

## Il diritto di sbagliare dei soliti noti

**Pubblicato:** Domenica 31 Maggio 2026



Franco mi dice pedalando: “Certo che sono sempre i soliti allenatori. È come nelle partecipate.” Da questa provocazione, detta senza enfasi tra una salita e una curva, nasce una domanda più ampia sull’Italia del merito: un Paese che al merito ha perfino dedicato un Ministero.

C’è un momento dell’anno, nel calcio italiano, in cui le panchine girano più dei palloni. Finisce un campionato, si aprono i giornali, e si ritrovano spesso gli stessi nomi. Uno lascia una squadra, un altro torna dove era già stato, un terzo riparte da una piazza importante. Cambiano le maglie, gli stadi, i comunicati stampa. Ma il giro, almeno nella percezione, resta sorprendentemente simile.

Il punto non è mettere sotto accusa questo o quell’allenatore. Sarebbe ingiusto e anche un po’ pigro. Molti di quei nomi hanno vinto, lavorato, perso, ricominciato, dimostrato competenza vera. Un paio sono gli unici italiani al mondiale 2026... Il punto è un altro: in certi sistemi italiani, chi è già dentro sembra avere sempre un’altra possibilità. Chi è fuori, invece, deve spesso dimostrare qualcosa prima ancora di poter entrare. La domanda allora va oltre il calcio: quanto ricambio reale c’è nei luoghi dove si decide?

Nel pallone si nota subito e meglio perché tutto è più rumoroso. Le panchine sono pubbliche, i tifosi giudicano in tempo reale, la sconfitta ha un volto e un nome. Così i presidenti scelgono spesso l’usato sicuro. Non necessariamente il migliore per il futuro, ma il più riconoscibile nel presente. Se prendi un allenatore già consacrato e va male, puoi sempre dire di avere scelto uno che aveva già vinto. Se invece rischi su un nome nuovo e fallisce, l’errore è tutto tuo. È il meccanismo della copertura reputazionale.

Non scegli solo un tecnico. Scegli una giustificazione preventiva.

Ma il calcio è soltanto la parte più visibile di un'abitudine italiana più profonda. La stessa domanda si può porre, come dice il mio amico Franco, guardando alle grandi aziende partecipate dallo Stato: energia, difesa, infrastrutture, trasporti, poste, cantieristica. Anche lì, naturalmente, non siamo davanti a persone senza curriculum. Anzi, spesso proprio il contrario: si tratta di profili molto competenti, con carriere lunghe, conoscenza industriale, esperienza internazionale, capacità di muoversi in dossier complessi.

Eppure, il mercato dei vertici appare ristretto. Pochi nomi, poche reti, molta continuità, molta fiducia istituzionale. A volte la continuità è giusta. A volte protegge valore, competenze, stabilità. Ma quando diventa regola, la domanda torna: il sistema sta premiando il merito o sta soprattutto proteggendo il proprio perimetro? Per capirlo, bisogna guardare non solo ai nomi, ma ad alcuni indicatori.

Il primo indicatore è il ricambio reale. Non basta cambiare una casella per dire che il sistema si è aperto. Bisogna chiedersi se chi arriva è davvero un nuovo entrante o se è semplicemente una figura già conosciuta che passa da una posizione all'altra. Nel calcio questo accade quando un allenatore esonerato in tronco da un club importante rientra poco dopo dalla finestra spalancata. Nelle partecipate succede quando il vertice cambia, ma resta dentro lo stesso circuito pubblico, finanziario, industriale o politico-istituzionale.

Il secondo indicatore è l'anzianità nel sistema. Non solo l'età anagrafica, che di per sé non dice tutto. Conta da quanti anni una persona sta dentro quel perimetro di potere. Un manager può essere bravissimo e avere risultati eccellenti, ma se guida per quindici anni lo stesso grande gruppo, o se passa da una società strategica all'altra, il tema del ricambio resta aperto. Lo stesso vale per gli allenatori: l'esperienza è un valore, ma quando diventa l'unica moneta accettata rischia di trasformarsi in barriera d'ingresso.

Il terzo indicatore è l'origine della nomina. Da dove arriva chi viene scelto? Da un percorso interno? Da una rete politica? Da un altro grande gruppo pubblico? Da una carriera internazionale? Da una vera discontinuità imprenditoriale o tecnica? La differenza è decisiva. Un conto è promuovere una competenza cresciuta nel sistema. Un altro è non riuscire mai ad aprire il sistema a competenze che vengono da fuori.

Il quarto indicatore è la performance dopo la nomina. Il risultato conta davvero? Oppure serve soprattutto a confermare ciò che il sistema aveva già deciso? Qui sta uno dei punti più delicati. Se una persona ottiene buoni risultati, la continuità è comprensibile. Ma anche in quel caso resta una domanda: il successo individuale diventa occasione per costruire successione o motivo per rinviarla sempre? Una leadership forte deve anche lasciare dietro di sé nuove leadership. Una leadership che non genera ricambio rischia di diventare dipendenza.

Questi quattro indicatori non dimostrano l'esistenza di un sistema di caste in senso stretto. Sarebbe una parola comoda, ma forse troppo facile. Fanno emergere però qualcosa di più sottile: una meritocrazia amministrata.

Nel calcio, ci sono alcuni segnali veri di apertura: Cuesta, Chivu, Fabregas, Pisacane, Tedesco. Però i club più pesanti tendono ancora a proteggersi con nomi già consacrati: Allegri, Sarri, Spalletti, Gasperini, Gattuso.

Nelle partecipate la chiusura è piuttosto alta. Non significa "incompetenza". Significa: accesso molto filtrato, continuità forte, ricambio generazionale limitato, peso politico-istituzionale elevato.

Il caso ENI è emblematico: Descalzi, 71 anni, guida il gruppo dal 2014 e nel 2026 entra nel quinto mandato; Reuters sottolinea che nessun CEO tra le major petrolifere occidentali quotate è al comando

da più tempo. Questo è un segnale fortissimo di continuità, anche se naturalmente in questo caso la competenza è acclarata.

Poste è un secondo caso molto rilevante: Matteo Del Fante è stato confermato nel 2026 con un quarto mandato, dopo l'arrivo nel 2017. Sotto la sua guida profitti e valore di mercato sono cresciuti molto. È un caso in cui il sistema trova un profilo affidabile, e tende a conservarlo a lungo, sacrificando il ricambio generazionale ciclico.

Leonardo è il caso più interessante perché rompe la narrativa semplice. Roberto Cingolani viene sostituito nonostante sotto la sua guida Leonardo abbia registrato ordini, ricavi e una forte crescita del titolo. Lorenzo Mariani, che lo ha sostituito, è un profilo industriale serio, già nel mondo Leonardo. È un caso che dimostra come nelle partecipate la performance non sia l'unica variabile: conta anche il rapporto con l'azionista politico-istituzionale.

La meritocrazia italiana, in molti campi, non è assente. È filtrata. Non dice apertamente: "tu non puoi entrare". Dice qualcosa di più elegante e più difficile da contestare: "prima devi essere riconosciuto da chi è già dentro". Devi essere leggibile. Affidabile. Presentabile. Compatibile. Nel calcio devi essere accettabile per tifosi, stampa, spogliatoio e proprietà. Nelle partecipate devi essere accettabile per governo, azionisti pubblici, mercati, regolatori, equilibri istituzionali. Il merito arriva dopo. Prima viene la legittimazione.

È questo il punto più delicato. Non che i soliti noti non abbiano meriti. Spesso li hanno eccome. Il problema è che spesso solo i soliti noti hanno il diritto di essere considerati meritevoli. E soprattutto hanno un privilegio ancora più grande: il diritto di sbagliare restando nel giro.

Un giovane allenatore che fallisce rischia di sparire. Un grande nome che fallisce può ripartire altrove. Un manager esterno deve convincere tutti prima ancora di cominciare. Un manager di sistema parte già con una patente di affidabilità. È una differenza enorme.

Questa dinamica non riguarda solo il calcio e le grandi aziende pubbliche. Si ritrova, con forme diverse, nell'università, nelle fondazioni, nei giornali, nella politica, nella cultura, nelle professioni. Ogni sistema maturo ha bisogno di esperienza. Ma ogni sistema vivo ha bisogno anche di nuovi ingressi. Quando l'esperienza occupa tutto lo spazio, smette di essere competenza e diventa conservazione.

Il problema italiano non è l'assenza di talento. Il talento c'è: nelle imprese, negli uffici tecnici, nelle panchine minori, nelle università, nelle province, nei luoghi dove si lavora lontano dai riflettori. Il problema è che il talento, per diventare potere, deve spesso essere benedetto dal potere.

Un Paese moderno dovrebbe saper tenere insieme due cose: rispetto per l'esperienza e apertura reale al ricambio. L'esperienza senza ricambio diventa immobilismo. Il ricambio senza esperienza diventa improvvisazione. La maturità sta nel mezzo: creare sistemi in cui chi ha già dato molto non occupi tutto lo spazio, e chi potrebbe dare molto non debba aspettare di essere adottato da una cerchia. Nota: la fotografia in copertina è la Galleria dei Poeti alla Rocca di Soragna. Il merito, in Italia, spesso non entra dalla porta principale: aspetta in corridoio.

La girandola delle panchine ci offre solo la metafora più visibile. Ma la domanda riguarda il Paese intero: chi decide chi può decidere? Chi consacra chi può essere consacrato? Chi distribuisce il diritto alla seconda occasione? Forse non siamo una nazione senza meritocrazia. Siamo una nazione dove il merito deve spesso fare anticamera. E così l'Italia continua a girare. Cambia posizione, cambia maglia, cambia comunicato. Ma troppo spesso, quando la musica si ferma, sulle sedie buone ritroviamo seduti gli stessi.

di [Giuseppe Geneletti](#)

