradizionale, a una tecnica, a una tecnologia delle macchine in evoluzione, ma stiamo lì: la formazione in gran parte è iscrizione. Anche religiosamente si dice l'ascritto rosminiano, quelli che hanno vissuto l'esperienza rosminiana, come altri hanno avuto una *ascription* per esempio comunista, marxista.

L'appartenenza, la formazione come entrata nell'appartenenza; e l'abbiamo tutti subita, l'abbiamo tutti coltivata, l'abbiamo tutti ringraziata: c'è stato dato di entrare nella cultura, dentro una professione. Ma è questo ad aver creato il merito della nostra carriera, della nostra soddisfazione di lavorare, della gioia con cui abbiamo fatto il

mestiere? No, c'è un'altra parola: l'*achievement*, la propensione a vedere le cose per raggiungere uno scopo, per sapere dove voglio andare, non per sapere in quale *ascription* sono nato, sono capitato; non per godere del fatto che sto dentro un ministero con tutte le cose scritte, le regole, le norme, la normativa dell'atto amministrativo: non per quello, ma perché ci devo mettere qualcosa di più. Cavina citava Henry Bergson, l'*in più*; citava (lo ritrovate anche nel libro) Teilhard de Chardin, tutto ciò che va in avanti va anche in alto, quindi bisogna avere la tensione ad andare avanti perché si va in alto. Non si va in alto solo perché si è aderito a una religione o a un partito, ma perché bisogna entrare in quella realtà e portarla avanti. E, se volete, la cosa più bella, la citazione più bella che sta nella cultura di Cavina è la citazione (andate a cercarla, nell'antologia) di don Primo Mazzolari, un prete della Bassa che diceva che la cultura comincia dal primo giorno di primavera, dal primo fiore che sorge; comincia dalla natura che cresce... Quanti di noi sono stati natura che cresce, quanti di noi invece sono andati alla ricerca di prendere quanto si poteva ascrivere: tutta la cultura, leggere i manuali, le partecipazioni alle lezioni la mattina presto. Tutto giusto, per carità, ma non hanno avuto questo sforzo che è la vera base del merito, il merito di avere *achievement*, sapere cosa volere, esprimere una tendenza ad andare avanti, una tendenza a sapere - questo non lo citava Cavina, lo cito io - sapere, come San Paolo, non quello che siamo ma quello che potremmo essere.

Guardate che chi ricorda gli anni in cui siete nati, nel '70, nel '71-72, eh...: mica facile, non era facile. E se uno guarda l'esperienza di Cavina, così come letta nel volume, è una sorta di piccolo miracolo: fare formazione dentro una struttura imprenditoriale. Oddio... nel '71! Fare formazione con un *college*, con un'istituzione totale, con qualche cosa, mentre c'era l'aspirazione a correre in avanti per fare la rivoluzione o per destrutturare l'università, ancora più i *colleges*, naturalmente. Fare formazione attraverso una logica di resistenza all'abbassamento dei livelli (nel '67 c'era stato l'accesso indiscriminato all'università e nel '70 si

cominciavano a sentire gli effetti del '68, con il livello degli studi che cominciava a declinare). Era fatale, sarebbe stato fatale, diciamo pure, rinchiudersi in una fortezza:

«Facciamo quello che non si fa fuori, facciamo le materie fatte bene, facciamo un po' d'accademia di nascosto, facciamo un po' di scuola e facciamo un po' di protezione dei nostri giovani rispetto a un'università, un mondo o una movida culturale che non ci appartengono».

Invece, se uno va a vedere, se vede anche una parte dei curricula di ciascuno di voi, c'è questo fatto che non è stato l'aumento delle materie, non è stato l'aumento delle ore, non è stato un aumento della conoscenza del mondo così com'era fatto; la molla fondamentale è stata quel



supplemento di *achievement*, quel supplemento di voglia di fare, quel supplemento di fare una cosa nuova, di non accontentarsi di quello che c'è. Magari si conosce benissimo quello che c'è, ma non accontentarsi...

Ciascuno di noi ha fatto un mestiere, io pure l'ho fatto. Ciascuno sa che per fare quel mestiere alcune basi devi averle: se si fa il mestiere mio, devi saper fare ricerca, devi aver letto qualche testo fondamentale di sociologia, devi avere capito alcuni meccanismi organizzativi della società. Però: basta? Quanto meno: basta avere una laurea in sociologia, basta aver letto o citato i maggiori sociologi

italiani? No, non basta. Ci vuole un *in più*, ci vuole ben più, che viene dal di dentro ed è l'esplorazione iniziale, il fiore che nasce. Che cosa fa nascere il fiore? Cosa fa nascere la primavera? Non è che andiamo a vedere la primavera già fatta: siamo noi che facciamo primavera e questo caso fondamentale è quello che ha in qualche modo dato una grande gioia a chi ha fatto un mestiere per conto suo. Magari - diceva prima il presidente Sella - quegli imprenditori che hanno fatto da soli tutto, perché non avevano iscrizione, non avevano appartenenza, non avevano regole costituite da osservare, mentre altri, invece, hanno fatto una strada diversa: hanno fatto la strada delle regole da osservare, delle categorie da conservare, della cultura consolidata da assorbire.

In tanti anni di mestiere ne ho viste tante di queste scuole di perfezionamento che non avevano nulla d'anima: scuole per insegnanti, per presidi, per poliziotti, che ripetevano pedissequamente le materie che avevano già imparato: si era fatta procedura penale? Si rifà procedura penale, già fatta al lavoro, e si rifà anche nella scuola di perfezionamento, anche nel *college*, anche nella scuola di guerra; e si rifà procedura penale con gli stessi professori, con gli stessi libri. Questo accumula cultura, accumula *ascription*. Ma la troppa *ascription* riduce poi la capacità di movimento, appesantisce, non ha forza dinamica. E questa è stata probabilmente l'intuizione fondamentale di Cavina: non costringervi a rileggere le cose precedenti o a rilegervi le materie di cui dovevate fare l'esame, giusto per prepararvi. Ma fare qualcosa di più.

Ho visto nel libro una fotografia di Cavina come giovane direttore dell'Ente Fucino, insieme a Giuseppe Medici, che ne era il presidente. Nessuno di voi, credo, ha conosciuto Giuseppe Medici: grande intellettuale snob, straordinario ministro. Gli piaceva tanto vivere e scherzare. E però, qualsiasi cosa abbia fatto, ha fatto un passettino in più rispetto alle cose precedenti. Ricordo Medici istituire una commissione per il programma della scuola superiore della Pubblica amministrazione. Non c'era ancora Caserta, ma era la base per Caserta. Medici insisteva di fronte a una

commissione di saggi (io ero l'unico non saggio, gli altri erano tutti professori di diritto amministrativo) sul fatto di metterci dentro la programmazione economica e l'econometria. E tutti a dire: «Che c'entra?». E Medici, cocciuto, trovò addirittura un professore olandese che veniva a spiegare agli studenti di Caserta cos'era l'econometria. Quando Medici "fece" Villa Falconieri a Frascati, come prima cosa volle che ci fosse la sede per la valutazione del merito degli insegnanti e degli studenti: una tragedia, è finita malissimo! Però, già all'inizio del 1964, c'era l'idea di fare un ente di valutazione di studenti e professori, questa commissione Medici che creava il sistema di valutazione. Non vi dico cosa è successo di quelle idee nell'*ascription* universitaria e non universitaria, che ha ridotto la parola "valutazione" al nulla.

Ecco, è evidente che chi fa questi passi in avanti corre anche il rischio che poi a vincere sia l'apparato dell'*ascription*. Non vince l'apparato della mediazione continuata, ma della tradizione, del non fare il passo falso. Però chiunque di noi ha fatto un mestiere sa che, se ha avuto successo, quel piccolo successo non l'ha avuto perché ha studiato tre volumi di più, ma perché dentro di lui è scattata una molla, una molla per fare qualche cosa di più, di fare qualcosa di diverso. Certo, se uno vuole fare l'avvocato, si "fa" la sua laurea in legge, si fa il suo tirocinio, si fa il suo studio professionale, si legge i suoi codici, si specializza facendo l'avvocato cassazionista... però, se uno conosce i bravi avvocati, vede che hanno qualcosa di diverso, c'è un *in più*, che è questa cosa di non essere contento di quello che si è o che è stato codificato che io sia, il giorno in cui sono arrivato al mondo o sono entrato all'università o sono entrato in un ente pubblico: è già codificato quello che io sia. Dire: no, qualcosa in più ce la devo mettere. E questa è stata la filosofia di Cavina.

Ho citato Medici perché sono un nostalgico (sia detto tra noi), uno che ha cominciato a lavorare nel '55 - quindi figurarsi un pochettino quante cose si ricorda - e quindi gli viene in mente di ricordare. Ma proprio perché stiamo ricordando Cavina e stiamo ricordando anni che vanno dal 1970 in poi, c'è un tipo di ragionamento che va fatto, non soltanto una valutazione del passato. Oggi sappiamo che anche nelle università, nelle

grandi scuole italiane, non basta l'accumulazione, non basta il sapere, non basta l'*ascription* del sapere e la fede nel sapere. Ci vuole un qualcosa in più: è un voler sapere di più, voler essere di più, voler essere quella cosa di cui parla Mazzolari nella citazione che avete nel testo: la nascita del fiore, la nascita della primavera, la nascita di qualche cosa di nuovo. Voi siete i rappresentanti di qualcosa che è nato, di qualcuno che ha detto "facciamo questa scuola, facciamo questa residenza". Io sono proprio rappresentanza di una cosa che abbiamo voluto: "Facciamo il Censis", chi l'aveva mai pensato? Non era previsto.

Di centinaia di ragazzi che hanno lavorato al Censis, nessuno aveva neppure la libera docenza in sociologia. E poi l'abbiamo fatto fuori degli schemi, naturalmente. Poi sapete tutti che la società moderna è composta da eserciti molto classificati, molto ordinati, molto pignoli nell'esercizio delle promozioni, delle crescite, delle valutazioni, eccetera eccetera... Però, di fronte a quello che avrebbe potuto essere un'università italiana degli anni '70, probabilmente in decadenza rispetto al passato, il fatto di avere avuto qualcuno che ha fatto collegio, che ha fatto università parallele, che ha fatto università non per aggiungere al bagaglio qualche cosa di più ma per aggiungere all'uomo che gestisce il bagaglio un *in più* d'anima, un *in più* di voglia di essere... «Non saremo giudicati per quello che siamo ma per quello che sapremo essere»: questa avrebbe dovuto essere la frase classica, per se stesso e per voi, di Cavina. E io ve la restituisco. Grazie!

Giuseppe De Rita
Presidente del Censis

Sabina Nuti
Rettrice della Scuola universitaria superiore Sant'Anna di Pisa

Fernando Giancotti
*Generale S.A.,
già presidente del Centro Alti studi per la Difesa*

Sara Bernardini
*Alumna, Professoressa di AI&Robotics al Royal Holloway,
University of London*

coordina **Marco Magnani**
Alumnus, Luiss Guido Carli e Harvard Kennedy School

Magnani - Grazie presidente De Rita per il suo intervento, che ha intrecciato magistralmente il tema del nostro convegno e il ricordo di Giovanni Cavina. Ha parlato dei cinquant'anni di storia del collegio, che poi sono i cinquant'anni di storia della società italiana, per citare il sottotitolo del suo splendido libro *Dappertutto e rasoterra*.

Partendo dalle sue parole sul merito, vorrei coinvolgere la rettrice Sabina Nuti. Non ha bisogno di presentazioni ma vorrei dire un paio di cose. È la rettrice della Scuola universitaria superiore Sant'Anna di Pisa, un'altra istituzione che come il collegio dà qualcosa in più, come diceva il presidente De Rita. A noi piace pensare che il collegio, la residenza, ci abbia dato qualcosa in più. Sicuramente la Scuola Sant'Anna è una di queste istituzioni di merito. Sabina Nuti, professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, esperta di sanità, alla Sant'Anna ha fondato il laboratorio di management della sanità ed è responsabile scientifica del sistema di valutazione e di performance dei sistemi sanitari regionali, un network di una decina di regioni. Dal 2019 è anche nel Cda dell'Istituto Superiore di Sanità.

Partiamo dalla prolusione del presidente De Rita e parliamo di merito. Sul sito della Scuola Sant'Anna lei ha scritto: «Il nostro obiettivo è favorire la costruzione di una società più giusta, inclusiva, attuando il principio dell'uguaglianza dei meritevoli sancito dalla Costituzione». Un chiaro riferimento all'articolo 34, alla meritocrazia intesa come uguaglianza di opportunità: si emerge, si ha successo grazie alle proprie capacità, non perché si nasca in una certa famiglia. Oggi però c'è un'ondata - negli Stati Uniti ma anche in Europa - un po' populista, anti-merito; c'è una tensione tra merito e disuguaglianza e si accusa la meritocrazia di avere creato un'élite. C'è chi la chiama aristocrazia 2.0.

Macron annuncia di voler chiudere l'Ena e Michael Sandel, nel suo libro *La tirannia del merito*, fa una proposta provocatoria: far decidere le ammissioni ad Harvard, dove anche lui insegna, alla lotteria e non più ai test. E noi come gestiamo questa ondata anti-merito? Chiudiamo anche la Scuola Sant'Anna? Chiudiamo il Collegio Lamarco Pozzani? Facciamo anche noi le lotterie anziché le selezioni?

Nuti - Assolutamente no, non chiudiamo la Scuola Sant'Anna. Anzi, facciamola crescere ancora di più, come pure il vostro collegio. Nel nostro paese - ma non solo: direi in tutto il mondo occidentale - il vero problema è la mobilità sociale, che purtroppo ci vede fare i gamberi, senza quel miglioramento, quell'*achievement* di cui diceva il presidente De Rita. Il problema è particolarmente rilevante soprattutto negli ultimi anni. Ricordiamo quando Tiziano Terzani, nel 1957, si presentò alla Scuola Sant'Anna (allora era un collegio medico-giuridico annesso alla Scuola Normale Superiore). Arrivò con una scatola di cartone, accompagnato da un professore delle scuole superiori che aveva individuato in quel ragazzo un altissimo potenziale. La Scuola rappresentò la possibilità, per questo allievo straordinario, di crescere, formarsi e fare la differenza per tutta la nostra comunità.

Dobbiamo chiederci quanti Terzani non sono riusciti perché non hanno trovato chi li aiutasse nel percorso di orientamento e non hanno trovato la strada. Voglio ricordare

che in Italia abbiamo un problema immenso di abbandono scolastico, con percentuali paurose intorno al 17 per cento in alcune zone, e migliaia di ragazzi che non finiscono la scuola superiore.

Secondo me abbiamo poi un problema nel problema: abbiamo ancora tantissimi ragazzi di altissimo merito che, soprattutto se figli di non laureati, non vanno all'università: è come se mettessimo il nostro tesoro nel cassetto o non estraessimo il nostro petrolio. Sarebbe il nostro asset vincente e invece in alcune zone, soprattutto nelle città non universitarie, la percentuale di figli di non laureati che conseguono la maturità con il massimo dei voti ma non si



iscrivono all'università, raggiunge anche il 70 per cento. Non è così per i figli dei laureati, che si iscrivono quasi nella totalità all'università, anche se magari hanno avuto *performance* molto scarse. Perciò la Scuola Sant'Anna si è posta un obiettivo, ormai da qualche anno: lavorare tantissimo in questo senso, fin dal percorso dell'orientamento, per cercare di intercettare ragazzi meritevoli. E questo spetta soprattutto agli allievi di questi collegi di merito, quindi ai nostri allievi della Sant'Anna ma anche a voi, seduti in questa sala. Vi vedo, vi "riconosco",

fate onore a questa giornata e mi complimento con voi. Credo che questo messaggio riguardi soprattutto voi, perché è il merito che deve prendersi cura del merito. Stiamo facendo questo grande progetto, in collaborazione con la conferenza dei collegi di merito. Mi piacerebbe, nei prossimi anni, avere anche voi nella squadra dei ragazzi della Scuola Sant'Anna che, insieme agli allievi della Normale e dei collegi di merito, si prendono cura di gruppi di ragazzi altamente meritevoli, figli di genitori non laureati. Vengono selezionati su base nazionale insieme al ministero dell'Istruzione, per fare un percorso di orientamento che li porti alla scelta universitaria. Credo che questo impegno, per ragazzi come voi che hanno avuto questa enorme opportunità, permette di fare la differenza, di attivare uno spirito critico, una serie di competenze trasversali e interdisciplinari, per dare coraggio a tanti ragazzi che molte volte hanno semplicemente un problema di identità, di mancato riconoscimento di quello che sono e di quello che possono fare per il nostro paese.

Magnani - È importante questo concetto del merito che deve aiutare il merito. Molti tra i presenti hanno partecipato alle giornate che Giovanni Cavina faceva in giro per l'Italia con gli studenti delle scuole medie superiori, anche per attrarne qualcuno di loro nella Residenza Lamaro Pozzani, ma soprattutto per cercare di stimolare i ragazzi a iscriversi all'università. Magari proprio i figli di chi l'università non l'aveva fatta e rendere concreta la possibilità di accesso a tutti. Fin dagli anni '60 e poi, con la Residenza, negli anni '70-80, Cavina - veramente visionario! - faceva questi incontri di orientamento.

Vorrei coinvolgere ancora il presidente De Rita sul tema della mobilità sociale. Un po' si è inceppato l'ascensore sociale, no? Da una parte, indubbiamente, c'è stata la valorizzazione del merito che - come spiega bene nel suo libro sui cinquant'anni di storia della società italiana - ha segnato il passaggio da un sistema, una società, direi dinastica e feudale a un'economia e una società moderne. Dall'altra, però, ci sono delle critiche sui risultati: si è creato un po'

un'élite o si è rafforzata quella che c'era. Ancora oggi, spesso, i magistrati sono figli di magistrati, gli avvocati figli di avvocati... Ci sono critiche importanti, penso a Stiglitz, a Piketty e ad altri economisti, che dicono: "Alla fine il merito ha accentuato anche le diseguaglianze, ha creato un'élite". Come rispondiamo a queste a queste critiche?

De Rita - Il problema degli squilibri sociali e della scarsa coesione sociale è un problema che l'Italia ha sempre avuto. Riconosciamo adesso che una parte degli squilibri si sono spostati verso l'alto. Però gli squilibri italiani dell'800, del



primo '900, del secondo dopoguerra erano squilibri enormi. Cosa erano i contadini o i mezzadri, ancora negli anni '50? Pensiamo a cosa erano gli artigiani, i "brambilla" milanesi negli anni '50. Chi, tra questi gruppi, è cresciuto in misura tale da poter riequilibrare la società? Noi siamo un po' viziati dall'essere laureati, intellettuali, collocati nella fascia alta e vediamo gli squilibri che esistono ai nostri livelli: il manager che guadagna sette volte il suo direttore generale... Ma non è quello il problema. I grandi squilibri sono squilibri di classe, lasciatevelo dire - anche se Andrea Giansanti, nel libro, ricorda che nel rapporto fra Gramsci e De Rita, in Residenza,

vinceva sempre De Rita, per certi versi - perché sono le classi che sono cresciute.

Chi ha vissuto gli anni '50 sa che allora sono cresciute milioni di persone che erano sottolivello, prima erano braccianti agricoli meridionali comandati da caporali mafiosi ignobili, erano piccoli mezzadri schiavizzati dai loro padroni, erano operai di grandi imprese e, in buona sostanza, non avevano diritti. Erano la fascia sociale bassa, diventata via via una società medio-bassa, media. Quando dico "cetomedizzazione" - noi abbiamo fatto una "cetomedizzazione"! - dico che il grande successo della società italiana di fine '900 è stato di aver reso tutti cetomedio, dall'avvocato Agnelli fino all'ultimo barbone: è cetomedio, perché è gente che è salita su, e naturalmente è salita su con quella voglia... - pensiamo ai capitani di industria di cui parlava Diana, che non volevano fare formazione - è salita su dicendo: "Io non avevo altra possibilità che crescere!". E qualcuno continua a crescere, diventa piccolo imprenditore, imprenditore, finanziere, diventa grande finanziere, si compra pure Mediobanca, se vuole - e sapete di chi parlo - Lo squilibrio sociale non si cura dall'alto, dividendo meriti e bisogni: "A te do questo, a te quell'altro", nell'illusione che, così, tutto sia equilibrato. Lo squilibrio si crea attraverso un altro squilibrio, che è la crescita dal basso di determinate categorie, determinate classi. Se non capiamo questo, gli squilibri sociali, le diseguaglianze diventano soltanto un elemento di polemica politica, diventano chiacchiera.

Quale politica si può fare oggi sulle diseguaglianze, a parte il mito del salario minimo? Ma non ce ne sono! E se si fanno le politiche sul salario minimo e sul reddito di cittadinanza si crea un solo effetto: la distorsione dei mercati, anche del mercato del lavoro. Chi vuole dinamica vuole mercato, certo non vuole leggi. Abbiamo oggi un aumento della diseguaglianza dovuta al fatto che abbiamo bloccato il mercato del lavoro. Ha ragione l'imprenditore che dice: "Non viene più nessuno a lavorare da me, se non in nero". Perché, dice quel lavoratore: "Mi dai 1.500 euro sì, ma in nero; perché io non posso rinunciare ai 750 euro del reddito

di cittadinanza: voglio cumularli". A questo punto non c'è mercato, non c'è mercato per lo skipper che non accetta di navigare neppure per 2mila euro i primi venti giorni d'agosto, perché intanto ha il reddito di cittadinanza. E se gli dai 2 mila euro in nero, più che creare mercato del lavoro crei ulteriore confusione.

Pensare di fare politica dell'eguaglianza, politica del riequilibrio sociale dall'alto è impossibile. Vanno fatti crescere i pavimenti, i solai, non rifatti i tetti, altrimenti non ce la facciamo. Quando, nei primi anni '70, Paolo Sylos Labini pubblicò il *Saggio sulle classi sociali* - quel libro era stato quasi redatto insieme ai "miei" del Censis, in corso Vittorio Emanuele - e argomentava che finivano le classi e cresceva il ceto medio, cresceva la "cetomedizzazione", la critica più feroce che avemmo, tutti insieme, fu quella di Pasolini: «Questo ceto medio - diceva - è solo piccolo imborghesimento, state creando dei piccoli borghesi rancorosi». Forse aveva ragione lui, però era questo il senso, il vero problema: quando sei arrivato a far crescere dal basso e arrivi al ceto medio, devi sapere poi come crescere ulteriormente. Il ceto medio italiano è restato ceto medio, non è diventata borghesia, non ha avuto ulteriore sviluppo, non è andato avanti, ha saputo dire soltanto: "Siamo contenti di quello che siamo". Mia madre diceva: "Noi siamo già ceto medio". Non è cresciuta, perché non ha avuto questa spinta ulteriore. Veniva da una famiglia povera, già l'essere ceto medio rappresentava per lei un certo livello. Stiamo attenti a questa tematica delle disuguaglianze, degli squilibri, che riempie tutti i giornali. È una cosa perfida come le cose degli anni '60-70, perché non ha altro sbocco se non la coltivazione di clientele: un po' di soldi in più, un po' di bonus in più, ma non c'è nessun processo sociale dentro.

Magnani - Grazie, presidente De Rita. La ringraziamo veramente di cuore per la sua prolusione, il suo intervento e il ricordo di Giovanni Cavina. Grazie!

Rettrice e professoressa Nuti, nel mondo dello studio l'uguaglianza è intesa come diritto di tutti all'accesso. Quando ci siamo parlati, in preparazione di questo incontro,

lei ha precisato: diritto all'accesso non significa diritto a una uguale valutazione. Questo è molto importante: le valutazioni finali possono e devono essere diverse, la competizione deve rimanere. La competizione non brucia le potenzialità, anzi: cerca di incentivarle. È necessaria - ha aggiunto - una premialità per il merito. È importante non avere paura delle *best practices*, altrimenti ci abbassiamo al "sei politico". E questo anche nelle istituzioni di eccellenza, altrimenti c'è il rischio di sedersi.

Nuti - È un tema molto aperto. Abbiamo ancora un grosso problema di accesso al sistema universitario. Per esempio, si insiste tantissimo sulla necessità di orientare il più possibile, in particolare le ragazze, alle materie STEM (*science, technology, engineering, mathematics - ndr*) e poi si scopre che in realtà negli atenei italiani gran parte di questi corsi di laurea, se non tutti, sono a numero chiuso. Quest'anno, per esempio, all'università di Pisa anche Biologia, che è sempre stato un corso aperto, è in realtà a numero chiuso in base al voto di maturità. Rimangono esclusi tantissimi ragazzi e ragazze che hanno voti alti e che, per esempio, hanno la maturità scientifica. Una giovane con un ottimo voto, 80/100, dopo aver finalmente deciso di iscriversi a un corso dell'area STEM, si è accorta che l'unica cosa che poteva scegliere era Matematica, perché in tutti gli altri corsi ha trovato la porta sbarrata.

Il PNRR stanZIA tantissime risorse per il sistema universitario, ma non per le strutture: laboratori, aule, strutture fisiche. Abbiamo bisogno dei laboratori di ricerca, altrimenti rischiamo di impartire una formazione nozionistica anziché mettere al lavoro i nostri studenti per costruire il loro processo di apprendimento. Questo aspetto è molto più importante di quanto si possa immaginare. Poi, chiaramente, una volta entrati, i processi selettivi nelle nostre scuole, nei nostri collegi, ma anche all'università, creano una sorta di soddisfazione e di spirito di appartenenza: "Ce l'ho fatta!". Ma l'importante è non sedersi. Anche i nostri allievi, ogni tanto, tendono a dire: "Ormai qui siamo tutti uguali". No, non siamo tutti uguali, siamo in cammino. L'elemento

fondamentale è saper riconoscere le *best practices*, saper riconoscere chi ha fatto la differenza per poter imparare. L'altro ieri ero a Padova, alla celebrazione degli 800 anni dell'Università. Molto interessante. Vorrei ricordare un passaggio dell'intervento del presidente della Repubblica, che è stato secondo me fantastico. A un certo punto si è rivolto a tutti noi rettori, docenti, prorettori presenti alla manifestazione, a questo momento celebrativo così bello, così intenso e ci ha ricordato l'umiltà: l'umiltà è cercare di evitare la vanità, che è contraria alla curiosità e alla voglia di imparare.

Ecco, saper imparare dalle *best practices* vuol dire avere umiltà, saper riconoscere che si è arrivati a un certo livello, ma che ci sono ancora spazi per imparare da qualcun altro. Non si deve aver paura del confronto, del *benchmarking*, si deve viverle la "misurazione" come un processo di apprendimento continuo, in tutti i campi. Non parlo soltanto dell'istruzione, ma anche delle istituzioni pubbliche, delle istituzioni private, delle aziende. Anche loro fanno benissimo che questo è l'unico modo per crescere e per fare la differenza. Sì, penso che abbiamo bisogno di momenti di confronto continuo, abbiamo bisogno della misurazione. Non dobbiamo averne paura, perché solo in questo modo si cresce e si migliora.

Magnani - Siamo sempre in cammino... In effetti tutti noi, ammessi in Residenza, nei collegi d'eccellenza dopo aver superato le selezioni, ci sentivamo un po' i primi della classe e pensavamo di essere arrivati. Invece poi si incontra gente più brava. Ma non bisogna averne paura, perché dalle persone più brave si impara sempre e si migliora. A me piace molto questo, ma non è facile: bisogna mettersi in discussione. È più comodo sedersi e godersi l'apparente successo.

Su questi temi mi piacerebbe coinvolgere un altro relatore, il generale Giancotti. Il 28 Marzo del 1923 sarà il centenario dell'Aeronautica militare italiana. Il Giancotti ha vissuto da protagonista quasi la metà di questo percorso secolare. In Accademia aeronautica (di cui è poi stato Comandante) è

entrato nel 1976, ha volato sugli F-104S e sui Tornado, dal 2014 è Generale di squadra aerea, è stato Sottocapo di Stato maggiore, comandante delle Scuole e della Squadra aerea dell'Aeronautica militare. Ha concluso il servizio da presidente del Centro Alti studi per la Difesa. Ha conseguito il Master degree presso la *National Defense University of Washington* (primo su 307 frequentatori da 20 paesi), insegna Leadership di gruppo all'Università di Tor Vergata e nel 2017 ha pubblicato *Leadership agile nella complessità*. Rimaniamo in tema di merito e disuguaglianza, generale. Daniel Markowits della Yale Law School, nel suo ultimo libro *The Meritocracy Trap*, dal titolo particolarmente eloquente, ritiene che la meritocrazia sia il nemico da battere. Non soltanto non è il rimedio alla crescente disuguaglianza, sostiene Markowits, ma ne è addirittura la causa: «La meritocrazia spinge la disuguaglianza a livelli sempre più elevati. La lotta contro l'ingiustizia richiede di resistere alla stessa visione meritocratica».

Qual è il rapporto tra meritocrazia e disuguaglianze, secondo lei? La prima è la soluzione o la causa, perché crea delle élite, la cosiddetta aristocrazia 2.0 nelle migliori università, nelle scuole di eccellenza? La francese Ena è stata definita la scuola delle caste. Lei ha operato in un ambiente estremamente meritocratico: qual è la sua risposta?

Giancotti - Innanzitutto sono veramente grato per questa occasione, che sto vivendo come autentica formazione per quanto ho ascoltato finora e per l'ambiente che respiro. Vorrei tentare di dare una risposta alla sua domanda, proprio attraverso l'esperienza nelle forze armate. Certamente possiamo dire che nelle forze armate ci sia un sistema, una piramide fortemente meritocratica. Basti pensare che in Aeronautica militare (ma vale in generale per le forze armate) entrano in Accademia 80 cadetti su 5mila aspiranti. E degli 80 cadetti uno o due arrivano al grado di vertice (generale 3 stelle). Quindi il merito è visto come una risorsa fondamentale sul piano funzionale, perché quando si è impegnati in operazioni si vuole che i propri comandanti, quelli che decidono della vita e della morte delle persone, e

comunque tutti coloro che partecipano al processo decisionale siano i migliori possibili.

Ma non c'è solo questo aspetto, che condividiamo con moltissime altre realtà, che ne dica e quali che siano le mode. Ce n'è un altro, che si avvicina al tema delle disuguaglianze e del bellissimo titolo di questo convegno, che parla anche di sostenibilità e di inclusione, non solo di merito. Perché il merito è da sempre così importante nelle forze armate e, laddove non c'è, il risultato operativo ne risente immediatamente? È importante perché nelle forze armate la percezione di giustizia ed equità dell'organizzazione - che è un tema comune a tutti i sistemi



umani - e quindi la costruzione di fiducia interna di identità, di quell'etica tacita che significa appartenenza a dei comportamenti, è la chiave per l'efficacia operativa, è la chiave che fa la differenza tra la vita e la morte.

Questa è una dinamica ancestrale e storica, che si è ripetuta infinite volte. Chi sa un po' di storia militare, la sa leggere molto bene. Quindi c'è un aspetto etico e una connotazione fondamentale della dimensione del merito: laddove non vi sia riconoscimento del merito, immediatamente c'è una disgregazione delle dinamiche costruttive di fiducia e quindi

della capacità operativa. Questo tipo di "intangibili" hanno sempre fatto la differenza, dall'esercito romano ("civis romanus sum" era un'affermazione di identità) all'esercito di straccioni di Napoleone. E anche nella guerra in atto vediamo quanto sia attuale questo tema, vediamo la differenza tra le diverse etiche che governano i contendenti. Quindi l'aspetto etico torna al centro del discorso del merito. E nell'aspetto etico c'è anche il bisogno di includere, se si vuole veramente promuovere il senso di "*justice as fairness*", di giustizia, di equità nell'organizzazione.

Tutti coloro che non arrivano al grado vertice sono comunque persone valide, che devono essere incluse pienamente: non solo per motivi di giustizia, ma anche di funzionalità. Gli elementi del titolo, merito-inclusione-sostenibilità, sono quindi strettamente legati, perché nessuna organizzazione ad alte prestazioni che vada verso l'*achievement* e non verso una semplice ascrizione, può funzionare senza uno di quegli elementi. E allora si potrebbe concludere frettolosamente: "Va tutto bene nelle forze armate". Io dico di no, non va tutto bene. Anche noi abbiamo avuto, non solo nel nostro sistema, dei leader disfunzionali, che in definitiva sottraggono valore o comunque riducono il valore prodotto.

E allora come si spiega questo problema, come si risolve questa equazione? A mio avviso la risposta è molto semplice. Dipende da come definiamo il merito e poi da come lo misuriamo: il merito va riconosciuto, altrimenti le cose non funzionano le cose. Vale non solo nelle forze armate - dove è particolarmente vero, specialmente in operazioni - ma anche in tutti gli altri ambiti. L'efficacia dell'azione collettiva non può prescindere dalla fiducia, dalle dinamiche di fiducia e quindi dall'etica, che è immanente nel sistema. Però come si misura questo metodo? Questo fa tutta la differenza.

Mentre in tanti campi siamo andati molto avanti nella misurazione, per una serie di motivi il nostro sistema di valutazione del personale è ancora a mio avviso inadeguato: fa ancora riferimento agli schemi della ascrizione, agli schemi di un cambiamento lento e non è più adatto alle nuove dinamiche.

Nel nostro sistema è il superiore che fa la valutazione. Noi siamo sempre valutati: qualsiasi incarico oltre i 45 giorni viene valutato con un documento formale e ogni anno, come minimo, riceviamo una valutazione formale. Misurare il merito è un tema fondamentale e non può prescindere dal discorso etico complessivo, dalla capacità di includere, dalla produzione di valore generale per il sistema e non semplicemente per il conseguimento di un singolo obiettivo. Del resto, il tema delle metriche nelle organizzazioni è un tema grandissimo, ancora largamente inadeguato a catturare la profondità delle dinamiche. Il passo successivo è quello di investire molto su questo aspetto, soprattutto con la formazione. Ma la formazione non può più essere quella tradizionale, che indirizza alla ascrizione di cui ha parlato il presidente De Rita: deve essere una formazione capace di esplorare, di essere continuamente innovativa e interdisciplinare. Nelle forze armate c'è uno sforzo importante in questo senso. Sono appena rientrato dall'Accademia di Pozzuoli, dove sessanta studenti del corso di Global Governance internazionale dell'università di Tor Vergata hanno lavorato per tre giorni con i cadetti dell'aeronautica sul tema *Leadership, Creativity and Rules*, per esplorare proprio come generare creatività. Di iniziative simili se ne stanno svolgendo tante. Mai abbastanza, peraltro. Una federazione di formatori informati da questi concetti rappresenta, secondo me, la migliore risposta di sistema che si possa immaginare. Sono molto onorato di essere qui, in un consesso di questo spessore e di questo orientamento.

Magnani - Ha introdotto il tema dell'etica, molto importante. Ha dato un filo conduttore alle tre parole chiave del nostro seminario, merito-sostenibilità-inclusione, e ha affrontato un aspetto importantissimo, che occupa anche la rettrice Nuti: come misuriamo il merito e nella misurazione del merito come tener conto delle diversità, come promuovere l'inclusione. Le chiedo però ancora una battuta sulle élite, sulla critica delle élite. In certi settori, "voglio" che operi l'élite meritocratica: come economista, "voglio" che nella

banca centrale ci siano persone che sanno quello che fanno; e così nelle forze armate, nelle istituzioni, deve agire l'élite meritocratica, modello Singapore, che anche nella politica mette la meritocrazia. A questa visione si oppone, soprattutto negli Stati Uniti, il nuovo trend al quale abbiamo già accennato, quasi di condanna della meritocrazia e dell'élite. Nel 2017, al XIX congresso nazionale del partito comunista cinese, Xi Jinping considerò essenziale il ritorno ai valori meritocratici dei mandarini di Confucio. Dunque, in certi settori, in certe istituzioni, forse l'élite non è così criticabile...



Giancotti - Ho vissuto per molti anni, da quando sono diventato colonnello, questa questione dell'élite perché, come dicevo, la piramide si stringe e ci si trova in una cerchia ristretta di persone, considerate élite nell'organizzazione. La differenza radicale consiste nel come gli esponenti delle élite interagiscono con il sistema. Non so se il mio osservatorio sia significativo per altri sistemi, ma offro una testimonianza concreta. Ho visto comandanti considerati distanti, considerati élite dalla gente, dai militari. Ho visto comandanti di altro tipo, considerati esempi di *servant leadership*. Non si sentono élite, si sentono "uno" della squadra, con

responsabilità precise. Non è che si attenui la distinzione dei ruoli e delle funzioni; ma questo tipo di comandante è uno che dorme per terra quando la sua gente dorme per terra, si prende cura delle persone, fa scelte che prevedono l'inclusione e la sostenibilità. E quando ce n'è bisogno prende le decisioni dolorose, perché anche punire una persona è un gesto d'amore (è più facile far finta di niente...). Quindi, secondo me, dobbiamo interrogarci non soltanto sulla capacità di noi "élite illuminate" di comprendere la complessità (capacità, direi, ancora abbastanza bassa), ma anche su come noi ci proponiamo: se ci sentiamo élite e ci proponiamo come élite, o se riusciamo a far passare un altro messaggio. E cioè che chi esercita la leadership deve fare *servant leadership* e non giocare a fare l'élite.

Magnani - Stili diversi di leadership... Molto interessante. Ora vorrei ascoltare Sara Bernardini. È una nostra *alumna*, laureata del collegio. Sara si è laureata in Ingegneria informatica nel 2001. Era entrata in collegio nel 1996, pochi anni dopo l'ammissione delle studentesse al "Lamaro Pozzani". Lì ha incontrato Francesco Lione, che invece è laureato in Giurisprudenza e oggi è suo marito. Il loro è stato uno dei primi matrimoni tra residenti o tra collegiali. Ce ne sono stati altri. Sara è professoressa ordinaria di Intelligenza artificiale al Royal Holloway della London University. In precedenza ha lavorato al King's University College. È esperta, tra molto altro, di sistemi intelligenti e autonomi per ambienti ostili. In collegio, nonostante l'indirizzo scelto, ha mantenuto il suo fortissimo interesse per le materie umanistiche, dalla filosofia all'arte. Questa interdisciplinarietà - mi ha detto - mi è poi servita tantissimo nella carriera professionale, da quando mi occupo di intelligenza artificiale. L'interdisciplinarietà ha caratterizzato fin dall'inizio la Residenza, nella visione di Giovanni Cavina. Negli anni '70 chi studiava ingegneria o medicina doveva comunque fare il corso di economia, e così chi studiava lettere, il corso di informatica. Sara l'ha fatto anche a livello individuale. È dunque un metodo che conosciamo, che apprezziamo, ma

non è ancora valorizzato nella nostra società. Sara, pongo anche a te le questioni di cui stiamo parlando. È giusto ridurre le scuole di eccellenza? Ci sono troppe élite? Fino a che punto il merito giustifica parziali diseguaglianze nella professione, nella retribuzione? E qual è la differenza tra l'Italia e i paesi stranieri?

Bernardini - Mi ricollego a quanto ha detto il generale Giancotti poco fa. Il punto centrale è proprio la definizione di merito, troppo spesso identificato come competenza tecnica in profondità, su un argomento specifico. Questa secondo me è una definizione troppo restrittiva, che però



viene utilizzata nei test standardizzati per l'accesso all'università o nei master. In realtà c'è tutta un'altra serie di importanti metriche, necessarie poi per ottenere successo sul lavoro: la motivazione, l'ambizione, ma anche la creatività, l'originalità, il saper pensare in modo indipendente fuori dagli schemi. Questo non viene assolutamente valutato nei test standardizzati. Ovviamente poi è difficile includere persone profondamente "originali" e meritevoli, ma non intercettate da questi test. Persone escluse, per questo o altri motivi, che

rimangono ai margini, come diceva anche la rettrice. Non so quale sia la soluzione, ma bisognerebbe trovare dei metodi per valutare il merito in modo più ampio. Questo valorizzerebbe anche la diversità, perché poi in un *team* non serve solo la persona che capisce l'argomento tecnico, ma serve tutta un'altra serie di importanti caratteristiche, la cui assenza impedisce al gruppo di funzionare bene. Questa è la prima osservazione.

Quanto alla creazione di queste élite, io amo molto il pensiero di Sandel, che prima hai citato. Ho letto vari libri suoi, e secondo me le sue critiche sono anche in parte provocatorie, ma mettono in evidenza una cosa importante,



il lato oscuro della meritocrazia: l'idea che ci facciamo dopo aver lavorato tanto, che sia tutto merito nostro, che ci siamo "fatti" da soli. Da una parte è vero, abbiamo messo molto impegno, ma d'altra parte dobbiamo riconoscere che siamo stati anche fortunati: siamo nati in Italia o in Inghilterra o in America; proveniamo da famiglie che ci hanno supportato nei nostri studi. Ma tante persone non vengono da questi contesti e, se non ne teniamo conto, l'eccesso di "etica della meritocrazia" può portare a guardare dall'alto in basso chi non riesce. Magari non è riuscito non già per mancanza di

talento ma per altri motivi. Perciò è importante riconoscere che nel successo c'è anche un elemento di fortuna, che non possiamo dimenticare quando siamo al vertice. Questa trascuratezza nel ricordare che il successo è frutto di un mix di talento e di fortuna, secondo me ha contribuito a creare movimenti populistici, come quello che in Inghilterra ha portato alla Brexit o altrove ha generato fenomeni di questo tipo.

Magnani - A proposito di inclusione, parliamo dell'intreccio, della relazione, del rapporto, forse anche - qualche volta - della tensione tra merito e inclusione, tra merito e diversità, intesa non solo come diversità di genere ma in senso ampio. Qui ricadiamo nella misurazione: scegliere cosa premiare, tra merito e diversità, può significare forse in un caso specifico sacrificare qualcun altro. Non sempre la squadra più efficiente in azienda, in un'istituzione, in un gruppo di ricerca è in assoluto quella più efficace per raggiungere un determinato obiettivo, non necessariamente è anche quella più inclusiva. Come gestire tensioni di questo tipo? E c'è un modo per ottenere che la diversità contribuisca ad accrescere l'efficienza in un gruppo di lavoro, di ricerca?

Nuti - Sicuramente c'è, promuovendo molto l'attività di squadra, di gruppo. Il mondo della ricerca, in particolare, è cambiato tantissimo in tutte le discipline, anche in quelle giuridiche, che erano forse più abituate al lavoro individuale. C'era il docente che pubblicava la sua monografia... ma anche in questo ambito ora è sempre più apprezzata la squadra. E così nelle discipline manageriali o economiche, non esiste più il lavoro del singolo ricercatore. Questo aiuta tantissimo ad apprezzare i diversi contributi che i componenti del gruppo possono e devono dare al risultato finale. Non soltanto la ricerca di frontiera è una ricerca interdisciplinare. E non esiste il *team* composto solo da persone con il medesimo *background*. È sempre più necessario formare dei *team* che abbiano diverse componenti. Credo che il futuro della formazione, soprattutto per le scuole di alto merito, passi dalla ricerca

fondamentale: secondo me è proprio la contaminazione con il mondo della ricerca a creare lo spirito critico, la capacità di vedere il mondo attraverso prospettive diverse.

È positiva questa "obbligatorietà" di formazione interdisciplinare. Nel collegio Lamaro Pozzani eravate obbligati a seguire un itinerario formativo integrativo, in materie non legate al vostro percorso universitario. Anche la Scuola superiore Sant'Anna ha questo vincolo obbligatorio, ed è la sua forza. In collegio l'interdisciplinarietà del percorso formativo determina il collegamento forte con la ricerca di frontiera, che è un lavoro di squadra e prevede diverse componenti professionali. È scuola di vita per capire come si mettono insieme merito e inclusione, cioè capire che il risultato di squadra si ottiene se riusciamo ad ascoltare le diverse prospettive, perché i problemi complessi come quelli che siamo chiamati ad affrontare oggi con la ricerca, necessitano di squadre con una ricchezza che forse qualche decennio fa non era nel nostro DNA.

In questo senso, il mondo universitario è chiamato a fare un salto quantico, per superare i famosi settori scientifici disciplinari e la logica delle lobby, che per i grandi ricercatori sono problematiche: si superano le abilitazioni se si appartiene palesemente al gruppo che seleziona secondo i propri criteri. Molte volte, invece, le persone più creative sono proprio quelle magari a cavallo tra più settori scientifici disciplinari, persone che sanno integrare contenuti e concetti. Penso che questa sia la strada e chiaramente chi frequenta collegi di questo tipo fa un po' da apripista per il futuro.

Magnani - Sul rapporto merito-inclusione-diversità vorrei tornare al generale Giancotti. Nella conversazione preparatoria mi ha detto: "Noi siamo arrivati un po' in ritardo come forze armate, ad esempio nell'aprire alle donne. Però lo stiamo facendo bene, cioè sfruttiamo il vantaggio di chi arriva tardi e può applicare le *best practices*". Vorrei che ci raccontasse un po' questo e poi anche una nota sugli altri tipi di diversità e di inclusione: ci sono anche nelle forze armate italiane figli di cittadini

immigrati. C'è stata un'evoluzione, le forze armate sono oggi più inclusive che in passato, perché la società cambia.

Giancotti - L'ingresso delle donne nelle forze armate è avvenuto per legge soltanto nel 2000. In quasi tutti gli altri paesi NATO era già avvenuto da tempo. Questo ci ha consentito di fare un lavoro preliminare di studio delle problematiche, basandoci sulle esperienze altrui. L'ho vissuto personalmente, perché nel 1980, da giovane sottotenente, sono stato inviato da Pozzuoli in Texas per l'addestramento al pilotaggio e al combattimento. Nella mia *flight* le minoranze erano tre italiane: erano tutti maschi americani, salvo tre italiane donne. Quindi già da allora c'erano donne allieve pilote. Tuttavia in quel periodo ci sono stati diversi problemi, non con le mie colleghe ma nelle forze armate americane. Ci furono anche scandali importanti. Noi abbiamo potuto studiare tutto questo. Quindi siamo partiti col piede giusto e penso che sia stata veramente una storia di successo, che ha superato il vaglio di moltissimi pregiudizi. Anche le commissioni parlamentari non credevano che tra i militari ci possa essere una vera parità di genere. Invece la prova che sia possibile è emersa fortissima dalla realtà e dalle testimonianze delle stesse donne.

Le nostre donne sono bravissime: basti dire che Samantha Cristoforetti, ufficiale dell'Aeronautica, era capo del suo corso, uno dei primi corsi in Accademia. E ce ne sono tante come lei, non è l'unica. Quindi questa, per fortuna, è stata una storia di successo legata anche a quello che dicevo prima: bisogna stare molto attenti a mantenere il senso di equità, se si fanno discriminazioni si lede la coesione dei reparti. Questa è la mia testimonianza. Tutto questo è verificabile anche dai resoconti delle audizioni nelle commissioni parlamentari, e la stessa Samantha Cristoforetti lo confermerebbe.

Quanto all'inclusione degli immigrati. Gli Stati Uniti sono una realtà molto complessa. Ho vissuto lì diversi anni, e ci sono molte contraddizioni. Però dal punto di vista dell'inclusione e della discriminazione le forze armate americane sono decisamente più avanti del resto della società, almeno di

alcune parti della società che possiamo immaginare. In genere c'è molta attenzione all'etica, c'è un investimento molto forte sui temi di cui abbiamo parlato. E ora anche in Italia. Come ho detto nei giorni scorsi ero in Accademia e ho visto diversi cadetti di colore, figli di seconda o terza generazione: posso dire che non viene proprio percepita alcuna differenza. Dai primi momenti delle nostre interazioni informali ho percepito il senso di identità, di appartenenza, che nei corsi in Accademia è fortissimo e importantissimo. Li facciamo tribolare parecchio e quindi tra loro si saldano, che tu sia bianco, nero, rosso, donna, uomo... Nei momenti catartici c'è proprio una "coesione animale", che va al di là di qualsiasi barriera identitaria. Non voglio dire che non si crea mai alcun problema, però quando accade si resta ampiamente nell'ambito fisiologico.

Magnani - L'Italia ha un tasso di disoccupazione ancora elevato, ma poi ci sono le aziende che non trovano le competenze necessarie. È il cosiddetto *skill gap* tra le competenze offerte e domandate sul mercato del lavoro. Vorrei che la rettrice Nuti illustrasse un'iniziativa importante avviata dalla Sant'Anna con la Fondazione Il Talento all'Opera.

Nuti - La Scuola Sant'Anna da tempo organizza due volte anno *JobFair*, che coinvolge tutti i ragazzi che escono dalle sei scuole a statuto speciale - e, da quest'anno, anche la Conferenza dei Collegi di merito - e mette a confronto la domanda e l'offerta. Molte aziende si iscrivono, gli allievi partecipano e si svolgono incontri e colloqui per individuare aziende e studenti reciprocamente interessati alla copertura di determinate posizioni. In realtà, lo sappiamo bene, questo non è sufficiente. E del resto la fascia di alto merito in Italia non ha problemi di occupazione. Semmai il problema è che individuiamo troppo pochi ragazzi rispetto a quelli che potrebbero affrontare questi percorsi perché, soprattutto nei collegi, i posti sono pochissimi in Italia. Davvero chi riesce a entrare può ritenersi fortunato: a me stringe il cuore nel vedere molti ragazzi idonei ammessi solo in piccola parte,

dopo un esame molto stringente e complicato.

Perciò, da quando sono diventata rettrice, ho ragionato con le aziende sui modi per cambiare passo: è inutile aspettare gli studenti meritevoli alla foce del fiume, quando sono già formati; dobbiamo iniziare la collaborazione molto prima.

Quindi è stata creata una Fondazione onlus, Il Talento all'Opera, costituita dalle aziende che in qualche modo contribuiscono, e abbiamo chiesto loro di lavorare con noi fin dalla fase dell'orientamento.

Una parentesi: Sant'Anna è un'istituzione a finanziamento pubblico, i nostri ricavi derivano al 60% dal ministero, il resto da progetti competitivi di ricerca acquisiti su bandi europei, nazionali e così via. Da questo punto di vista siamo sicuramente eccellenti, perché siamo i primi in Italia come capacità di acquisizione di progetti. Malgrado questa potenza di fuoco, quando arriviamo ad aprire posti nuovi per ampliare la nostra offerta formativa, dobbiamo affrontare problematiche di supporto. Anche per questo è importante anticipare la collaborazione delle aziende

La Fondazione ci aiuta a finanziare i progetti di mobilità sociale, di merito, di ampliamento dei posti per gli allievi e soprattutto per gli studenti universitari, prima ancora che scelgano il dottorato. La collaborazione con le aziende c'è sempre stata, da dieci anni abbiamo anche i dottorati industriali. Ma si tratta di collaborazioni focalizzate, dalle quali le aziende si attendono un ritorno diretto. Per questo ho anticipato l'inizio della collaborazione: deve partire molto prima, altrimenti l'Italia perde i grandi e giovani talenti, che poi sono il vero tesoro del paese.

Magnani - Torno a Sara e al tema precedente, l'inclusione, con una domanda un po' personale. Come giovane donna nel mondo accademico e anche professionale, in ambito molto specializzato e finora di genere prevalentemente maschile, hai mai percepito di essere svantaggiata o anche avvantaggiata dal tuo profilo?

Bernardini - Come hai anticipato, mi occupo di intelligenza artificiale in robotica per ambienti estremi. È un campo

ancora dominato da uomini, fundamentalmente. Con mia grande sorpresa iniziale, anche quando mi sono trasferita sia negli Stati Uniti, sia dopo in Inghilterra, nei *meeting* capita il 99% delle volte di essere l'unica donna in sala. Ormai ci sono abituata, quindi dal punto di vista personale non ho problemi. Quello che riscontro, all'inizio, è probabilmente una sorta di scetticismo in attesa del mio intervento, di mostrare cosa so, cosa non so. Ma devo dire che generalmente l'iniziale curiosità scema molto rapidamente, nell'arco di pochi minuti. Appena si passa poi a parlare di cose tecniche diventiamo tutti uguali.



Secondo me abbiamo la responsabilità, come donne, di essere coraggiose, cioè di andare in questi contesti senza paura, convinte del nostro valore, di quello che abbiamo studiato, di quello che abbiamo fatto per raggiungere certe posizioni, prendendosi anche dei rischi. È fondamentale, ed è un atteggiamento, una consapevolezza, che dovrebbe essere più incentivata anche durante gli studi: cercare di sviluppare anche la capacità di superare le piccole difficoltà, che inizialmente possono esserci in ogni contesto. Ho vissuto una simile esperienza nel mondo accademico, sì, ma anche

con le industrie: anche lì bastano pochi minuti, e appena si entra sul piano tecnico non ci sono più differenze.

Se posso aggiungere una nota personale, a mia volta ho cercato sempre di mantenere la mia identità di donna: ho portato i capelli lunghi o mi sono voluta truccare o mi sono vestita, sempre come mi è sembrato più coerente con me stessa. Anche questo è importante, perché in un posto di lavoro non dobbiamo essere tutti vestiti nello stesso modo, avere gli stessi atteggiamenti. Quello che conta è ciò che si conosce e si sa fare, e a quel punto tutto il resto viene dimenticato. Quindi, veramente voglio incentivare le ragazze presenti e quelle che ancora sono nel collegio ad avere fiducia nelle loro capacità, a essere sempre se stesse. È molto più importante avere una capacità di pensiero indipendente, originale, che far parte del gruppo.

Ho avuto veramente - anche questo lo avevi anticipato - un'esperienza strana. Faccio, sì, ingegneria ma faccio tante altre cose. E questa è stata veramente la cosa che più mi ha aiutato nella carriera. Per esempio saper scrivere bene, saper comunicare bene le mie idee. Il mio amore per la letteratura, per la poesia - per quanto venisse allora considerato una perdita di tempo rispetto all'obiettivo del 30 e lode all'esame - mi ha aiutato immensamente nella carriera. E nel lavoro di gruppo sono sempre stata scelta per scrivere le relazioni, anche in una lingua che non è la mia come l'inglese. Perciò, seguite le vostre passioni, che possono essere diverse o complementari a quello che si studia, ma non sono mai estranee. Le due cose vanno insieme, non bisogna abbandonare l'una per fare l'altra. Questo è il mio messaggio.

Magnani - Siamo diversi, bisogna valorizzare proprio questa diversità. Del resto il generale Giancotti, nella conversazione che ha preceduto questo incontro, mi ha detto che "sostenibilità e inclusione, alla fine, sono fattori del merito, sono due asset importantissimi per massimizzare l'efficacia". Ed ha aggiunto che "sostenibilità significa anche saper gestire il cambiamento, in particolare la trasformazione digitale"

Giancotti - Questa considerazione ovviamente mi sta molto a cuore, perché corrisponde a un'epifania, un lampo folgorante che ho avuto non tanto tempo fa e che ha cambiato proprio l'approccio alla vita e al lavoro. Mi sono reso conto che la mia rimozione di una straordinaria rivoluzione senza precedenti era del tutto disfunzionale. E me ne sono reso conto pienamente quando, dopo aver fatto il comando delle scuole, ho comandato la squadra aerea, la componente operativa dell'Aeronautica: 20 mila persone, 300 aeroplani, 70 enti. Allora mi sono chiesto: come faccio a fare *leadership* su un'organizzazione così grande? Come faccio ad applicare i miei concetti di *leadership* ad un'organizzazione ad alte prestazioni? E mi sono dato la risposta: se costruiamo un sistema digitale focalizzato sul fare *leadership*, magari ci riusciamo. Ci abbiamo provato, ha funzionato e certamente c'è stato un grosso salto di qualità. Ma questa è solo una parte, la parte empirica di chi è seduto su una poltrona e si pone le domande (che non finiscono più, perché ci sono molte più domande che risposte, anche su questo tema). Mi ha molto colpito la testimonianza del dottor Cavina, che nell'intervista dell'Archivio Luce, proiettata prima, diceva: i tempi cambiano così velocemente che la nostra formazione deve essere diversa. Aveva ben ragione a dire questo. Se osserviamo la progressiva complessità del nostro mondo, la rivoluzione industriale è stata una cesura proprio straordinaria. Nel giro di 200 anni siamo andati dai treni a vapore ai viaggi sulla luna. Un gradiente tecnologico senza precedenti, ma quello che c'è oggi fa impallidire quello che ha visto il dottor Cavina, perché gli impatti non sono soltanto funzionali, economici, ma sono proprio ontologici, investono il nostro modo di vivere il mondo, di capirlo, di operare. Quindi è semplicemente impensabile pensare di comprendere questa *disruption*, questa rivoluzione, e di gestirla con strumenti tradizionali di progettazione e costruzione della *leadership*, e in particolare di quella strategica, affidandosi alla capacità di governare il più possibile un fenomeno intrinsecamente complesso e semi-caotico (perché non c'è un'unica regia che governa tutti gli

sviluppi). È veramente un punto chiave per il nostro futuro, perché insieme alle grandi opportunità già accennate - fare *leadership*, condividere conoscenza, distribuire la leadership a tutti i livelli, includere chi è escluso (e che sarebbe irraggiungibile tra 20mila persone; invece, grazie al sistema digitale, ho potuto raggiungere persona per persona) - ci sono anche enormi rischi, di cui generalmente ci rendiamo conto pochissimo. Quindi c'è bisogno di investire, ci piaccia o no.

Da presidente del Centro Alti studi per la Difesa avevo da tempo sulla scrivania *La quarta rivoluzione* di Luciano Floridi, sulla gestione delle informazioni nell'infosfera, e non lo leggevo mai. A un certo punto mi sono reso conto che non potevo eludere le sfide che dovevo affrontare e di cui quel libro si occupa. Ho telefonato a Floridi, che non conoscevo, e gli ho chiesto di inaugurare un nuovo corso per la difesa, dove quegli aspetti diventavano centrali. Da lì è partita la riconfigurazione del Casd, che adesso è fortemente focalizzato sull'innovazione e tra i suoi prodotti ha questa capacità di fare leadership. La trasformazione digitale è diventata centrale.

Magnani - *Machine learning, deep learning*, calcolo quantistico, *blockchain*. Davanti a queste innovazioni dirompenti e contemporanee, che spazio c'è per l'inclusione, la sostenibilità? La tecnologia o la sai usare o non lo sai usare, quindi se per età, livello di istruzione o altri motivi non la conosci, sei emarginato. In questo senso direi che è divisiva. C'è il rischio che accresca ulteriormente le disuguaglianze?

Bernardini - Sicuramente l'intelligenza artificiale, il *machine learning* e la robotica sono materie che richiedono una grossa specializzazione tecnica e quindi, ovviamente, un percorso di studi lungo e approfondito. Anche il mercato è proprio affamato di queste competenze. Ovviamente conosco l'esperienza dell'Inghilterra, che sta investendo moltissimo in programmi di educazione su questi temi, per esempio finanziando moltissimi posti per dottorandi in

queste aree, nuovi master, e anche aiutando l'università a proporre questi programmi.

Secondo me il problema va affrontato molto in anticipo, dobbiamo aiutare già i ragazzini ad avvicinarsi a queste tematiche. Per esempio ho un progetto - e sono contenta di dire, proprio qui in Italia - in cui cerchiamo di insegnare l'intelligenza artificiale in modo semplice ai bambini tra la fine delle elementari e l'inizio delle scuole medie, proprio per diffondere queste nozioni già in una fascia d'età così precoce, e soprattutto per incentivare l'idea che non si tratta di materie oscure, riservate a poche persone, ai più intelligenti. Sono materie alla portata di tutti, l'importante è studiarle, impegnarsi, ma non sono riservate alle élite o agli studenti secchioni. Sono veramente concetti di *problem solving* che possono assolutamente essere compresi senza difficoltà da persone creative.

Ovviamente bisogna fare un percorso e quindi bisogna avvicinarsi per tempo a queste tematiche, per aiutare a individuare itinerari che possono essere affascinanti, entusiasmanti, anche quando si è più piccoli. Esiste il problema della esclusione di una fascia di persone, e noi ovviamente puntiamo sull'educazione per evitarlo. Ma ci possono essere anche altre strade per aiutare in questo senso.

E vorrei fare anche un'altra riflessione: secondo me bisogna restituire dignità al lavoro, a tutti i tipi di lavoro, non solo a quelli specialistici. Per esempio noi cerchiamo di costruire robot ai quali affidare compiti che per gli uomini sono semplicissimi, ma che è molto difficile replicare a livello di robotica. Secondo me diamo un po' troppo per scontato che certi mestieri stiano per scomparire e quindi non avrebbe più senso farli. In realtà ogni lavoro ha la sua dignità e utilità, e se pensiamo di rimuovere quei lavoratori e di sostituirli con i robot, non è affatto scontato che questo oggi sia possibile in tempi brevi. Poi magari in futuro... Ecco, proprio per evitare questo tipo di visione è sicuramente importante studiare materie che stanno esplodendo come l'intelligenza artificiale, la robotica e molte altre. Ma, come abbiamo visto bene durante la pandemia, è importante considerare che ogni tipo

di lavoro, a qualunque livello di specializzazione, ha la sua dignità e utilità sociale.

Magnani - Grazie Sara. Ci hai suggerito il tema per il prossimo convegno: la dignità del lavoro. Che è un tema importante, se ci sarà ancora il lavoro: dipende anche da te e dai tuoi colleghi. Se costruite troppi robot... Abbiamo tempo per qualche domanda.

Lorenzo Farrugio (5° *Medicina*) - Il sociologo Michael Young ha coniato nel 1958 il termine *meritocrazia*, considerandolo distopico e rischioso. Quando il paese era governato dai guerrieri - scrive Young, che colloca le sue considerazioni nel 2030 - pensatori, poeti e filosofi venivano disprezzati. Adesso invece, quando l'unico supremo scopo della nazione è far crescere l'economia, si viene valutati, giudicati solo in base alla capacità di aumentare la produzione o alle competenze correlate. Pensate ci sia spazio per proteggere l'importanza delle "cose inutili"? C'è ancora vita al di fuori dell'accademia?

Martina Franciosi (5° *Giurisprudenza*) - Per il generale Giancotti. Nel nostro sistema basato sempre più sulla competizione rischiamo degli effetti negativi? Penso al *burnout* e in generale alla salute dei giovani. Nel suo ambito, ha qualche esempio di casi del genere? Per la professoressa Bernardini. Sempre più sembra che l'intelligenza artificiale possa in qualche modo sostituirci. Ho letto un articolo sul *recruiting*, secondo il quale un robot sostituisce chi legge e valuta i curricula dei candidati, per ottimizzare e rendere più efficiente questo processo. Si rischia in questo modo di non dare più risalto alle inclinazioni personali, di non tener conto di elementi inespressi ma significativi, che non sfuggirebbero a una valutazione umana?

Luca Giammarco (3° *Fisica*) - Sulla valutazione del merito, che è spesso tra i fattori critici. Comprende la velocità nel raggiungimento degli obiettivi, il tempo per laurearsi... Interessarsi anche ad altro è considerata - come è stato detto

- una perdita di tempo rispetto al 30 e lode. Questa valorizzazione della velocità rischia di tarpare le ali all'interdisciplinarietà, alla curiosità, che sono un fattore fondamentale del merito. Come si supera questa visione valorizzante dell'eccessiva velocità?

Giancotti - "Cose inutili", competizione, *burnout*... bellissime domande. Penso a quello che diceva prima Sara Bernardini: la sua formazione è molto ampia e le ha portato molto valore. Ho visto mio figlio, appassionato di fumetti, leggere a 16 anni un testo in giapponese: ma cosa stai facendo? "Sto imparando il giapponese, perché voglio leggere i manga in lingua originale". Ma non hai proprio niente di meglio da fare? Avevo torto: grazie a quei manga mio figlio ha fatto il dottorato di ricerca in astrofisica in Giappone, con una borsa di studio e una convenzione tra l'università giapponese e La Sapienza.

A me interessa molto la *leadership* strategica, non perché sia una cosa che riguarda l'élite, ma perché è la cosa sulla quale sbagliamo di più, con i costi più alti. L'ampliamento delle menti di cui c'è bisogno per cercare di sbagliare di meno è il fatto di vivere la complessità, che non è lineare, non è conoscibile, non consente di sapere se una certa cosa fatta oggi si rivelerà utile o inutile domani. Quindi le "cose inutili" sono importantissime. Seguire interessi ampi e dare spazio a cose che apparentemente non hanno collegamento diretto con le proprie competenze, alimenta la conoscenza tacita che diventa profondità nel pensiero strategico. Allora viva le cose inutili, purché ci appassionino e siano accompagnate da una narrazione, un percorso che seguiamo per viverle.

Sul rapporto tra *burnout* e competizione bisogna stare molto attenti: chi fa competizione e brucia le sue risorse non è un buon *leader*. Non perché si deve voler bene alla propria gente (e comunque si deve voler bene per funzionare bene come *leader*: l'ho detto prima a proposito di *servant leadership*), ma anche perché poi non si hanno più risorse sufficienti per operare. Questo è fondamentale: da comandante di gruppo, comandante di stormo, bisogna essere molto attenti sul come stanno i propri piloti, i propri

specialisti, perché se si fanno lavorare troppo si rischiano incidenti. Quando l'attività di volo cresce troppo, allora bisogna attivare l'*alert*. La sostenibilità è parte integrante delle capacità di *leadership* strategica. Ecco perché c'è tanto bisogno di studiare queste cose. E noi stiamo lavorando molto sui temi della *leadership*: dal piccolo, la *leadership* di se stessi e del piccolo gruppo, fino alla *leadership* organizzativa e a quella strategica. Un buon *leader* non usa male la competitività ed è molto attento alla sostenibilità.

Bernardini - Anche a me è piaciuta la domanda sulle cose inutili e in particolare la conclusione: c'è ancora vita al di fuori dell'accademia? Ecco, purtroppo anche l'accademia adesso ha un problema a fare le cose inutili, perché prevale l'idea che si debba dimostrare l'impatto di ogni cosa che si fa, subito, nell'immediato. Ma sappiamo benissimo che in molti, moltissimi casi l'impatto di certe scoperte è stato realizzato molti anni dopo. Quindi questo è veramente un tema aperto nell'accademia, dobbiamo trovare un compromesso tra mostrare l'importanza, l'impatto di ciò che si sta facendo, e lasciare spazio anche a ricerche di cui non si veda l'immediata ricaduta. Negli Stati Uniti, in Inghilterra, questo è davvero problematico. Dalla mia interazione con l'accademia italiana, credo che questo problema sia qui meno grave; nel mondo anglosassone veramente c'è poco spazio per ricerche di cui non si veda l'impatto immediato. Tuttavia si ammette che il problema esista e che vada risolto. Ci sono dei programmi per riservare almeno una percentuale del tempo dell'accademico a cose che non siano implementabili immediatamente. È un tema importante, che si collega anche alla seconda domanda, sui rischi dell'ottica efficientista, per la quale ogni cosa che si fa debba essere in qualche modo quantificata, sul piano monetario o in altro modo. Nella mia esperienza, e in tantissime altre, le maggiori innovazioni derivano spesso da ricerche a prima vista non correlate. Le innovazioni più significative di un campo vengono portate da ricercatori di altri campi, che vedono il problema da un'altra prospettiva. Per quanto riguarda invece il *recruitment*, già ora accade in

quasi tutte le società che la prima scrematura sia affidata ad algoritmi di intelligenza artificiale. Ma le tecniche di *machine learning* si basano sull'apprendimento della macchina da un insieme di dati. Quindi se l'insieme di dati ha dei *bias*, anche quello che viene appreso ha ovviamente dei *bias*. E infatti ci sono state varie situazioni imbarazzanti, in cui era ovvio che il sistema faceva delle discriminazioni, perché i dati in ingresso non erano stati selezionati in modo da rappresentare la diversità.

Fortunatamente negli ultimi anni c'è stato uno sviluppo, un incremento di studi etici nell'intelligenza artificiale. Io stessa insegno un corso di etica nell'intelligenza artificiale, proprio perché è fondamentale che si capisca come selezionare i dati per rappresentare tutta la popolazione, tutte le competenze necessarie per fare un lavoro. Non è un problema risolto, ma ci stiamo lavorando. Non direi che abbiamo ancora la soluzione. Sicuramente abbiamo almeno identificato il problema, però è un tema aperto. Riuscire a dare una definizione del merito che sia inclusiva e che venga rappresentata nei dati è veramente un problema ancora aperto. È fonte di ricerca e di innovazione, al momento. Sono d'accordo anche con le considerazioni dell'ultima domanda. Molte persone si presentano per esempio all'università, per i test d'ingresso, con una buona conoscenza di base e una serie di punti nei curricula, e in qualche misura sono quasi tutti uguali. Perciò, nei colloqui individuali, cerchiamo di valutare, di capire la passione che c'è dietro. E questa passione non può derivare dall'essersi laureato sei mesi prima o sei mesi dopo. Spesso vediamo che la persona ha, come diciamo in gergo, *tick all the boxes*, ha spuntato tutte le caselle, ha tutto ok, ha fatto l'*internship*, tutti gli esami con il massimo dei voti... Ma c'è qualcos'altro dietro? Questa persona è davvero appassionata, ha una visione, una sua idea, qualcosa di dirompente da dire, oppure no? Nei posti di eccellenza quello che fa la differenza tra le persone è proprio questo: c'è la persona che ha fatto tutti i passi giusti nel percorso, ma non ha quella scintilla, qualcosa che mostra davvero che quello è il suo campo, lo ama, vuole fare qualcosa, dire qualcosa di nuovo.

Certo, non è facile questo discernimento, perché entrano in gioco anche tutta una serie di considerazioni personali. È molto difficile essere giusti in questo processo. Ma ci proviamo. Noi, per esempio, creiamo dei panel numerosi, cosicché ognuno possa trovare la scintilla nel candidato, magari da punti di vista diversi. Perché anche questo è un tema: non si può valutare un candidato da un solo punto di vista, il mio. Bisogna vedere una serie di caratteristiche del profilo del candidato. Devo dire, almeno da quello che ho potuto vedere in posti di eccellenza, che si cerca di capire cos'abbia la persona dentro di sé, oltre che aver conseguito buoni voti. Ovvio che impegnarsi, studiare, capire le cose, conoscere gli aspetti tecnici resta fondamentale, non lo buttiamo via. Ma, oltre a quello, serve anche altro. E noi lo cerchiamo.

Magnani - Ringrazio molto il generale Giancotti e la professoressa Bernardini. E rinnovo la gratitudine al presidente De Rita e alla rettrice Nuti, che li hanno preceduti. Abbiamo ascoltato quattro fuoriclasse.



Stefano Semplici

*Alumnus, direttore della Residenza universitaria
Lamaro Pozzani dal 1995 al 2016*

Questa giornata ci dà la convinzione che non soltanto ci sia mezzo secolo alle spalle, ma ci siano anche tutte le premesse perché questa storia continui con il contributo di tutti. La mia prima parola è di ringraziamento sincero a chi ha reso possibile questa giornata con passione, impegno e tanto lavoro: dico solo Giorgio, e dico gli amici che hanno pubblicato il libro dedicato al nostro direttore Cavina, per raccogliere tutti in un ringraziamento personale e veramente molto sentito.

Il tema del convegno è per me molto sfidante, perché per tanti anni ho cercato esattamente di riflettere sul modo migliore per evitare che il merito si traducesse in un vettore di esclusione, anziché di inclusione e di partecipazione più consapevole e responsabile alla costruzione del bene comune. È stato citato Sandel - ho dedicato a lui alcuni dei miei corsi all'Università - il titolo di uno dei suoi libri più noti, *Justice. What's the Right Thing to Do?* (Giustizia. Qual è la cosa giusta da fare?) ha una traduzione che può apparire strana in italiano, *Giustizia. Il nostro bene comune*. Ma forse non è del tutto sbagliato, perché ogni volta che ci interroghiamo sui grandi dilemmi che attraversano la vita sociale, poi in ultima analisi quella di ciascuno di noi, ci interroghiamo su quale possa essere il nostro contributo alla costruzione del bene comune. E questo è tanto più importante per chi appartiene, e deve dimostrare di appartenere ai meritevoli. Perché quando si entra in collegio si inizia un percorso, non si è meritevoli certificati. Si è una "promessa di merito" da certificare. In che modo evitare che il merito diventi fattore di disuguaglianza? Dopo tanti anni mi sono davvero convinto che la risposta più vera è la più semplice: abituarsi a fare cose insieme, a far sì che il tempo dello studio, della professione, dei successi professionali, sia sempre di più il tempo della vita

spesa insieme, per condividere esperienze quotidiane, anche apparentemente umili o appassionanti come può essere quella di un viaggio di studio, che ho sempre considerato uno dei momenti più importanti nella vita della residenza e del collegio.

In questo modo le promesse di merito si abituavano a fare delle cose insieme, che non è soltanto un modo per costruire una oligarchia dell'intelletto. È un modo per abituarsi a pensare che intorno a noi ci sono sempre gli altri, quelli con i quali poi attivare meccanismi di solidarietà, come l'intuizione così bella e importante del professor Tosato per lanciare il premio dedicato a sua moglie. Ho imparato questa lezione dal collegio, ed è quello che spero di aver cercato sempre di condividere con i tanti fra voi che mi hanno fatto compagnia in anni così ricchi per tutti noi. E mi piace pensare che questo possa essere anche il futuro della nostra istituzione. Considero che sia una grande ricchezza la presenza - e il loro aver fatto tanto per questa giornata - di amici che hanno addirittura qualche anno più di me. La retorica della solidarietà fra generazioni è una delle più facili da attivare. Oggi abbiamo avuto una testimonianza concreta di cosa questo significhi: abbiamo qui ben più di 40 anni di esperienze professionali e umane che si ritrovano per condividere l'impegno di continuare a far crescere la storia di questa nostra piccola istituzione.



Gian Luigi Tosato

Cavaliere del lavoro

Componente della Commissione per le attività di formazione dei Cavalieri del lavoro

Magnani - Il nostro benvenuto al cavalier Gian Luigi Tosato, che tutti in sala conosciamo benissimo perché è molto vicino al collegio da tanti, tanti anni e partecipa sempre alle riunioni del comitato scientifico. Contribuisce in maniera diretta e attiva all'evoluzione del collegio. Oggi però è qui, oltre che per essere tra amici, per illustrarci il premio "Paola Piccinini Tosato", da lui istituito e finanziato per ricordare la moglie Paola, mancata il 17 febbraio 2011. È bello ricordare le persone care, ma il cavalier Tosato ha pensato di farlo in modo generoso, per premiare il merito.

Tosato - Grazie a tutti voi! È una bella festa, è bene festeggiare i primi cinquant'anni di collegio. È una bella e valida istituzione, che va avanti e cresce, malgrado le difficoltà avute all'interno della Federazione dei Cavalieri del lavoro. Lo ha ricordato l'ex presidente Diana nella testimonianza in video. Anch'io le ho sperimentate, in considerazione della mia vicinanza alle attività e alle caratteristiche del collegio: il problema della assoluta gratuità, della interdisciplinarietà, della valorizzazione di attività che promuovono la cultura, l'arte e altri interessi. Tutto questo, in passato, ha incontrato abbastanza lo scetticismo di una parte dei colleghi cavalieri del lavoro. Ma devo dire che nel tempo questa situazione è molto cambiata. Adesso c'è un interesse, una vicinanza al collegio, una valorizzazione, che è andata crescendo. Se questo è avvenuto è anche merito di chi lavora all'interno della Federazione, si dedica al collegio, il direttore generale Franco Caramazza e il vicedirettore Carlo Quintino Sella, che sono qui presenti. Ma la carta vincente siete voi, i laureati. Se c'è stata e continua a esserci una evoluzione positiva nell'atteggiamento della Federazione dei Cavalieri del lavoro

Presentazione del Premio
"Paola Piccinini Tosato"

è perché voi dimostrate di essere effettivamente il famoso “fiore all’occhiello”, come per anni si è ripetuto e adesso si dice con ancor maggiore convincimento. Perché dietro ci siete voi, quelli che sono passati, quelli che ci sono attualmente, quelli che verranno.

Quindi è una bella festa e merita di essere festeggiata. Sarebbe piaciuto molto anche a mia moglie essere presente. Forse alcuni di voi hanno avuto occasione di incontrarla, se non altro perché mi accompagnava e molto volentieri partecipava alle attività del collegio. Alle cene di Natale, per esempio, eravamo sempre insieme. E anche in altre occasioni, perché era vicina allo spirito del collegio. Poi mi piace ricordare un particolare: mia moglie curava sempre che alle riunioni della Federazione e in collegio io partecipassi indossando la cravatta e il distintivo dei Cavalieri del Lavoro. Questa mattina sono uscito e, in fondo alle scale, mi sono accorto di non averli. Sono tornato precipitosamente indietro e sono sicuro che mia moglie sarebbe contenta...

È stata una donna notevole. Ha avuto il proprio successo professionale ma ha sempre avuto il tempo di curare gli aspetti familiari (abbiamo due figli magnifici) ed è sempre stata molto sensibile al tema della responsabilità sociale, in particolare per coloro che hanno successo professionale nella vita. Per questo, insieme con i miei figli, abbiamo costituito questa “impresa sociale” intitolata a mia moglie. Fra le attività della società - una Srl senza scopo di lucro che opera nell’ambito del Terzo settore - è istituito il premio a lei intitolato. È una cosa modesta, ma è indirizzata verso i valori nei quali mia moglie ha creduto e che sono affidati a voi per essere portati avanti. Il premio - è affermato nel bando della prima edizione - «intende sottolineare la continuità fra i valori della cultura dell’impresa e quelli dell’etica della responsabilità e della cura per il bene comune». Sapete chi ha scritto queste parole? È qui: è Stefano Semplici. ... I vostri applausi dicono più di tutto! Vi ringrazio, anche per l’applauso precedente, con il quale avete voluto sottolineare la vostra accoglienza nei miei confronti, il buon ricordo che avete di me e l’apprezzamento per questa iniziativa, essenzialmente indirizzata a voi, agli *alumni* del collegio e a quelli che lo diventeranno negli anni a venire.

Avete scelto bene il tema del convegno, è un tema molto dibattuto. Per esempio la presentazione del prossimo festival dell'economia di Torino, "Merito, diversità e giustizia sociale", si esprime un certo scetticismo sulla questione del merito, che sarebbe più un fattore di disuguaglianza che non di progresso. Questioni dibattute anche qui: ma è veramente merito o si basa su provenienza sociale, disponibilità economiche, intelligenza, talenti... Elementi importanti ma a mio avviso non sufficienti, che non precludono la possibilità di affrontare, con impegno, anche percorsi difficili. Ma vorrei aggiungere una cosa, collegata anche con il premio e con quanto è stato detto. Non conta soltanto la capacità professionale - l'ha detto molto bene la professoressa Bernardini - ci vuole dell'altro, ci vuole fantasia, capacità di lavorare in squadra, di avere sensibilità per la sostenibilità, per l'inclusione, per *il* bene comune, per *i* beni comuni. Avere il convincimento che non ci può essere un bene individuale se non c'è un bene comune. L'assenza del bene comune si traduce in infelicità a livello individuale. E con questo vi ringrazio ancora e vi saluto.





Giorgio Ricci Maccarini

Presidente dell'Associazione Alumni dei Cavalieri del lavoro

Grazie cavalier Tosato. Grazie a tutti i relatori e a tutti i presenti. So che è il momento della frustrazione per tutti noi, perché non abbiamo potuto fare le domande che avremmo voluto. Tutti i laureati sicuramente penseranno che sia mancato un pezzo. In realtà gli interventi sono stati talmente ricchi di contenuti, che io spero e mi auguro che in qualche modo poi li metabolizzeremo, ne coglieremo tutte le suggestioni e manterremo viva questa attenzione, incontrandoci di nuovo e proponendo approfondimenti su questi temi.

Aggiungere qualcosa di davvero interessante, intelligente, dopo tante cose importanti che sono state dette, è complesso. Di solito i ringraziamenti si fanno dopo. Io farò il contrario: parto dai ringraziamenti e poi cercherò di spiegare il perché.

Se oggi siamo qui è perché abbiamo lavorato in tanti, che hanno dato piena disponibilità, ben oltre quello che ciascuno era tenuto a fare. Questa associazione vive del fatto che vogliamo continuare a frequentarci e conoscerci, perché pensiamo che quello che abbiamo trascorso nel collegio abbia un ruolo fondamentale per noi. Mantenerlo vivo significa anche mantenere la relazione: ho trovato terreno fertile per creare una squadra di enorme aiuto e sostegno. Abbiamo fatto tante cose, tutti i contributi sono stati utili. Non abbiamo mai esternalizzato niente, tutto è stato fatto in casa. Perfino stare in questa struttura non ci è del tutto estraneo, perché abbiamo con noi l'architetto Gianluca Racana dello studio Hadid, *alumnus* che ha diretto la

realizzazione di questo complesso museale. Ora non posso dargli la parola, ma magari durante l'assemblea avrà modo di dirci qualcosa.

Parto dai ringraziamenti, dicevo, perché fare con spirito di servizio anche le cose più banali, come creare le *slides* che stiamo proiettando, significa mettersi a disposizione di un'idea più grande, e permette di realizzare cose che prima non esistevano.

Il messaggio che ho colto oggi - a partire da De Rita, ma poi è stato ribadito da tanti - è che le cose che abbiamo potrebbero anche non esistere. Il collegio potrebbe non esistere. Il Censis è un'esperienza che poteva essere diversa. Qualcosa di simile al Collegio Lamaro Pozzani e al Censis poteva essere creata più tardi. Invece esistono, grazie all'idea di qualcuno che ha avuto l'energia di pensarle e di realizzarle, di "scaricarle a terra" come si dice adesso. Questo fa la differenza, la forza, e non si fa da soli. Anche la borsa "Piccinini Tosato" si inserisce in modo coerente in questo contesto.

Credo che ci sia una grande coerenza nei temi che abbiamo discusso. L'inclusività, la sostenibilità, sono le finalità del merito. Se in qualche modo si ha la consapevolezza di avere certe capacità, poi arriva il momento della restituzione, della volontà di farlo. Altrimenti sono totalmente inutili. Questo è il messaggio che volevo dare.

Sicuramente avrò dimenticato tantissime altre cose interessanti da dire, ma questa la sento profondamente. Sono davvero emozionato dal fatto che abbiamo realizzato un convegno di altissima qualità e con una partecipazione enorme.

Perciò ringrazio tutti quelli che sono stati oggi coinvolti, anche chi è venuto e ha partecipato "solo" da uditore; ciascuno di voi.



Prestampa: *Enrico D'Andrassi*

Finito di stampare nel mese di maggio 2023
presso la tipografia O.Gra.Ro. srl, Roma
per conto della Campisano Editore srl - Roma

