

# Lettera

Club Ambrosetti - The European House

*“Senza sviluppo il futuro è grigio”*

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

## Italia

### Crescente bisogno di competitività e di sviluppo

### *Deficit* di governabilità

#### GLOBALIZZAZIONE SIGNIFICA COMPETIZIONE TRA SISTEMI TERRITORIALI

I continui progressi scientifici e tecnologici hanno progressivamente ridotto il peso delle distanze fisiche.

In passato, anche in quello recente, si operava in ambiti competitivi più limitati. Anche i Gruppi più internazionali si definivano “multinazionali” perché le distanze imponevano, per ogni Paese di attività, organizzazioni con un grado elevato di autonomia. Ora invece i vincoli sono diminuiti e per molti aspetti si sono persino annullati. La realtà si è trasformata e, se prima era suddivisa in tanti piccoli specchi d’acqua, è diventata un unico oceano grande quanto il globo: è l’avvento della **globalizzazione**.

Navigare nell’oceano non equivale a navigare in piccoli specchi d’acqua: si moltiplicano le opportunità ma non meno le complessità. Occorre una superiore massa critica, soprattutto a livello di professionalità e di competenza strategica.

Una realtà globale significa inevitabilmente competizione tra sistemi territoriali.

La competizione territoriale richiede un’efficace strategia competitiva in termini di visione del futuro (decidere chi si vuol diventare ed essere, entro quando), sua traduzione in obiettivi concreti, in scelte strategiche per conseguirli ed in azioni realizzative.

Essere competitivi significa far meglio dei concorrenti.

**Per ogni Paese, per ogni territorio, come per qualsiasi Gruppo/Impresa, senza sviluppo**

**il futuro è grigio.** Ma non ci può essere sviluppo senza spiccata capacità di gestione strategica, senza capacità di innovazione continua efficace, senza coesione.

#### LA SFIDA DELLA COMPETIZIONE TERRITORIALE

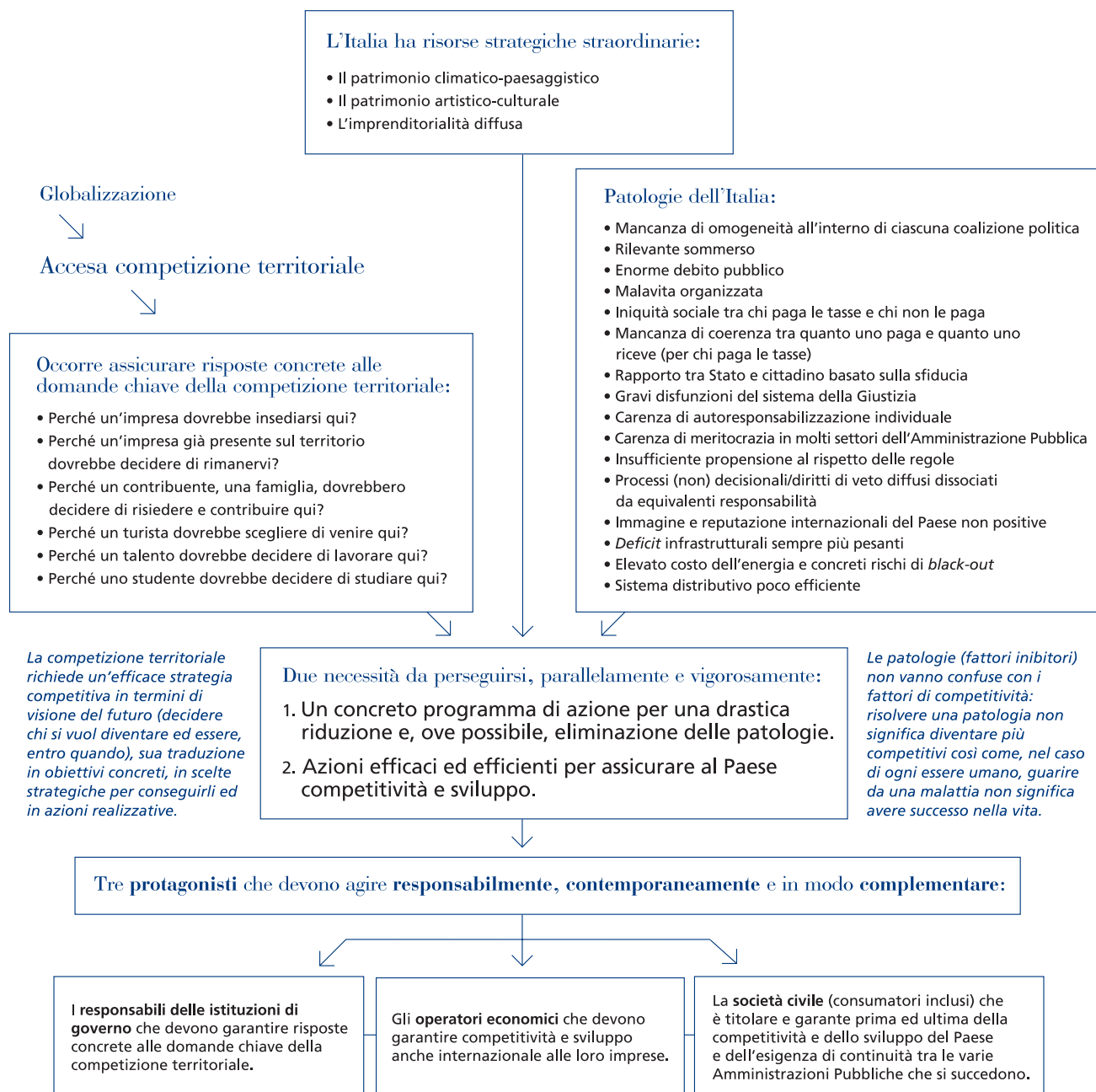
Che cosa significa gestire in modo “strategico” un territorio (e quindi la sua competitività e il suo sviluppo)? Significa assicurare risposte concrete alle domande chiave della competizione territoriale:

- Perché un’impresa dovrebbe insediarsi qui?
- Perché un’impresa già presente sul territorio dovrebbe decidere di rimanervi?
- Perché un contribuente, una famiglia, dovrebbero decidere di risiedere e contribuire qui?
- Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui?
- Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui?
- Perché uno studente dovrebbe decidere di studiare qui?

Si tratta di una sfida ardua per l’Europa, ma soprattutto per l’Italia il cui sviluppo è attualmente inferiore alla media europea, dal momento che tutti i dati indicano che il baricentro dello sviluppo economico si sta sempre più spostando sull’asse Nord America/Estremo Oriente.

Non è in gioco il futuro del *business*. Il *business*, per sua natura, è dinamico, va dove il contesto è favorevole e si genera valore. È in gioco il peso relativo dell’Europa e dei suoi Paesi membri nella globalizzazione. Il problema è politico.

## FILO LOGICO



### PATOLOGIE ITALIANE

Madre Natura ha dotato l'Italia di risorse straordinarie, spesso impareggiabili: il patrimonio climatico-paesaggistico, il patrimonio artistico-culturale, l'imprenditorialità diffusa. Attualmente, tuttavia, **la situazione italiana nella competizione globale appare problematica perché, alla poco invidiabile posizione competitiva relativa, si aggiungono tante e pesanti patologie.**

Le patologie/fattori inibitori non vanno confuse con i fattori di competitività: risolvere una patologia non significa diventare più compe-

titivi così come, nel caso di ogni essere umano, guarire da una malattia non significa avere successo nella vita. Le patologie/fattori inibitori rappresentano vantaggi competitivi che si concedono gratuitamente ai territori concorrenti per nostra incapacità (o poca volontà) di trovare soluzioni adeguate. La rassegnazione o, peggio ancora, l'indifferenza vanno temute e combattute. Perché, come diceva Petronio, *in molle carne vermes nascuntur*.

Per comprendere l'origine delle tante patologie del nostro Paese è opportuno fare una distinzione tra l'Italia e gli italiani. Generalmente questi ultimi sono dinamici, anche sul piano

---

internazionale, creativi, intelligenti, spesso benestanti (forse più di quanto dicano le statistiche). È invece il Paese, inteso come *sistema socio-politico-istituzionale*, a soffrire di molte patologie. E le cause del divario Italia-italiani sono molte. Vediamone alcune:

- **la carenza diffusa/culturale** (con l'eccezione delle Nazionali sportive) **di concreto senso del Paese**, inteso come comun denominatore di valori da tutelare in via prioritaria da parte di tutti perché non esclusivi della destra o della sinistra
- **l'inclinazione individualistica**
- **il contesto istituzionale/storico-culturale** che vede tuttora il cittadino di fatto considerato come *suddito* da parte di molte istituzioni pubbliche.

È bene, inoltre, non dimenticare, come concausa dell'attuale divario tra Italia ed italiani, il limite dell'attuale livello *reale* di democrazia, ovvero di concreto controllo sociale del comportamento pubblico.

Si tratta di fattori che sono il frutto di una pesante eredità storica, generatasi e/o protrattasi attraverso una lunghissima serie di Amministrazioni. Tali elementi rappresentano dei veri e propri *deficit* di governabilità per chiunque si trovi a governare e, quindi, ad attuare con successo le riforme complesse che la competizione territoriale impone.

Quali sono le tante patologie/fattori inibitori e, quindi, i motivi di *deficit* di governabilità che condizionano pesantemente il nostro Paese nella competizione territoriale? Ecco una prima significativa lista:

- **Mancanza di omogeneità all'interno di ciascuna coalizione politica.** Tanti partiti, con opinioni diverse, fanno sì che siano un'eccezione i Governi stabili e soprattutto quelli efficaci.
- **Dimensione riconosciuta del sommerso** che genera la situazione, per chi guida il Paese, di avere sul cruscotto indicatori che forniscono dati con un'unica certezza, quella di non essere attendibili.
- **Enorme debito pubblico e relativa onerosità**, aspetto particolarmente dannoso in un'epoca di competizione territoriale perché impedisce alternative interessanti e vincola pesantemente le scelte.
- **Malavita organizzata.**
- **Profonda iniquità sociale tra chi paga le tasse e chi non le paga**, dal momento che il gettito fiscale dovrebbe essere commisurato al fabbisogno e, di conseguenza, chi paga le tasse paga più del dovuto.

- **Mancanza di coerenza tra quanto uno paga e quanto uno riceve.** L'Italia è un Paese ad alta imposizione fiscale (per chi paga le tasse). Possono allora giustificarsi servizi spesso carenti e, a maggior ragione, un debito pubblico di dimensioni enormi?
  - **Rapporto tra Stato e cittadino tuttora basato sulla sfiducia.**
  - **Gravi disfunzioni del sistema della Giustizia.** Importanti investitori internazionali non operano in Italia perché non ritengono sufficientemente chiaro il confine lecito-illecito.
  - **Carenza di autoresponsabilizzazione individuale** in un'epoca in cui nessuno può garantire ad altri il futuro dal momento che non esiste settore esposto al cambiamento nel quale una generazione di conoscenze e competenze duri più di 5 anni. È sacrosanto tutelare i *diritti* ma oggi non è meno sacrosanto assicurare i *doveri*, come già scriveva Mazzini nel 1860 ricordando che ogni cittadino ha quattro responsabilità fondamentali: verso se stesso, la famiglia, il Paese, l'umanità. Invece da noi operano più di 22.000 maghi, tre o quattro volte la media degli altri Paesi europei e nel periodo 1998-2003 più di 10 milioni di cittadini si sono rivolti a maghi ed astrologi.
  - **Carenza di meritocrazia** in molti settori dell'Amministrazione Pubblica importanti per l'efficacia e l'efficienza e, quindi, per la competitività e lo sviluppo del Paese.
  - **Insufficiente propensione al rispetto delle regole.** In Italia meno del 50% dei cittadini giudica importante o molto importante rispettare le regole, mentre per il 22% il rispetto delle regole non è per nulla importante (rispetto al 7% di chi sta peggio degli altri Paesi con cui ci confrontiamo).
  - **Processi (non) decisionali/diritti di veto diffusi dissociati da equivalenti responsabilità** e generalmente incoerenti con il rispetto delle esigenze prioritarie del Paese. Se un Paese è meno capace di altri di decidere e di realizzare tempestivamente ciò che serve, la possibilità di competere è fortemente compromessa. Vanno eliminate le ambiguità della cosiddetta "concertazione", che genera confusione di ruoli e di responsabilità. Occorre chiarire, in ciascun caso, se si tratta di "codecisione" oppure di "consultazione".
  - **Immagine e reputazione internazionali del Paese non positive.** Dell'immagine/reputazione ci si preoccupa a livello individuale e di singoli Gruppi/Imprese, mentre non ci si preoccupa adeguatamente a livello di Paese. Competizione significa confronto da parte di
-

chi deve scegliere e il primo fattore di valutazione è l'affidabilità. Superare la valutazione di affidabilità è una preconditione competitiva. Se non c'è "luce verde", non si viene presi in considerazione e non si partecipa alla competizione. La situazione è aggravata dal fatto che sembra una passione nazionale quella di ingigantire e far circolare notizie negative, per poi magari lasciare i problemi insoluti.

- **Deficit infrastrutturali sempre più pesanti.**
- **Elevato costo dell'energia e concreti rischi di black-out** a causa dei processi (non) decisionali.
- **Sistema distributivo poco efficiente.**

## COSA FARE: L'AGENDA DELLA COMPETITIVITÀ

Se il quadro è quello che risulta dalle considerazioni sviluppate finora, risultano evidenti due fondamentali necessità, che non vanno però reciprocamente confuse:

- un concreto programma di azione per ridurre vigorosamente e, laddove possibile, neutralizzare le patologie/fattori inibitori
- un piano di azione efficace ed efficiente per assicurare al Paese il livello che si merita di competitività e sviluppo, attraverso obiettivi chiari e scelte strategiche per conseguirli.

Entrambe le necessità precitate dovrebbero rappresentare le responsabilità *primarie* di chiunque sia al Governo. È importante, però,

che ci siano responsabilità e competenze *distinte*, anche se sinergiche e collaborative, focalizzate su ciascuno dei due fronti, con adeguati poteri e responsabilità.

Portare il Paese a risolvere o, almeno, a ridimensionare profondamente le patologie e, nel contempo, a raggiungere un regime adeguato di competitività e di sviluppo è un processo lungo, per questo ancor più urgente. Un processo molto più lungo della durata dei mandati delle singole Amministrazioni politiche ed amministrative. La sfida complessiva

può essere vinta solo con l'azione responsabile, contemporanea e complementare di tre protagonisti, tutti essenziali:

- **i responsabili delle istituzioni di governo** che devono garantire risposte concrete ed inequivocabili alle domande fondamentali della competizione territoriale
- **gli operatori economici**, che devono garantire competitività e sviluppo anche internazionale alle loro imprese
- **la società civile**, nelle sue espressioni principali di rappresentanza (quella dei consumatori inclusa), che è titolare e garante prima ed ultima della competitività e dello sviluppo del Paese e dell'esigenza di continuità tra le varie Amministrazioni Pubbliche che si succedono.

Il tripode:  
i tre protagonisti della strategia  
competitiva territoriale



I tre protagonisti sono come un tripode e un tripode risulta in equilibrio solo se può contare su tutte e tre le sue gambe.

Molti dei temi qui citati verranno ripresi ed approfonditi in edizioni successive della Lettera Club Ambrosetti - The European House.

La Lettera Club Ambrosetti-The European House si avvale di una straordinaria ricchezza di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle ultra quarantennali attività professionali del Gruppo Ambrosetti-The European House. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati. Siamo però altrettanto consapevoli di non essere "depositari del verbo" e del nostro forte impegno di essere utili al nostro Paese, all'Europa, ad una positiva gestione della globalizzazione ed a tutti coloro che vi operano. Per questo, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.it](mailto:letteraclub@ambrosetti.it). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

ANNO I  
NUMERO 1  
Lettera Club  
Ambrosetti - The  
European House  
© Ambrosetti, 2006  
Tutti i diritti  
sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE  
Irene Consigliere  
Progetto grafico  
e impaginazione:  
Officina

REDAZIONE:  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.it](mailto:letteraclub@ambrosetti.it)  
Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

**Ambrosetti**  
The European House