



FEDERAZIONE NAZIONALE  
CAVALIERI DEL LAVORO

CONVEGNO NAZIONALE  
ARTE, CULTURA E IMPRESA  
VANTAGGIO COMPETITIVO  
DEL BRAND ITALIA  
E MOTORE DI SVILUPPO  
DEL PIL E DELL'OCCUPAZIONE

Firenze, 1 ottobre 2016

Salone dei Cinquecento  
Palazzo Vecchio

---

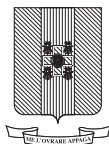
QUADERNI SULLA COMPETITIVITÀ  
FLESSIBILITÀ, EUROPA, CULTURA, SOSTENIBILITÀ  
QUATTRO LEVE PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ITALIA

LE TESI E I DIBATTITI DEI CAVALIERI DEL LAVORO

2014 – 2016

---

1. “Riformare il mercato del lavoro per un’Italia più competitiva”  
*Workshop – Roma, 13 marzo 2014*
2. “Riformare l’Italia e l’Europa per competere e crescere”  
*Workshop preparatorio del Convegno Nazionale di Palermo – Roma, 15 aprile 2014*
3. “Riformare l’Italia e l’Europa per competere e crescere”  
*Convegno Nazionale – Palermo, 17 maggio 2014*
4. “La Buona Impresa. Le sfide della globalizzazione e la sostenibilità sociale”  
*Palazzo Apostolico – Città del Vaticano, 20 giugno 2015*
5. “Impres@Italia. Rimettere al centro l’impresa per far rinascere l’Italia”  
*Convegno Nazionale – Milano, 27 giugno 2015*
6. “La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale: attori e modelli”  
*Primo Workshop sulla Cultura – Firenze, 25 settembre 2015*
7. “L’educazione all’arte e alla cultura: il ruolo delle istituzioni pubbliche e dei privati”  
*Secondo Workshop sulla Cultura – Perugia, 19 marzo 2016*
8. “Arte, cultura e impresa. Vantaggio competitivo del brand Italia e motore di sviluppo del Pil e dell’occupazione”  
*Convegno Nazionale – Firenze, 1 ottobre 2016*



**FEDERAZIONE NAZIONALE  
CAVALIERI DEL LAVORO**

GRUPPO TOSCANO

CONVEGNO NAZIONALE

**ARTE, CULTURA E IMPRESA  
VANTAGGIO COMPETITIVO  
DEL BRAND ITALIA  
E MOTORE DI SVILUPPO  
DEL PIL E DELL'OCCUPAZIONE**

Firenze, 1 ottobre 2016

Salone dei Cinquecento  
Palazzo Vecchio

---



Editore S.I.P.I. S.p.A.  
Servizio Italiano Pubblicazioni Internazionali  
Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma

# 1

## **INDIRIZZI DI SALUTO ..... pag. 5**

**CESARE PUCCIONI**

*Presidente Gruppo Toscano dei Cavalieri del Lavoro*

**CRISTINA GIACHI**

*Vice Sindaco di Firenze*

# 2

## **ARTE E CULTURA COME LEVE PER VALORIZZARE IL SISTEMA PAESE ..... » 15**

### **Interventi ..... » 17**

**GIUSEPPE FALCO**

*Amministratore Delegato The Boston Consulting Group Italia, Grecia e Turchia*

**CARLO CALENDÀ**

*Ministro dello sviluppo economico*

**LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO**

*Presidente Comitato Promotore Roma 2024*

**PAOLO MIELI**

*Editorialista Corriere della Sera*

# 3

## **VALORE E BRAND EQUITY DEL MADE IN ITALY ..... » 35**

### **Relazione di scenario ..... » 37**

**MARCO FORTIS**

*Direttore Fondazione Edison*

### **Tavola rotonda ..... » 52**

Ne discutono:

**PIERO ANTINORI**

*Presidente Onorario Marchesi Antinori*

ADOLFO GUZZINI

*Presidente iGuzzini illuminazione*

MAURIZIO MARCHESINI

*Presidente Confindustria Emilia-Romagna*

## 4 L'ALLEANZA TRA CULTURA E SVILUPPO ..... pag. 61

### **Interventi conclusivi** ..... » 63

DARIO FRANCESCHINI

*Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo*

ANTONIO D'AMATO

*Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro*

*Introduce e modera i lavori del Convegno*

ENRICO MENTANA

*Direttore TG La7*

## 5 DOCUMENTI ..... » 81

### “Arte, Cultura e impresa. .... » 83

#### I vantaggi competitivi del brand Italia”

#### “Le iniziative dei Cavalieri del Lavoro in campo culturale.

#### Risultati dell'indagine 2016” ..... » 119

## 6 PROFILI DEI RELATORI ..... » 165

## 7 GALLERIA FOTOGRAFICA ..... » 171

La trascrizione degli interventi è stata rivista redazionalmente

---

# 1

## INDIRIZZI DI SALUTO

---



CESARE PUCCIONI

*Presidente Gruppo Toscano dei Cavalieri del Lavoro*

Autorità, gentili ospiti, signori e signore benvenuti a Firenze, al Convegno Nazionale della nostra Federazione. Ringrazio il Ministro Carlo Calenda e il Ministro Franceschini che hanno accettato il nostro invito e che con la loro presenza, valorizzano il nostro convegno. Un grazie particolare al sindaco di Firenze, purtroppo oggi assente e sostituito dal vice sindaco Cristina Giachi, per l'ospitalità a Palazzo Vecchio dove da oltre 600 anni, viene guidata la Città di Firenze.

Un anno e mezzo fa, Dario Nardella mi fece visitare il suo ufficio che è l'ufficio dove per oltre 300 anni i membri della famiglia Medici si sono succeduti, prima alla guida di questa città e successivamente alla guida dello Stato del Gran Ducato di Toscana. I Medici sono una famiglia di imprenditori, di banchieri che poco con la spada, molto con gli intrighi, con le amicizie, matrimoni e con una massa di denaro, riescono a prendere il controllo sulla città di Firenze e a crearsi anche uno stato. In questo periodo, che è uno dei più fiorenti del nostro Paese, i Medici fanno di questa città un punto di convergenza di artisti, pittori, poeti la cui eredità fa di Firenze la città rinascimentale più importante del mondo e soprattutto, mettono insieme una collezione privata unica al mondo che nessuna altra famiglia si è mai potuta permettere. Nello stesso periodo, in altre parti d'Italia ci sono delle signorie, i Visconti a Milano, i Gonzaga a Mantova, gli Estensi a Ferrara, nessuno però arriva alla ricchezza e alla potenza di questa famiglia che addirittura riesce a mandare al soglio pontificio due Papi e ha una tale quantità di denaro che porta il Re di Francia a sposare una Caterina de' Medici, risolvendo in tal modo una situazione finanziaria pesante del proprio paese. Quando si arriva all'estinzione della famiglia dopo Cosimo III che ha tre figli di cui 2 maschi, il primo Ferdinando muore giovanissimo e non ha figli, il secondo, Giangastone, aveva scelto la carriera ecclesiastica e gli fanno lasciare i voti pur di generare ma non ci riesce e muore. Rimane Maria Luisa, elettrice palatina senza figli, che quando si rende conto che gli stati dominanti, vale a dire l'Austria e gli stati collegati, hanno già deciso chi dovrà succederle alla guida del Gran Ducato, fa un legato alla città di Firenze per donare

tutte le opere d'arte messe insieme in 300 anni. Il dato interessante è che in 14 articoli si recita "per l'utilità del pubblico" cioè a disposizione della "città e dei sudditi e per la curiosità dei forestieri", chissà cosa avrebbe pensato a distanza di oltre 200 anni nel vedere milioni di persone che si recano qui a Firenze per visitare la collezione dei Medici.

Firenze non è mai stata molto generosa con i suoi illustri cittadini, basta pensare a Dante Alighieri che muore in esilio. Anche per questa donna alla quale Firenze deve molto, fino a fine anni '80 non esisteva un segno di gratitudine: né la cinta muraria né un monumento, né una strada, né una piazza che portasse il suo nome. Solo dopo un libro del Vannucci che segnalava questa mancanza, qualcuno ci ha pensato e oggi un "pezzetto" del Lungarno è intitolato a Maria de' Medici.

Torniamo al mio compito che è quello di ringraziare tutti quelli che hanno reso possibile questo convegno, in particolare l'Ente Cassa. Oggi è una giornata particolare, il Ministro Franceschini, non so se è già andato a visitare, o andrà dopo, l'Ente Cassa dove viene presentata tutta la loro collezione, credo che fino ad ora fosse esposta solo per un terzo. Ringrazio la Cassa di Risparmio, devo ringraziare anche la Banca Cooperativa di Cambiano e ancora di più tutti i Cavalieri del Lavoro che con le loro sponsorizzazioni hanno reso possibile la realizzazione di questo convegno. Non è stata una cosa particolarmente semplice per un gruppo poco numeroso quale quello toscano che conta meno di 35 Cavalieri che vanno ringraziati tutti perché sono stati molto attenti e molto partecipi. Ringrazio infine in presidente D'Amato, per aver suggerito questo argomento e per aver scelto la città di Firenze che è forse più adatta di altre ad ospitare temi come questi. Credo che si possa essere soddisfatti, siamo oggi nel Salone dei Cinquecento, vedo che è pieno e so che c'è anche un'altra sala collegata in video conferenza, si può proprio dire che l'argomento sia molto sentito.

Tutti sappiamo che l'Italia non è mai stata una nazione ricca di materie prime ed è pure un modesto produttore di fonte energetiche, ma vanta il più ampio patrimonio artistico, culturale, archeologico del mondo, sono queste risorse, fortunatamente non esauribili e difficilmente sostituibili nel tempo, che probabilmente saranno sempre più apprezzate, saranno sempre più numerosi gli individui che

crescono con sete di conoscenza e di crescita intellettuale. È necessario trovare formule virtuose sia per la tutela e la valorizzazione di tale ricchezza sia per trarre vantaggio al meglio dalle ricadute positive che tutto ciò può portare a livello economico. Sono indubbie le ricadute sul Pil, non solo delle attività di valorizzazione artistico-culturale, ma anche di ristrutturazione urbana, di effetti diretti sul settore turismo e poi ancora con effetti migliorativi del made in Italy che assume un significato molto importante. Sembra infatti che sia la terza parola al mondo fra quelle conosciute da tutti, riferisco quanto mi ha detto Marco Bui un collega imprenditore di Bergamo.

Il made in Italy ha quindi una fortissima attrazione, consideriamo che la prima parola più conosciuta al mondo è Coca Cola e la seconda è Visa, la carta di credito che quasi tutti utilizzano. La bellezza del Paese è il paesaggio è il patrimonio artistico culturale, questa “bellezza” diventa un’eccellenza che si riflette sul manifatturiero ma anche sull’artigianato, sulle nostre industrie innovative e tecnologiche. Questo sarà il tema delle tavole rotonde che seguiranno.

La priorità del Paese è pertanto di utilizzare al massimo questo patrimonio, con la collaborazione di pubblico e privato, per l’immagine all’estero dell’Italia, incentivando il mecenatismo, le sponsorizzazioni per il recupero e il restauro di opere.

Se vogliamo che i privati si avvicinino sempre più ai restauri, è importante offrire la sicurezza che l’opera, restaurata con gli sforzi del privato, sia poi resa davvero fruibile e che non si debba poi dire che mancano le sale per esibirla o i custodi per sorvegliarla. Ciò è ancora più importante quando ci riferiamo a monumenti esterni, pensiamo a Trinità dei Monti, restituita all’antico splendore da Bulgari. È evidente che sarebbe ingiusto proteggerla con cancelli, è opportuno però che il Comune di Roma non la faccia ritornare centro di bivacco, come è stato per anni, o peggio ancora che venga di nuovo distrutta alla prima partita di calcio magari dagli hooligans inglesi!

L’attuale governo e il Ministro Franceschini in particolare, hanno percepito la necessità di creare gli incentivi per promuovere la partecipazione del privato. Le facilitazioni fiscali previste, anche che se ancora non a livello di altri paesi, creano i presupposti per un ulteriore incremento.

Il presidente D'Amato quando ha deciso di mettere in cantiere questo convegno, ha fatto redigere un elenco di tutti i Cavalieri del Lavoro che direttamente con le loro aziende o indirettamente in qualità di presidenti di gruppi industriali, di fondazioni, di banche, hanno partecipato e/o partecipano ancora oggi, al restauro e alla valorizzazione del patrimonio artistico. È un elenco molto lungo che supera i 150 nomi, che dimostra già adesso, come le eccellenze industriali del Paese ritengano necessario intervenire per un rilancio artistico-culturale del Paese.

Un esempio, forse il più importante sotto gli occhi di tutti qui in Italia, è quello del Gruppo Toscano dei Cavalieri del Lavoro che pur essendo un piccolo gruppo, ha dimostrato di saper fare la propria parte.

Il restauro del Colosseo, riportato agli antichi splendori dal Cavaliere Diego Della Valle, è certamente il simbolo di cosa un Cavaliere del Lavoro possa fare per il proprio paese, ma anche uscendo da questo palazzo sulla destra c'è una bella fontana, una delle fontane più importanti di Firenze, al restauro di questa provvederà la Salvatore Ferragamo il cui presidente è il Cavaliere del Lavoro Wanda Ferragamo che considero un simbolo e un esempio per tutte le donne insignite di questa onorificenza.

L'illuminazione del Ponte Vecchio che potrete ammirare stasera dalla Loggia di Palazzo Corsini, è opera del Cavaliere del Lavoro e amico Stefano Ricci, che dire poi del museo di arte moderna di Prato, uno dei più importanti nel suo genere in Italia, costruito dal Cavaliere Enrico Pecci padre dell'attuale Cavaliere Alberto, ma anche nella piccola e poco conosciuta San Sepolcro il Cavaliere Valentino Mercati ha creato un museo delle piante officinali veramente interessante e che poi è anche la base della sua attività industriale. Non c'è da meravigliarsi, è nell'indole stessa dei Cavalieri del Lavoro che hanno visto in questa onorificenza un riconoscimento alla loro opera manageriale e alla loro vita dedicata al lavoro che ha portato a loro il successo ma che ha anche creato benessere e occupazione in questo paese, facendolo diventare il secondo paese manifatturiero d'Europa.

I Cavalieri del Lavoro ritengono che, oltre agli obblighi imprenditoriali che a loro competono, il loro compito sia anche quello di partecipare in forma attiva alla salvaguardia, al potenziamento e al restauro di tutto ciò che fa bello, grande e invi-

diabile il nostro paese. Un impegno che a mio avviso hanno già ben assolto e che potrà svilupparsi ancora di più nel futuro con quelle semplificazioni e facilitazioni da parte dell'amministrazione pubblica, che ci aspettiamo possano incrementarsi sempre di più.

CRISTINA GIACHI

*Vice Sindaco di Firenze*

Buongiorno e benvenuti.

Il presidente Puccioni mi ha rubato tutto l'intervento, diciamo meglio il fiorentinismo che poteva essere riservato a questo mio intervento di saluto e lo ringrazio. Saluto il Ministro Calenda che è già qui con noi, il Ministro Franceschini che mi dicono in arrivo a minuti, gli onorevoli ospiti che sono presenti, i Cavalieri del Lavoro e gli invitati tutti. Vorrei sottolineare l'onore che sento nel porgervi il benvenuto di Firenze e del suo sindaco Dario Nardella, apprezzando particolarmente una delle parole che avete scelto e che ricorre più volte nei materiali che costituiscono l'ossatura del lavoro di oggi ed è la parola archetipo. Una parola che nel mondo degli studi si usa spesso, non altrettanto nel mondo della riflessione civile sui temi del commercio, dell'impresa. Trovo particolarmente felice che sia stata scelta per descrivere le categorie più rilevanti nel discorso "arte cultura impresa valorizzazione del patrimonio", perché archetipo è una parola che collega il passato e quello che il passato ha detto e ha dato, con ciò che è indispensabile per costruire il presente e il futuro. L'archetipo fa pensare subito a qualcosa di antico, ma qualcosa che è modello che rimane, cioè che supera il tempo, supera la possibilità di essere collocato in un tempo e in uno spazio preciso e trovo che colga in modo appunto perspicuo il valore dell'oggetto di cui stiamo parlando oggi.

Siamo in questo salone, ce lo ha già detto benissimo il presidente Puccioni, e questo salone parla di ciò che è stato il rapporto tra la ricchezza e chi la ricchezza la creava, godeva produceva e viveva l'idea della bellezza. Vi invito quando poi vi alzerete, a contemplare le quattro statue romane che sono in fondo alla sala, sono quattro pezzi magnifici, uno molto raro è arrivato a noi con la sua testa, come ben sapete per i reperti antichi è un fatto raro. Queste statue sono qua perché il Granduca le volle comprare e portare a Firenze. Firenze è il luogo che ha viaggiato nel mondo attraverso il fiorino.

Ieri con l'Accademia della Crusca eravamo qua per un evento annuale "La Piazza delle Lingue" e si sottolineava come l'italiano abbia viaggiato per il mondo principalmente accompagnando il fiorino nelle lettere di cambio. La cultura quindi, attraverso la lingua, strumento identitario, ha viaggiato con la ricchezza. E ancora qui a Firenze, la ricchezza non è stata soltanto le arti i mestieri e quello che conosciamo bene, è stata la solidarietà, pensiamo allo Spedale degli Innocenti, un fatto unico, che mantiene ancora la funzione che le impartirono le ricchezze fiorentine, i banchieri, nel rinascimento. Fu una lungimirante impresa quella di dedicare una quota di ricchezza a sostenere i più deboli, i piccoli, gli abbandonati, e tutt'ora rimane la funzione incarnata in quel luogo magnifico che è l'Istituto. Questo per dire che c'è una circolarità tra il valore che la bellezza produce e il valore che la bellezza riveste. Questa circolarità richiede la lungimiranza e l'impegno di tutti, non solo di chi deve produrre le politiche adeguate a creare le condizioni, qui c'è il Ministro Calenda, fra poco arriverà il Ministro Franceschini, sono i due principali attori nel nostro governo su questo fronte. Ma ci deve essere anche l'impegno di tutti gli altri soggetti di tutti gli attori in commedia: istituzioni, nazionali e locali, gli enti di custodia le sovrintendenze e chi ha il compito di produrre.

Voi imprenditori credo che oggi siate nel luogo giusto per riflettere su tutto questo, per confrontarvi e per trarre ispirazione da quella, che qualcuno ha sottolineato essere la vera ragione del miracolo italiano del dopoguerra, la bellezza. E chiudo proprio citando l'economista americano John Kenneth Galbraith, che in un suo saggio, pubblicato in economia della cultura, a conclusione di una serie di considerazioni sul miracolo italiano dice che "la ragione vera della ripresa post-bellica è che l'Italia ha incorporato nei suoi prodotti una componente essenziale di bellezza". Trovo che noi abbiamo il compito di potenziare, allargare la portata di questa affermazione, perché questa bellezza ricevuta in dono, è in realtà un grande vincolo di responsabilità, non deve essere soltanto mantenuta sterilizzata nella sua consistenza materiale, deve essere conservata nella sua consistenza funzionale e nella sua capacità di ispirazione. Questi monumenti di pietra magnifici, non sono nulla se non sono vivi, noi siamo preda ogni anno di tredici milioni di turisti che passano da qui come tante formichine e portano via una parte dell'energia com-

plexiva che questo luogo è in grado di produrre. Noi abbiamo il compito di conservare le funzioni che si possano attribuire a questo luogo, non soltanto quello di un bene oggetto di visione, ma quello di un bene oggetto di vita. Questi monumenti debbono essere abitati, vissuti ed è per questo che io sono particolarmente lieta di venire a lavoro la mattina, sono una privilegiata, in questo palazzo che non è soltanto uno straordinario museo ma è il luogo degli uffici del Comune, la sede dell'istituzione cittadina. Questo è solo un piccolo esempio è chiaro che non può essere tutto così, ma l'Ente Cassa, la collezione della fondazione che si ricordava poco prima, è ispirata dal medesimo principio, se andrete a vederla, contemplerete opere magnifiche abitate dal lavoro quotidiano delle persone che le frequentano.

Non è facile, è una sfida difficile, ma la bellezza dell'Italia non può essere soltanto una cornice, deve diventare il cuore di una nuova capacità di ispirazione e voi oggi qui siete a lavoro su questo e io sono sicura che il salone ne trae godimento e che l'aria che qui si respira sarà arricchita ancora di più di pensiero e discorsi che servono a Firenze e al Paese.

# 2

**ARTE E CULTURA COME LEVE  
PER VALORIZZARE IL SISTEMA PAESE**

---



ENRICO MENTANA

*Direttore TG La7*

Penso che, come da programma, partiamo dalla relazione di Falco, dopo lasceremo spazio all'intervento del Ministro Calenda, e con Mieli e Montezemolo faremo alcune riflessioni.

## **Interventi**

GIUSEPPE FALCO

*Amministratore Delegato The Boston Consulting Group Italia, Grecia e Turchia*

È un'occasione per noi estremamente importante, Boston Consulting Group, molti di voi forse la conoscono, è una società che opera nel settore della consulenza ed è molto attiva nel mondo della cultura e dell'arte. Vi indico alcuni esempi: noi operiamo in 90 paesi con 12.000 collaboratori nell'arte e più in generale nella cultura, siamo partner del World Economic Forum, collaboriamo con il MOMA, il Museo del Prado, il Louvre, e in Italia in particolare siamo molto attivi, siamo stati e siamo ancora nella Fondazione di Palazzo Strozzi, collaboriamo con la Pinacoteca d'Ivrea. Il tema ci sta molto a cuore.

La constatazione da cui vorrei partire che molti di voi considerano ormai un fatto, è che l'Italia è un paese che non ha risorse energetiche, non ha risorse naturali, ma un patrimonio artistico culturale eccezionale. Quello che noi pensiamo è che il patrimonio artistico culturale dell'Italia debba essere inserito in una delle leve strategiche del Paese. Faccio alcuni esempi. Sulla manifattura, con il piano Industry 4.0 è stato fatto un passo avanti, è un piano importante in cui ci sono risorse significative che identificano nella manifattura una delle leve importanti di crescita del Paese.

Sulle infrastrutture l'approccio è simile. L'Italia, come è noto, ha dei gap infrastrutturali e questo nell'economia del paese ha un ruolo importante, ci sono dunque dei robusti piani nazionali di sviluppo infrastrutturale. La domanda è se noi consideriamo la leva del patrimonio artistico culturale per il Paese alla stregua delle

altre leve di crescita economica. Questo è il paradigma da cui dobbiamo partire e chiederci se questo tema lo stiamo affrontando effettivamente come tale.

Permettetemi di fare il consulente, vorrei utilizzare un po' di numeri, che è il nostro mestiere. Siamo convinti che investire nel patrimonio artistico culturale – non mi riferisco solo ai poli museali, all'arte in quanto tale, ma parlo del patrimonio nel suo complesso, quindi significa città, paesaggio, cultura – incrementa il Pil del paese. Vi darò alcuni elementi quantitativi per farvi capire di cosa stiamo parlando non solo nell'indotto diretto, ma nel turismo e soprattutto nel made in Italy. Made in Italy in senso generale, non è solo moda fashion, luxury, ma anche design, mattonelle, ceramica, tessile, manifattura industriale, meccanica, eccetera.

Vorrei fare alcuni esempi che conosco bene. Vi citavo prima Palazzo Strozzi, è un esempio anche se piccolo, inserito in un contesto felice come Firenze, negli ultimi 10 anni è stato in grado di attrarre circa 28 milioni di euro di investimenti pubblici-privati di varia fonte, centrali e locali. A fronte di investimenti pari a 28 milioni di euro, Palazzo Strozzi ha generato 174 milioni di indotto, di cui circa solo 20 su Palazzo Strozzi in quanto tale. 170 milioni sono di indotto che significa una volta a sei l'investimento. Investire nel modello di valorizzazione del nostro patrimonio ha un ritorno 1 a 6 che troviamo in pochi altri esempi. Inoltre, questo dato è sottostimato perché noi abbiamo visto che questi numeri sono relativi solo ai visitatori venuti a Firenze primariamente per visitare Palazzo Strozzi, poi ci sono persone che lo fanno anche per altri motivi. Quindi, l'indotto in generale ne ha un vantaggio, 174 milioni sono andati in ristoranti in altri servizi dell'arte, nella città.

Andiamo avanti nel filo rosso Pil, occupazione, investimenti esteri. Boston Consulting Group, durante il governo Monti con il Ministro Gnudi, e poi durante il governo Letta con il Ministro Bray, ha elaborato un piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia. Questo piano secondo noi ha una serie di elementi che ci fa capire la potenzialità economica e strategica del patrimonio artistico culturale. Parlando di turismo, potrei fare alcuni esempi: le isole Baleari hanno la stessa estensione di costa della Sicilia, ma attraggono 12 volte i turisti della Sicilia. Se pensate, le isole Baleari non hanno a disposizione il famoso patrimonio artistico culturale che ha la Sicilia. Quindi, quando parliamo di valorizzazione del patri-

monio artistico culturale, non parliamo solo dell'indotto specifico, parliamo anche di quote di mercato nei flussi internazionali del turismo.

Un altro esempio importante, tanto per dare un ordine di grandezza del fenomeno, è il premium price. Mediamente i turisti che vengono in Italia spendono 120 euro al giorno, i turisti che vanno in Europa spendono circa 270 euro al giorno, noi sostanzialmente siamo un paese low-cost che è una contraddizione rispetto all'offerta che abbiamo. In generale lo studio diceva che la sola valorizzazione del patrimonio artistico ai fini turistici può generare circa 30 miliardi di Pil reale, questo ha a che fare con la governance e con gli investimenti. Per dare l'idea di quello di cui stiamo parlando: 2 punti di Pil reali, 30 miliardi, 500.000 posti di lavoro. Andiamo oltre, quando parliamo di turismo e cultura si pensa ai musei, all'arte, al turismo, non è così, il paradigma che noi vorremmo mettere sul tavolo è che ne guadagna il made in Italy, questo è il motivo per il quale noi pensiamo che debba essere considerato una leva strategica al pari della manifattura.

Partiamo dall'agroalimentare, nella metà del mese di ottobre ospiteremo nei nostri uffici il presidente di Alibaba, Michael Evans. Da uno studio congiunto che abbiamo fatto sui consumatori cinesi, emergono sostanzialmente due fenomeni interessanti da condividere, il primo riguarda il vino che esportiamo in Cina. La nostra quota di mercato sul mercato cinese è solo il 4%, contro il 44% della Francia, pur essendo noi quest'anno i primi produttori di vino mondiali. Cile, Argentina Sudafrica stanno crescendo circa del 100-120% contro la nostra crescita del 16%. Se pensate al contesto che sta dietro al vino italiano, quindi non solo la qualità del prodotto, ma tutta la cultura e il contesto anche paesaggistico emerge l'ennesima contraddizione. Oggi qui c'è il Ministro Calenda, quando eravamo insieme all'Ice, è stata fatta un'analisi sul settore agroalimentare del Nord America dove, come sapete, riprende in modo dilagante il fenomeno dei brand made in Italy o meglio dell'italian sounding. Abbiamo stimato che circa la metà della quota di mercato di quei prodotti che nel Nord America vengono nominati "made in Italy, italian sounding" varrebbe 5 miliardi l'anno. Quindi non è solo arte, non è solo musei o turismo, è agroalimentare che è un settore chiave della nostra economia.

Passiamo ad altri settori. È ovvio dire che moda e lusso sono influenzati dalla cultura italiana, ma anche qui nonostante sia un settore di estremo successo, c'è un forte mismatch tra la percezione dei mercati internazionali e la quota di mercato e il premium price. Abbiamo condotto uno studio insieme alla Fondazione Altgamma che misurava, intervistando 10.000 consumatori del lusso nel mondo, la percezione del brand made in Italy. Il 40% contro 20% della Francia dimostra che il posto migliore dove comprare prodotti non solo moda, ma anche prodotti di lusso è l'Italia. Tuttavia, se prendiamo il prezzo, sulla base di uno studio fatto grazie all'Expo di Dubai che ha misurato le città retail più importanti nel mondo, questo studio ci dice che Milano, la città che ci rappresenta dal punto di vista fashion e luxury, spesso ha uno sconto di prezzo su città simili europee dal 10% al 30% sul segmento di prodotto. Quindi percezione made in Italy: bellissimo, effetto reale: sconto sul prezzo. Sarebbe interessante capire motivi sottostanti questo sconto sul prezzo.

Secondo noi questo fenomeno si può generalizzare. Turismo, moda, agroalimentare sono prodotti molto connessi con la cultura, il filo rosso si lega molto con la manifattura, anche pensando alle ceramica, la meccanica, il tessile; tutti i sotto settori di settore, design, mobile. L'Italia non è solo fashion, luxury, design, l'Italia ha anche manifattura. Mi prendo il rischio di estendere questo concetto anche ai prodotti della meccanica perché fanno parte di un contesto. È più difficile stimare l'effetto monetario di questo.

Mi avvio a concludere le mie riflessioni, secondo noi il settore della valorizzazione del patrimonio italiano non è un concetto settoriale, non è un concetto che riguarda il settore della cultura e del turismo, ma riguarda l'economia italiana, investendo pesantemente e adeguatamente nella valorizzazione del patrimonio si contribuisce all'economia del Paese. Questo concetto è diventato esplosivo nel mondo del digitale, oggi il 90% dei turisti si informa sulle piattaforme ma non attraverso Booking, bensì su Instagram e guardano l'immagine della vostra città, vanno su Trip advisor e inseriscono i commenti sull'esperienza che hanno vissuto, vendono in una città i mezzi pubblici, il look and feel, la gestione della città e così via, quindi questo significa valorizzare il patrimonio culturale.

Siamo sicuri che alla pari di manifattura e infrastrutture abbiamo capito quanto strategico sia il settore per l'economia italiana? Siamo sicuri che stiamo veramente investendo sulle risorse giuste? Noi siamo convinti che questo sia abbastanza un elemento differenziante per l'Italia.

Una volta un amico cinese che è diventato ricchissimo grazie a un business che in Cina va bene, lo smaltimento dei rifiuti, mi ha detto: "Voi non avete capito che siete l'unico paese ad avere veramente il fattore di sostenibilità di lunghissimo termine. Noi stiamo crescendo, le nostre città stanno crescendo, la nostra economia sta crescendo, però, pensate, alle megacity, all'inquinamento, allo stress; voi avete una cosa che nessuno può eguagliare, però non l'avete capita".

CARLO CALENDÀ

*Ministro dello sviluppo economico*

Vorrei iniziare dicendo che quando si parla di cultura e impresa la cosa che bisogna assolutamente evitare è la retorica perché altrimenti facciamo sempre il solito discorso: abbiamo il patrimonio culturale ineguagliabile, un'impresa straordinaria sul made in Italy, il futuro è nostro, vinciamo dappertutto e siamo contenti così.

Secondo me questo discorso oggi è pericoloso perché l'anno scorso l'Italia ha fatto il record della storia dell'esportazione: 414 miliardi di beni, 5° surplus manifatturiero del mondo, quindi tutto bene? No, non tutto bene perché questo surplus, questo export è stato fatto da 15.000 imprese italiane sostanzialmente. Dissolvenza.

Il turismo quest'anno è andato bene, Franceschini ne parlerà, ma è un turismo concentrato in pochi luoghi, pochi che fanno molto, dall'altra parte è un problema di turismo di ticket medio. Cosa significa? Perché è così importante? Potremmo dire che non ce ne importa niente. Il problema è proprio che la cosa è avvertita poco nel paese. In fondo stiamo dicendo che siamo un paese che ha punte di eccellenza che non diventano benessere diffuso, e se non diventano benessere diffuso, quello che succede è che arriva un momento in cui queste punte di eccellenza piano piano vengono erose, per esempio, dal fatto che il benessere non diffuso genera reazioni nei cittadini, e quindi, per esempio, dalla conseguente richiesta di cambiamenti di modelli.

Il tema oggi non è se l'arte, la cultura e l'impresa stanno insieme, come e perché, ce l'ha spiegato il vice sindaco con un bellissimo intervento, stanno insieme da sé. Qui il tema è come mai dei driver di sviluppo del paese non diventano driver di sviluppo di tutto il paese? Questa è la scommessa che fa la differenza tra avere delle eccellenze ed essere un'eccellenza nel paese. Io provo a svolgere un ragionamento su questo.

Noi entriamo in una fase molto difficile, il prossimo anno sarà un anno molto difficile. La crescita del commercio globale si è inchiodata all'1,7%, per la prima volta dal 2009 cresce meno della crescita globale. I dati sull'export sono dati negativi,

dunque andiamo incontro il prossimo anno ad un anno difficile, anzi rischioso perché sappiamo che ci sono una serie di fattori di incertezza che si sono moltiplicati nel tempo. Se voi ci pensate, oggi si aspetta il prossimo ipotetico evento apocalittico, prima era la Brexit, ora il referendum, poi sarà il referendum in Ungheria, poi le elezioni in Olanda, poi in Francia, poi abbiamo l'incognita Trump negli Stati Uniti, eccetera. Tutte queste previsioni danno incertezza, questo è il dato, e non è che risolviamo dicendo che il prossimo anno sarà un anno di luminoso futuro per l'universo mondo, né semplicemente dicendo che abbiamo recuperato un punto di crescita, che a noi non basta per sostenere benessere sviluppo, stabilità. Oggi ho citato un'intervista di De Benedetti che ha fatto su questo tema, un discorso molto importante, noi stiamo vivendo un problema che non è più economico di crescita, è un problema di messa in discussione in tutte le democrazie occidentali delle classi dirigenti riformiste, perché si sente che in fondo ci sono picchi di eccellenza, picchi di cose che vanno bene, ma non si diffondono, non passano.

Qual è quindi la strada? La strada che non possiamo percorrere tra tre anni e che non possiamo rimandare, è quella di mettere in campo un massiccio piano di investimenti, la parola oggi secondo me cruciale è proprio investimenti. Investimenti che sono, prima di tutti investimenti privati, e poi anche investimenti pubblici. Dove li mettiamo questi investimenti? Investimenti in senso generico significa relativamente poco, se guardate i dati degli investimenti pubblici e privati prima della crisi e dopo, vediamo che stiamo sotto investendo da moltissimi anni, il punto quindi è darsi delle priorità in modo chiaro. L'Italia ha sostanzialmente tre driver di crescita, la manifattura, il turismo che è indissolubile dalla cultura, sono la stessa cosa in fondo, uno include l'altra e si animano insieme, e il settore life-science su cui varrebbe la pena fare una scommessa vera. Nel mondo infatti, i finanziamenti stanno convergendo in questo ambito dove l'Italia ha un'accademia di grandissimo livello, una ricerca di alto livello, una presenza di multinazionali, imprese italiane e probabilmente, in questo caso una politica settoriale ci vuole, pur essendo io contrario alle politiche settoriali.

Se queste sono le tre aree di investimento, il modo giusto per farlo è definire esattamente dove sta il privato, dove sta il pubblico, cosa fa il privato e cosa fa il pubblico. Noi abbiamo lanciato, come sapete, un programma che si chiama Industria

4.0 che prevede sostanzialmente degli incentivi, incentivi fiscali automatici, circa 13 miliardi di euro per gli investimenti privati automatici, senza definizione ex ante di dove e come investire perché questo è il compito che spetta all'impresa, senza dover quindi fare bandi che poi non portano ad effettuare gli investimenti, e quindi non si spendono neanche i soldi. Con Industria 4.0 si dà fiducia al fatto che l'impresa sappia dove operare, certo, se poi opera nel solco della prossima rivoluzione industriale che è quella digitale, allora viene premiata di più, ma non decidendo se è la stampante 3D o se è un altro mezzo, ma lasciando spazio su questo alle decisioni dell'impresa. C'è poi il grande fenomeno di polarizzazione che è l'internazionalizzazione delle economie che ha diviso tra vincenti e perdenti, imprese che ce l'hanno fatta, imprese che sono morte. Cito un dato, dal 2001, data dell'ingresso della Cina nel Wto, le esportazioni italiane sono aumentate di 120 miliardi di euro però abbiamo perso il 25% di base produttiva, questo è quello che succede quando avviene un processo di polarizzazione: i vincenti da un lato e perdenti dall'altro, e così in molti altri settori.

Per quanto riguarda il turismo, l'ha spiegato molto bene prima il dottor Falco, e ne parlerà dopo Franceschini, è suo dominio, è molto facile fare attrazione di flussi turistici di qualunque genere, in qualunque modo e maniera, il problema è che non è quello l'obiettivo. Prima si citavano le Baleari e la Costa Brava, io non faccio politica industriale sul turismo, ma siamo sicuri che l'idea del modello spagnolo, che è quello della cementificazione, in Italia vada bene? La cementificazione della Costa Brava con l'obiettivo di "più alberghi metti, più offerta hai, più gente arriva" io non credo questo. È chiaro che il nostro modello di sviluppo del turismo, come quello della manifattura, è un modello selettivo che deve costruire eccellenze e lavorare sul valore. Non può essere generico, non può essere moltiplicare l'offerta per acchiappare quello che c'è. Sul turismo questo vuol dire un investimento enorme che non è sui flussi, i flussi aumentano perché aumenta la classe media del mondo, se anche avremo una battuta d'arresto per uno, due, tre anni, è un fenomeno storico, la gente viene e verrà, non è quello il punto, il punto è come viene, come le città gestiscono. Il centro di Roma oggi è invivibile per quel tipo di turismo, lo sarà anche forse Firenze per altre ragioni, lo è Venezia, e poi tutto il resto è residuale quindi noi non lo possiamo gestire in questo modo. La spesa media è sotto la media

europea dovrebbe, invece, essere sopra la media. Qui c'è un ragionamento allora sul turismo che è molto ampio, che riguarda la qualità dei trasporti, la qualità urbana e di nuovo quel pezzo di investimenti pubblici di cui abbiamo parlato prima.

La riflessione è questa, abbiamo fatto una finanziaria quest'anno, a mio giudizio, seria per la tenuta dei saldi di deficit, abbiamo un percorso che continua a scendere, siamo tra i pochissimi in Europa a continuare ad averlo, le misure le valutate voi. Il tema del prossimo anno è il fiscal compact, oggi non rispettato da nessuno, Germania inclusa, perché ha un surplus maggiore rispetto a quello che era previsto, noi lo dobbiamo ridiscutere qualitativamente e non genericamente, non per avere qualsiasi flessibilità, non vogliamo qualsiasi flessibilità. Vogliamo flessibilità per gli investimenti, la qualità degli investimenti la competitività e le infrastrutture, questo pezzo deve essere considerato diverso, se non lo facciamo l'Europa rischia di svegliarsi, a fine ciclo elettorale del 2017, con una maggioranza di governi populistici e succederà quello è successo con la Brexit, vale a dire che i paesi cominceranno ad uscire, ma non del tutto.

Ho fatto un dibattito a Pontignano con Boris Johnson, abbastanza inquietante il dibattito. Johnson ha detto che gli inglesi vogliano rimanere nel mercato unico, ma vogliono poter alzare le tasse sugli studenti italiani che frequentano le università inglesi. Non capisco perché dovremmo accordare questa cosa e lui mi ha risposto: "Ce la accorderete perché altrimenti poi non venderete più il prosecco in Inghilterra" però io ho risposto: "Se non ci accordiamo, ho fatto l'esempio delle fish&chips, tu non venderai più fish&chips in 27 paesi europei". Il tema della Brexit è che dopo l'Inghilterra verrà la Polonia e dopo la Polonia verrà l'Ungheria, sceglieranno quello che vogliono e non diranno "io me ne vado" diranno "io voglio A e non B, voglio B ma non voglio C".

Se noi, come parte riformista, non riconquistiamo quella parte del paese che crede nel futuro, seppur un futuro difficile, complicato, non banalmente ottimistico, se non riconquistiamo queste eccellenze di 414 miliardi di euro di esportazione, il turismo che esplode in città come Roma, Venezia, Firenze, se a questa cosa non si risponde, e si può rispondere solo investendo, noi perdiamo una partita che oggi è epocale e politica. Non è solo il tema della reciprocità e della mancanza di crescita,

di questo tipo di crescita meno polarizzata che sta determinando una gigantesca crisi delle democrazie occidentali liberali come non si era mai visto dagli anni '30.

Per questo io penso che oggi dobbiamo dare un messaggio di positività, perché questi sono driver di sviluppo che la classe media alimenterà, ma allo stesso tempo dobbiamo sviluppare un senso di urgenza che cerco di portare anche nella mia attività, cerco di parlare in modo chiaro di quello che si può ottenere dal ragionamento, su che cosa abbiamo fatto fino ad oggi, su quello che possiamo fare in Europa e quello che non si può ottenere. Io credo che una governance più forte e un grande piano di investimenti siano l'unico modo per uscire. Lo diceva prima molto bene il vice sindaco, questi sono driver di crescita, se a sostenerli c'è un pensiero lungo si portano dietro tutto il paese. Se si ha la sensazione che rimettere tutto insieme è una sfida, dicendo che la sfida non è facile, ma non si può più raccontare a nessuno che è semplice e facile, lo abbiamo fatto con la globalizzazione ed è stato un disastro. Abbiamo raccontato che sarebbe stato un processo non contraddittorio, semplice, che avrebbe portato benefici a tutti, si sarebbe superata la storia e il mondo sarebbe diventato piatto. Non è successo niente! Oggi si devono spiegare i fenomeni che arrivano con l'innovazione tecnologica, hanno pro e contro, si devono affrontare e ci saranno difficoltà quando lo faremo, ma se lo facciamo nella chiave degli investimenti, se questo ragionamento lo portiamo nel paese, penso che questo sia lo spirito di ottimismo razionale che la gente può sentire.

Dunque, quando parliamo di arte, cultura e impresa penso che dobbiamo rinunciare alla retorica dell'idea che siamo vincenti per forza, perché siamo vincenti, ma siamo vincenti in troppo pochi e se non diventiamo in molti questo paese e più generale l'Europa e più in generale l'Occidente, prenderà una strada che noi abbiamo visto prendere in altre epoche, mai la storia si ripete nello stesso modo, ma anche con una variante diversa, sarebbe comunque una tragedia.

ENRICO MENTANA

Luca Cordero di Montezemolo ha potuto negli ultimi 25 anni e più guardare ai problemi interconnessi di cui stiamo parlando da vari punti prospettici. Sicuramente conosce molti degli aspetti evidenziati nella relazione di Falco, ed anche le criticità di cui ha parlato il Ministro Calenda.

Chiedo a Montezemolo quali sono stati – se ne possiamo parlare così esplicitamente in un clima franco che ci è utile altrimenti, come diceva Calenda, la retorica è facilissima – gli errori, per capire dagli errori cosa si può cambiare.

LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO

*Presidente Comitato Promotore Roma 2024*

Mi fa molto piacere essere qui tra tanti amici, tra tanti Cavalieri del Lavoro. Uno dei giorni più emozionanti della mia vita è stato quando 20 anni fa, diventai Cavaliere del Lavoro, è quindi un grande piacere essere con tutti voi, con tanti amici.

Credo che il Ministro Calenda abbia voluto dire che noi che ci confrontiamo ogni giorno con i problemi, con i mercati, con i budget, con i clienti, con i prodotti, con le innovazioni, con gli investimenti, dobbiamo partire dal presupposto che non è solo dicendo, cosa che ci sentiamo dire spesso e che forse ci diciamo da tanti anni, questo è un paese di grande potenziale turistico culturale però non lo sappiamo sfruttare. Credo, tornando alla domanda di Enrico Mentana che sia giusto dire con chiarezza due cose.

La prima, molti anni fa l'Italia era, dopo la Francia, il paese con il maggior numero di turisti, con la maggior capacità di attrazione turistica e ci dobbiamo dire che dal momento che le bellezze turistiche culturali sono più o meno le stesse, nel senso che in Italia i più bei posti sono ancora lì e i più bei monumenti sono altrettanto lì, vuol dire che abbiamo lavorato male e su questo non c'è ombra di dubbio, perché i numeri lo dicono. Dobbiamo dirci con altrettanta chiarezza, questo è il secondo aspetto, che non solo abbiamo lavorato male, ma tornando gli errori, non abbiamo investito, mi ha fatto molto piacere sentire parlare dal Ministro Calenda

di scienza della vita. Se oggi andiamo nella Silicon Valley, andiamo a San Francisco vediamo che il digitale ormai è roba passata, il grande futuro è in tutto quello che la nuova farmaceutica, la nuova biotecnologia offre in termini di innovazione per la salute e per il miglioramento della qualità della vita.

Concentriamoci un attimo sul tema del turismo e della cultura nel senso che abbiamo investito troppo poco, i numeri lo dimostrano. Abbiamo oggi un livello di investimenti nettamente inferiore rispetto a paesi non solo come la Francia, la Spagna, ma perfino della Turchia e abbiamo soprattutto un'offerta turistica povera. Se pensate che la Germania, che ha 13 milioni di turisti all'anno in meno del nostro paese, ha una spesa turistica di 5 miliardi di euro superiore a quella dell'Italia, il che significa che la nostra offerta è un'offerta povera. Se i turisti spendessero in Italia quello che spendono in Germania, il Pil italiano aumenterebbe di 19 miliardi di euro ovvero circa dell'1,2%. Queste sono cifre che dimostrano che non abbiamo lavorato bene, sono numeri che vengono da lontano e oltretutto ci dobbiamo anche confrontare con una concorrenza che negli ultimi 7-10 anni è clamorosamente cresciuta. Quindici anni fa non c'era la concorrenza di paesi strutturati come gli Emirati, non c'era la Cina, non c'erano paesi perfino del Sud America come il Brasile che hanno fatto forti investimenti nel turismo. Ci dobbiamo anche confrontare con dei numeri umilianti, se pensiamo che la capitale d'Italia, Roma, tralasciamo com'è ridotta la città, oggi è al 14° posto tra le grandi città del mondo in termini di presenze turistiche, ci dobbiamo rendere conto che abbiamo lavorato ancora peggio.

Fatta questa premessa, io credo però sia necessario vedere ciò che dobbiamo fare. Siamo tutti campioni del mondo nelle diagnosi, ma siamo spesso meno pronti a mettere la faccia fuori e a parlare di terapie.

Credo che il primo problema da affrontare, e uno degli argomenti più convincenti del referendum, sia quello di portare al centro una serie di aree strategiche del paese tra cui il turismo. Quando ero presidente di Confindustria ho visto in giro per il mondo tanto spreco di risorse da parte di tanti enti italiani che andavano in giro per il mondo a parlare tra di loro, a stare tra di loro, senza fare alcuna promozione, con stand totalmente inutilizzati. Questo è un tema di riflessione. Portare

una cabina di regia al centro è già un primo elemento per affrontare il tema della governance, una delle criticità più forti nel turismo. Una cabina di regia presuppone però la capacità di mettere in piedi un grande progetto strategico, diremmo un piano industriale se fossimo in azienda, la capacità di creare una sorta di “direzione commerciale Italia” per vendere il prodotto paese all’interno di scelte e priorità precise. Un grande piano per il turismo e devo dire, senza che ne rimanga male il Ministro Franceschini perché non c’era, ho letto con attenzione un piano che fu creato durante il governo Letta dal Ministro Gnudi, piano che per la prima volta cominciava a mettere una cornice su cui operare perché c’era un tema di governance, un tema di priorità, un tema di offerta. L’offerta italiana non è solo cultura, non è solo il mare, le Alpi o le città d’arte, ma è una serie di ingredienti che il mondo moderno apprezza sempre di più, un’offerta enogastronomica che non ha eguali nel mondo. Il fatto che la Francia sia sempre davanti a noi, per chi ama competere, chi ama vincere, chi ama mettercela tutta è un po’ umiliante, con tutto il rispetto per un grande paese come la Francia, ma è ancora più umiliante vedere che davanti a noi c’è anche la Spagna e che ci stanno raggiungendo paesi che alcuni anni fa non erano neanche nella top ten.

Altro tema, oltre al piano industriale, è quello degli strumenti di lavoro. È incredibile che nel nostro paese non ci sia un grande tour operator forte a livello mondiale, un incoming in grado di richiamare il turismo, di offrire il turismo in Italia, un tour operator che permetta di fare quello che fanno altri paesi in termini di promozione. Torniamo alle regioni, racconto spesso che circa 20 anni fa, durante la mia prima visita a Dubai, c’era all’aeroporto di Dubai che stava diventando il più grande aeroporto del mondo, un grande manifesto di Mirò che diceva “Venite in Spagna”. Una regione italiana diceva “Venite in questa regione” e non c’era neanche la bandiera italiana, credo che 10 persone su 10, visto che non si parlava né di Toscana né di Lombardia, sapessero dove fosse questa regione. Gli strumenti sono i tour operator, sono le comunicazioni chiare di promozione del paese, sono una digitalizzazione innovativa dell’Italia in termini di offerta, di utilizzo del web, in termini di strumenti di prenotazione.

Sono tre quindi i temi da affrontare, uno è il tema della governance, uno è il tema del piano strategico e l'altro è quello degli strumenti.

Si parla di marchi, mi ricordo che quando la Ferrari vinceva molto, molti imprenditori della mia terra, l'Emilia-Romagna, mi dicevano: "Luca quando io, con la mia borsetta, vado in giro per il mondo la Ferrari che vince mi aiuta moltissimo", come aiuta moltissimo lo sforzo, la dimensione, l'internalizzazione, la qualità di grandi brand italiani di tutti i settori, non solo quelli meccanici e industriali. La promozione del paese è un tema che richiede competenze, priorità e investimenti. L'ultima cifra che volevo darvi è che l'Italia è al 5° posto nel mondo, nel giro economico per il turismo, ma è solo al 14° nel mondo per investimenti. Investiamo metà di quanto viene investito in Francia che è la numero uno. In Germania investono circa il 60% in più che in Italia e hanno la soddisfazione di un turismo di fascia alta e di una spesa pro capite turistica di gran lunga maggiore. Questo dimostra che la nostra offerta è bassa perché abbiamo degli alberghi obsoleti, perché non abbiamo intrapreso, perché abbiamo dei problemi di trasporto, perché non abbiamo una catena alberghiera di vertice, perché troppi proprietari non hanno fatto investimenti e forse perché ci dovrebbe essere un aiuto per rimettere a posto tanti alberghi.

Io credo però che dobbiamo uscire dalla logica della preoccupazione, oggi nel campo del turismo e della cultura stiamo anche vedendo delle cose significative, sarebbe importante se si arrivasse ad interventi come quelli di una riduzione dell'Iva sul turismo dal 19,5 al 5,5 come fece Sarkozy in Francia, paese numero uno al mondo.

Torniamo al discorso fatto dal Ministro Calenda sugli investimenti, o investiamo di più, parlo di turismo, vale per tutto il paese ma questo lo lascio a chi ha l'onore e l'onere oggi di fare il ministro o i ministri, parlo quindi di investimenti nel turismo e nella cultura. È possibile che abbiamo così tanti siti ancora bisognosi di restauro? Si dovrebbe trovare il modo di incentivare ancora di più i privati. Quando ero negli Stati Uniti e studiavo negli anni '70 a New York, c'era il boom delle sette sorelle del petrolio che hanno fatto investimenti straordinari in cultura e quant'altro. Non possiamo lasciare a pochi mohicani il restauro di una fontana a Roma o del Colosseo o cose di altro genere, questo deve essere all'interno di un piano. Per vincere in Formula 1 hai bisogno degli sponsor non hai bisogno solo della tecnologia.

Parliamo anche di formazione, oggi il turismo è un mestiere. Già molti anni fa vedevo in Francia le prime scuole per insegnare il cinese ai maitre o a chi gestiva gli alberghi, era una scelta d'investimento lungimirante. Noi dobbiamo essere consapevoli di aver lavorato male, capire che abbiamo in casa non solo delle bellezze paesaggistiche, che dobbiamo investire di più ed essere consapevoli che, con tutto il rispetto per l'Europa, oggi la parola investimento è per il nostro paese la parola numero uno. Un paese che non investe è un paese che non pensa al futuro. Per il turismo abbiamo bisogno di investimenti, che ci sia un piano strategico, che a monte ci siano delle priorità, degli strumenti, una governance forte.

#### ENRICO MENTANA

Paolo Mieli, per le cose che abbiamo sentito, tu che intrecci varie strade della cultura, varie problematiche della cultura, è proprio un deficit culturale che non ci fa rendere profittevole e concorrenziale il nostro patrimonio? Che ci fa vivere questo settore, come un settore tra gli altri non un elemento di distinzione unico? C'è una volontà precisa a questo riguardo? C'è soltanto "dabbenaggine" – uso una parola che è benevola rispetto a quella che sarebbe se ci fosse incapacità di concretizzare quello che è il valore aggiunto per eccellenza – e poi, quanto c'è di retorica e quanto di realtà?

#### PAOLO MIELI

*Editorialista Corriere della Sera*

Rispondo direttamente alla domanda. Sicuramente non è "dabbenaggine", è qualcosa di molto più complesso che noi possiamo esaminare solamente in occasioni come questa ed è un problema che abbiamo noi con il rapporto del pubblico con la cultura. La prendo da lontano ma sarò breve.

Tutto comincia con Laocoonte in una vigna. Laocoonte era un sacerdote troiano che quando entrò il cavallo di Ulisse a Troia ebbe dei dubbi, si lanciò con una lancia contro il cavallo, scoprì che dentro era vuoto, cominciò ad allarmare i troiani,

Athena grande protettrice di Ulisse, mandò dei serpenti che uccisero lui e i suoi due figli. All'inizio del '500 fu trovata in una vigna vicino a Roma una statua di Laocoonte e i suoi figli, questa statua fu portata in Vaticano nel 1509 dal Papa Giulio II che la fece vedere a Michelangelo che ne rimase stupefatto dalla bellezza, dalla complessità, dall'articolazione. Dall'estasi davanti a questa statua nacquero quelli che sarebbero stati i Musei Vaticani. Si partì con questo complesso trovato nella vigna, seguirono anni di costruzione e i Musei furono aperti al pubblico 280 anni dopo, alla fine del '700.

Oggi pensiamo che questa sensibilità che abbiamo per le opere d'arte, per il rapporto con la cultura, sia una cosa che risale a quando le opere furono edificate o dipinte, ma non è stato così assolutamente, anzi è stato il contrario. Queste collezioni, queste ammirevoli opere d'arte nascono tutte dall'imitazione che signori, principi, nobili facevano di quanto avveniva nelle grandi corti, dove i re gareggiavano tra di loro collezionando. In un rapporto ostile o comunque lontano da quella che era la sensibilità pubblica anche per quello che riguarda i Musei Vaticani, prima importante opera museale complessa che abbiamo avuto in Italia, una cosa che mi ha sempre colpito è che proprio il monumento della cultura moderna non venga citato né dall'*Encyclopedie Diderot*, né dalla *D'Alembert*. Alla voce museo viene nominato il Museo d'Alessandria con una versione molto riduttiva, ma ancora fino alla rivoluzione francese i musei, quello che nasceva come museo, era giudicato un'opera di conservazione per metà della Chiesa e per metà della nobiltà. La rivoluzione francese nacque all'insegna della distruzione dei monumenti, dei quadri, era una gara per fondere le più belle statue della storia francese, per farne cannoni per combattere contro gli austriaci e anche i ritratti che venivano ritenuti offensivi in quanto per metà erano di regnanti e sovrani, e l'altra metà su temi religiosi. Il misto era tra tradizione monarchica e religiosa ciò che era più nemico della nascita della modernità. Siamo figli di qualcosa che è nato odiando quello che vediamo alzando gli occhi, alle pareti di questa sala. La rivoluzione francese dovette fare i conti con il famoso sofisma di Cambon che nel 1792, tre anni dopo che la rivoluzione francese era iniziata e si continuava a distruggere le opere d'arte per fare cannoni o armi con cui combattere, disse: "Io penso che noi dobbiamo costruire un museo per conservare i quadri e far capire così la tradizione odiosa

da cui veniamo e quanto erano brutti, osceni, terribili, coloro che hanno guidato i paesi fino ad adesso, dobbiamo costruire un museo per far vedere tutto questo, un museo di mostri, di mostruosità”. La tradizione italiana del 1861 quando è nato lo stato unitario era una tradizione imbevuta dei principi che ho appena ricordato, nata in assoluto disprezzo, quella sabauda in particolare, ma anche le altre non scherzavano, perché legavano tradizione della conservazione culturale all’idea che fosse una cosa di vecchi monarchi e di epoche da superare. Fu solo alla fine dell’ ’800 che ad opera di una grandissima personalità, Adolfo Venturi, primo docente di storia dell’arte, che creò la tradizione per la conservazione e per lo studio dell’arte, riscoprendo in tal modo una modalità di mettere il popolo in relazione con quello che era stato. Un secolo contro due millenni di cui gli ultimi quattro secoli erano di ostilità.

Ho ascoltato con attenzione Falco, Calenda e Montezemolo e ho pensato che avessero ragione, come è possibile che noi non ce ne rendiamo conto? La mia tesi è che noi dobbiamo fare i conti con questo passato che non conosciamo ma che è dentro il nostro dna e che è quel passato che al momento della verità, che al momento in cui facciamo i conti veri, questi temi, sappiamo bene, finiscono nel nulla, parlo del rapporto del pubblico con i beni culturali e del privato. Riusciamo a fare tutti questi discorsi finché ci sono momenti di opulenza, ma per quello che ho constatato, quando arrivano i momenti di difficoltà e crisi, questo concetto profondo che considera il patrimonio il valore più grande di cui disponiamo in Italia, tende a sparire.

Concludo. Convegni come questi, modi come questi di discutere apertamente e con franchezza come sto cercando di fare anch’io, sono i benvenuti perché ci aiutano a fare chiarezza non soltanto nell’esortazione di quello che potremmo fare, ma perché in parte le idee che abbiamo ascoltato stamattina sono abbastanza inedite, in parte sappiamo cosa dobbiamo fare, cosa dobbiamo auspicare si faccia, dobbiamo riuscire a far diventare tutto questo senso comune. Ho letto i risultati dell’indagine sull’impegno per la cultura che è stata fatta tra i Cavalieri del Lavoro ed è molto incoraggiante, ma non nascondiamoci dietro un dito, il momento della verità viene quando nelle difficoltà economiche, alle forme diversificate di investimento, come quelli culturali si dà priorità e non li si tiene fra quelli che sono i primi a scomparire.

Facciamo in modo che questi interventi si moltiplichino. E si faccia pagare un prezzo per l'ascolto, alzate gli occhi al soffitto, guardate alle pareti e ristoratevi l'anima per un giorno.

3

**VALORE E BRAND EQUITY  
DEL MADE IN ITALY**

---



## Relazione di scenario

MARCO FORTIS

*Direttore Fondazione Edison*

Questo mio intervento si focalizza sul brand made in Italy, sul brand Italia. È un intervento che vorrei far partire considerando quella che è la percezione dell'Italia nelle più note classifiche mondiali. È una percezione che varia molto a seconda dei temi che andiamo ad esaminare. Per esempio, le classifiche di competitività e attrattività ci vedono sempre in posizioni molto negative: 45°, 43°, 35° posto, siamo nella polvere. Man mano che andiamo su altre tipologie di classifica, arriviamo al paradosso di essere nelle prime posizioni. Ad esempio 2° posto per migliori posizioni competitive in 14 settori del commercio internazionale o, addirittura, 2° posto per numero di arrivi e pernottamenti di turisti stranieri nella Ue a 28 secondo l'Eurostat. Perché, quando le classifiche vengono fatte con i criteri dell'Eurostat, la Francia che pure è molto brava nel turismo, retrocede dietro l'Italia sia per bilancia dei pagamenti turistici che per quanto riguarda i pernottamenti dei turisti. Alcune di queste classifiche, di ipotetica attrattività, si confrontano con quelle di performance economica effettiva del Paese che, pur con tutti i problemi e i limiti che conosciamo, spesso fanno sì che il Paese si comporti molto meglio di quelle che sono le condizioni in cui si trova a dover operare. Il fatto interessante è che nei media italiani sono più famose le classifiche dove l'Italia va molto male anziché quelle in cui l'Italia funziona. Vengono intervistati spesso italiani che sono ipercritici nei confronti del loro paese. Vi faccio un esempio molto semplice, nella classifica generale del World Economic Forum l'Italia è 43<sup>a</sup> per competitività, ma questo avviene per colpa di alcuni sotto indici che sono assolutamente improbabili o irrealistici, nelle istituzioni politiche siamo al 106° posto e lo Zambia, faccio un esempio, è al 46°. Per contesto macroeconomico, l'Italia è al posto 111° e il Nepal al 37°. Per efficienza del mercato dei beni siamo al 71° e il Ruanda al 44°. Anche per lo sviluppo del mercato finanziario l'Italia è al 117° posto e il Montenegro al 44°. Voi vi rendete conto che una classifica con cinque sotto indici così non può

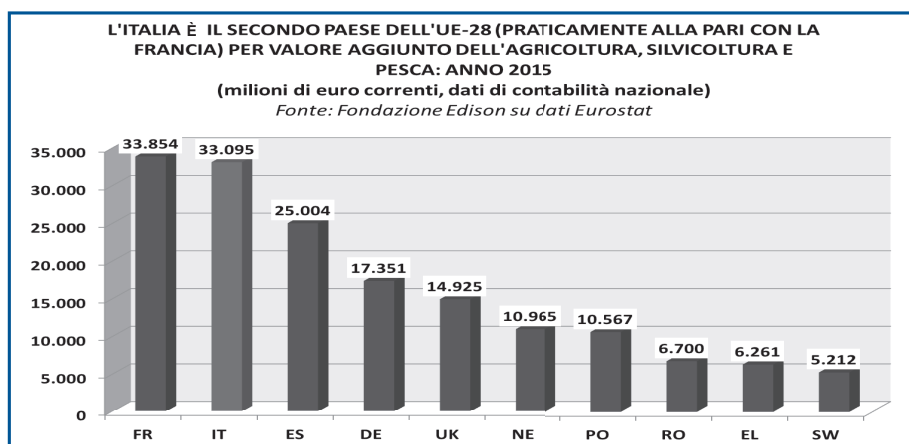
essere verosimile. Qual è la situazione reale? Perché le diagnosi sono importanti!

Dicevo prima al Cavaliere del Lavoro Antinori che se uno va dal medico e gli viene detto che è malato, va a curarsi in ospedale. Se va dal medico e il medico gli dice sei in buona salute, ma puoi diventare più forte se vai in palestra, è diverso. Quindi le diagnosi sono importanti, si tratta di capire cosa vogliamo fare.

In Europa nell'agricoltura siamo secondi, a pari merito con la Francia per valore aggiunto.

---

### I POSIZIONAMENTI REALI DELL'ITALIA NELL'UE-28: AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA

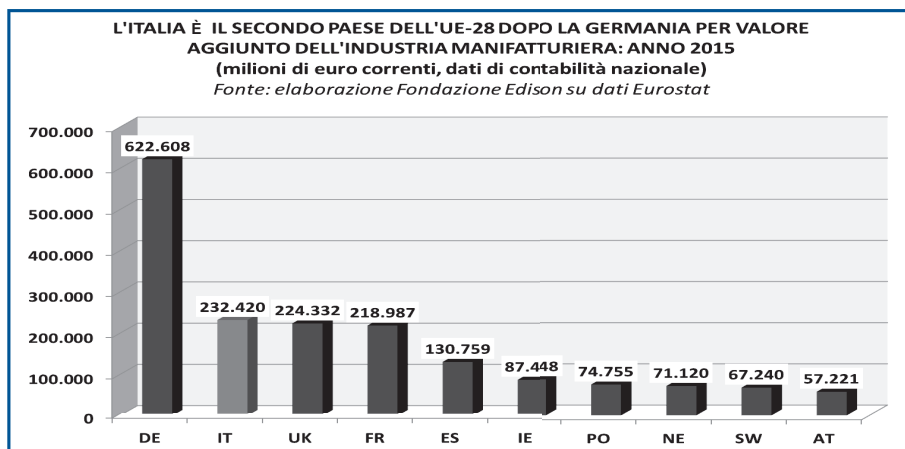


Nella manifattura, nonostante abbiamo perso il 25% di capacità produttiva soprattutto sul mercato interno, siamo ancora secondi in Europa per valore aggiunto e addetti.

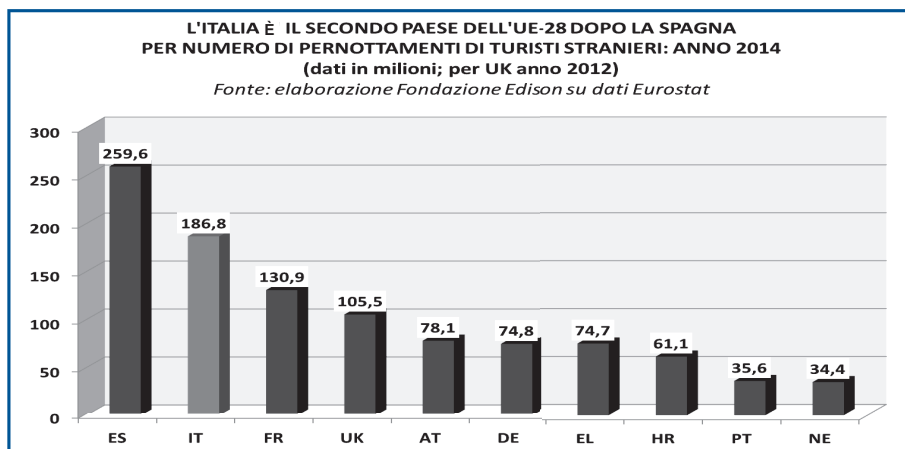
Questi sono i dati di contabilità nazionale 2015 appena pubblicati. Come dicevo prima, per pernottamenti di turisti stranieri siamo secondi in Europa dopo la Spagna e davanti alla Francia.

---

## I POSIZIONAMENTI REALI DELL'ITALIA NELL'UE-28: MANIFATTURA



## I POSIZIONAMENTI REALI DELL'ITALIA NELL'UE-28: TURISMO

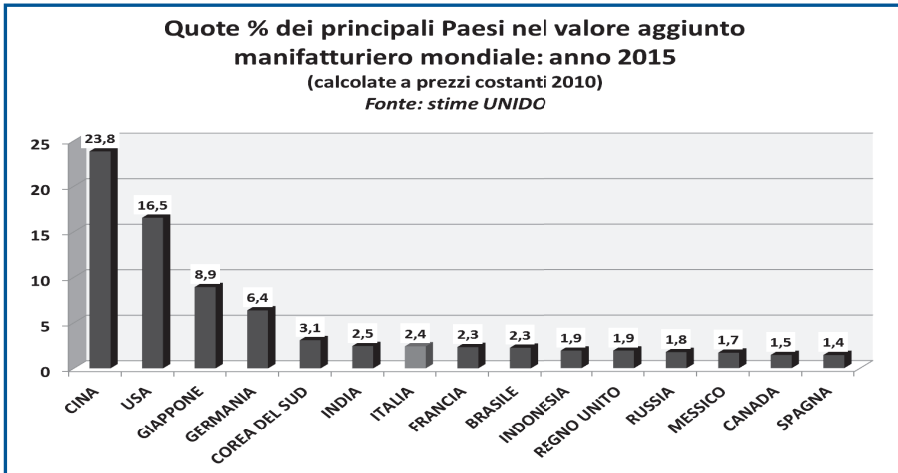


Il brand Italia inteso come agricoltura, manifattura e turismo – che poi ha tutti i collegamenti anche con arte e cultura come ricordava il Ministro Calenda prima – è fondamentale. Se siamo solo quarti per il Pil in Europa, certamente non dipende né dall'agricoltura né dalla manifattura e turismo dove, come abbiamo visto, siamo secondi. Dipende da altri settori in cui siamo meno forti, quello delle costruzioni, del commercio e della finanza. Ovviamente dobbiamo migliorare questi settori mentre, dove siamo forti, ma non abbiamo ancora valorizzato tutte le nostre potenzialità – abbiamo sentito prima anche il presidente Montezemolo citare tutti i limiti di governance nel turismo, che sono enormi – ecco lì dobbiamo migliorare e dobbiamo potenziarci.

Come rendere più forte il nostro paese? La strada maestra è quella delle riforme, della competitività, della produttività, di cui non parlerò io oggi, mi hanno chiesto di parlare del modo di comunicare il brand Italia perché se non siamo capaci di comunicarlo, allora è difficile che otteniamo risultati in termini di immagine. Allora, dicevo abbiamo un'agricoltura di qualità, una manifattura molto innovativa che può diventare ancora più innovativa con Industria 4.0, un turismo internazionale in espansione con tutti i suoi squilibri, per esempio tra Mezzogiorno e il resto dell'Italia. Nel campo dell'agricoltura io chiedo ai miei studenti, ogni volta che inizio il corso di economia industriale e commercio estero all'università, cosa produce l'Italia nell'agricoltura. Pensate che non c'è uno studente che mi sappia dire cosa si produce in Italia. Gli studenti arrivano al secondo, terzo anno di università senza sapere che siamo i primi produttori in Europa di grano duro, riso, pomodori, carciofi. Non uno di quei prodotti che vengono sussidiati dalla vecchia politica agricola comune che ha sostenuto per anni la Francia e paesi del Nord Europa, ma prodotti di qualità, quelli della dieta mediterranea. Siamo secondi nella produzione di un'enorme quantità di altri prodotti (olive, zucchine, lattuga, ciliegie, pesche e altri) e abbiamo anche qualche terzo posto (asparagi, spinaci, prugne).

Nel manifatturiero siamo settimi nel mondo e secondi nella Ue, cosa è successo al nostro manifatturiero che ha portato quella crisi per cui abbiamo perso il 25% della capacità produttiva?

## L'ITALIA È IL SETTIMO PAESE MANIFATTURIERO DEL MONDO E IL SECONDO DELLA UE-28

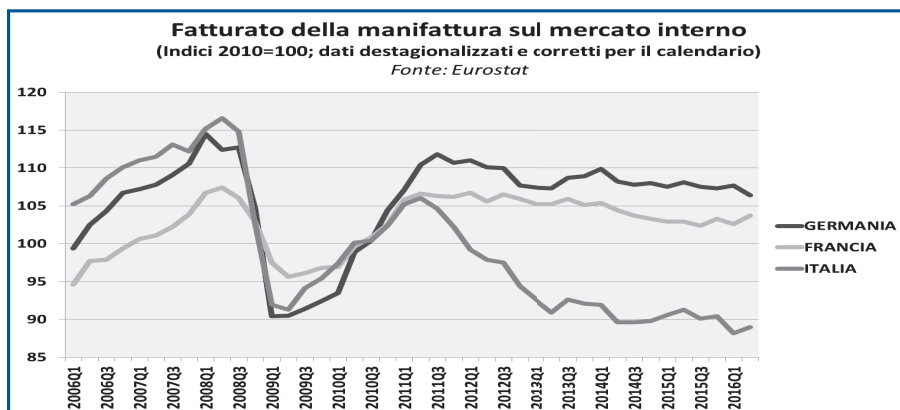


Quasi tutto quello che abbiamo perso, l'abbiamo perso sul mercato domestico. Basta vedere cos'è successo alla Francia e alla Germania che non hanno fatto austerità, perché stavano meglio di noi dal punto di vista finanziario, e cosa è successo a noi che abbiamo dovuto mettere in campo politiche di austerità per uscire dalla crisi di credibilità finanziaria del 2011 che ha portato, poi, alla caduta del mercato interno e anche della produzione industriale proprio a causa del mercato interno. Il fatturato estero della manifattura italiana è cresciuto invece a tassi tedeschi, molto più di quello della Francia e non solo in settori tradizionali che associamo tradizionalmente al made in Italy come idea di punto di forza.

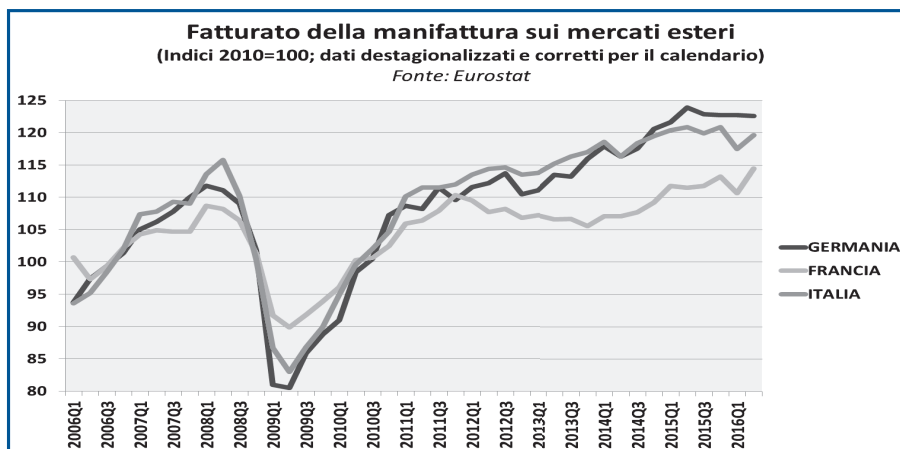
Anche nella farmaceutica siamo andati meglio dei francesi, abbiamo attirato investimenti stranieri e siamo arrivati ad oltre 20 miliardi di euro di export di prodotti farmaceutici.

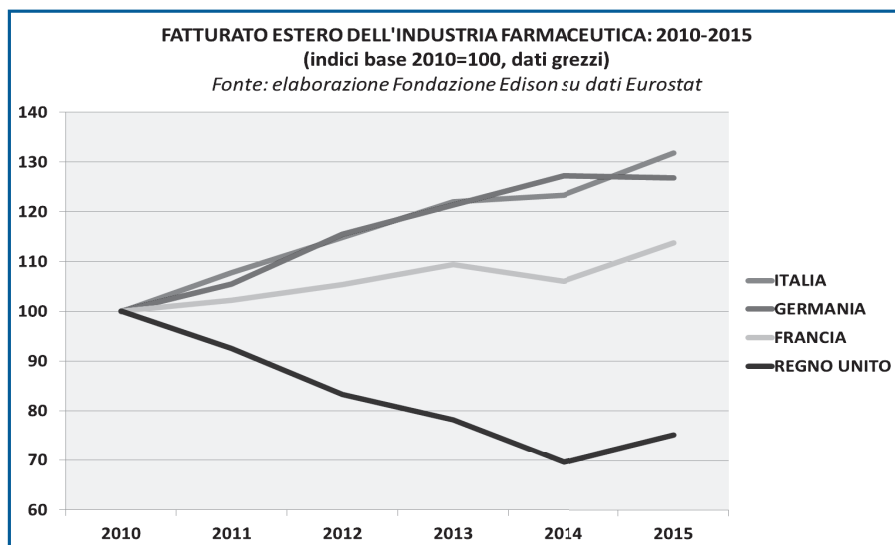
Italia e Germania sono le uniche due economie dell'Unione europea a 28 ad essere iper specializzate nei manufatti. Vedete, questo è il saldo normalizzato, un indicatore

TUTTO CIÒ CHE HA PERSO LA MANIFATTURA ITALIANA IN QUESTI ULTIMI ANNI L'HA PERSO SOLO SUL MERCATO INTERNO A CAUSA DELL'AUSTERITÀ

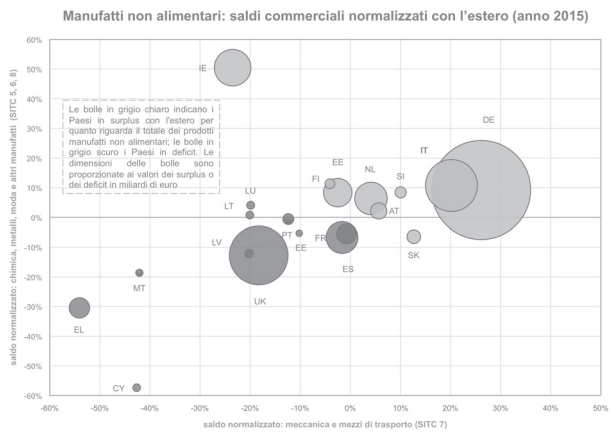


SUI MERCATI ESTERI LA MANIFATTURA ITALIANA CRESCE INVECE COME QUELLA TEDESCA E DI PIÙ DI QUELLA FRANCESE





che pone Italia e Germania nettamente al di sopra di tutti gli altri paesi, sia in termini di dimensione che in termini relativi. La cosa interessante è che ci sono solo cinque paesi nella Ue a 28 che hanno un surplus commerciale sia nella meccanica mezzi di trasporto che nei restanti altri prodotti manufatti non alimentari. La cosa interessante è che solo l'Italia e la Germania sono in surplus sia verso l'Ue che verso i paesi extra Ue in tutte e due le categorie di prodotti. Evidentemente abbiamo una immagine, forse inferiore, rispetto a quello che siamo in grado di fare nel manifatturiero, pur con tutti i limiti che abbiamo e tutti i problemi da risolvere.



ITALIA E GERMANIA  
SONO LE UNICHE  
DUE ECONOMIE  
DELL'UE-28  
AD ESSERE  
IPER-SPECIALIZZATE  
NEI MANUFATTI

BILANCIA COMMERCIALE DEI PRODOTTI MANUFATTI  
NON ALIMENTARI DEI PAESI DELL'EUROZONA E DEL REGNO UNITO:  
ANNO 2015

Paesi plurispecializzati, cioè in surplus commerciale sia nella «Meccanica e mezzi di trasporto» sia nella «Chimica, metalli, moda e altri manufatti» (miliardi di euro)

|             | Meccanica e mezzi di trasporto | Chimica, metalli, moda e altri manufatti | Totale prodotti manufatti non alimentari |
|-------------|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Germania    | 245,5                          | 78,7                                     | 324,1                                    |
| Italia      | 50,5                           | 39,0                                     | 89,5                                     |
| Paesi Bassi | 13,0                           | 22,0                                     | 35,0                                     |
| Austria     | 6,0                            | 2,7                                      | 8,7                                      |
| Slovenia    | 2,0                            | 2,1                                      | 4,1                                      |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat

Nota - Soltanto Germania e Italia presentano dei surplus sia verso la UE sia verso i Paesi extra-UE in entrambe le due grandi categorie di prodotti

A livello mondiale abbiamo la quinta migliore bilancia commerciale con l'estero, esclusa l'energia. Ma se escludiamo anche i veicoli – perché per quanto la Fiat sia stata rilanciata, comunque la produzione italiana e il commercio estero dell'Italia di autoveicoli è molto più limitata rispetto a quello degli altri paesi – addirittura

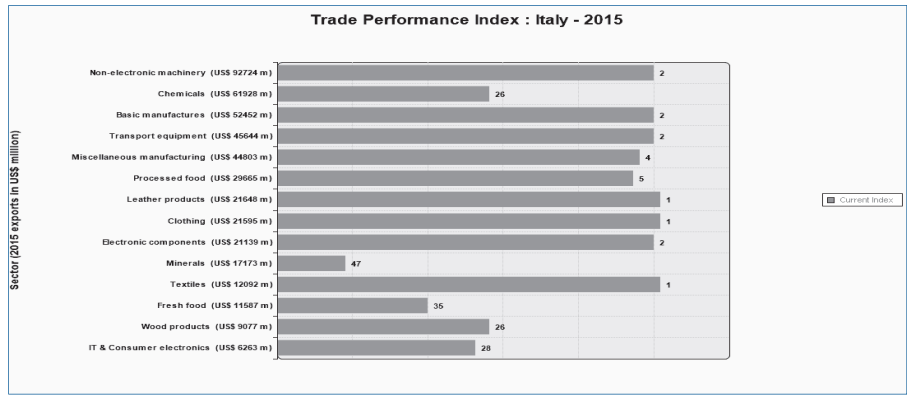
L'ITALIA HA LA QUINTA MIGLIOR BILANCIA COMMERCIALE AL MONDO  
ESCLUDENDO L'ENERGIA E LA QUARTA ESCLUDENDO ENERGIA E VEICOLI  
(I dati di alcuni Paesi del G20)

| Bilancia commerciale senza energia | Anno 2015<br>mld \$ | Bilancia commerciale senza energia e senza veicoli | Anno 2015<br>mld \$ |
|------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------|---------------------|
| CINA                               | 770,5               | CINA                                               | 777,9               |
| GERMANIA                           | 345,3               | GERMANIA                                           | 204,2               |
| COREA DEL SUD                      | 160,6               | COREA DEL SUD                                      | 106,6               |
| GIAPPONE                           | 116,0               | ITALIA                                             | 85,9                |
| ITALIA                             | 87,2                | GIAPPONE                                           | 1,1                 |
| FRANCIA                            | -22,9               | FRANCIA                                            | -12,6               |
| UK                                 | -145,2              | UK                                                 | -117,9              |
| USA                                | -707,9              | USA                                                | -551,3              |

siamo quarti al mondo per bilancia commerciale. Vuol dire che, senza le auto, in fondo il nostro distacco dalla Corea non è poi così grande, e addirittura siamo la metà della Germania quasi e non un 1/3 o 1/4 come si evince se la misuriamo con altri indicatori. Vuol dire che il resto del sistema produttivo, tutto sommato, è in grado di realizzare grossi risultati.

È appena uscito da due giorni l'indice del trade performance, su 14 settori del commercio internazionale e vedete i posizionamenti dell'Italia che ha tre primi posti, quattro secondi posti, un quinto posto e un sesto posto per competitività nel commercio estero secondo il Wto, l'organizzazione mondiale del commercio. Questi sono i principali paesi del mondo, vedete che la Germania si porta a casa un'enorme serie di primati e anche noi ne abbiamo tre e, in molti prodotti, siamo secondi immediatamente dopo la Germania. Tra questi, molti prodotti della meccanica, perché il made in Italy non è solo moda, mobili, gioielli e prodotti alimentari, ma anche prodotti della meccanica e altri settori.

IN BASE AL TRADE PERFORMANCE INDEX UNCTAD-WTO  
L'ITALIA È SECONDA SOLO ALLA GERMANIA NEL 2015  
PER COMPETITIVITÀ NEL COMMERCIO INTERNAZIONALE



Posizionamento dei Paesi del G-6, di Cina e Corea del Sud  
nelle classifiche mondiali del Trade Performance Index UNCTAD-WTO  
Anno 2015

(posizionamento a livello mondiale in ciascun settore; evidenziati i posizionamenti tra i primi 10 posti nelle classifiche)

| Nazioni                             | GERMANIA | ITALIA | CINA | COREA<br>DEL SUD | GIAPPONE | FRANCIA | REGNO<br>UNITO | STATI<br>UNITI |
|-------------------------------------|----------|--------|------|------------------|----------|---------|----------------|----------------|
| Prodotti alimentari freschi         | 25       | 35     | 49   | 77               | 90       | 23      | 41             | 5              |
| Prodotti alimentari trasformati     | 1        | 5      | 20   | 66               | 80       | 3       | 41             | 38             |
| Legno e carta                       | 1        | 26     | 35   | 42               | 60       | 27      | 38             | 36             |
| Tessili                             | 3        | 1      | 2    | 5                | 37       | 23      | 24             | 35             |
| Prodotti in pelle e cuoio           | 16       | 1      | 2    | 48               | 74       | 17      | 23             | 37             |
| Abbigliamento                       | 19       | 1      | 2    | 55               | 106      | 15      | 20             | 53             |
| Chimica e farmaceutica              | 1        | 26     | 24   | 9                | 8        | 2       | 19             | 21             |
| Manufatti di base                   | 1        | 2      | 4    | 3                | 6        | 26      | 28             | 46             |
| Meccanica non elettronica           | 1        | 2      | 6    | 7                | 11       | 12      | 14             | 24             |
| Apparecchi elettrici ed elettronici | 1        | 2      | 36   | 19               | 5        | 21      | 25             | 30             |
| IT ed elettronica di consumo        | 10       | 28     | 8    | 9                | 40       | 18      | 17             | 31             |
| Mezzi di trasporto                  | 1        | 2      | 5    | 3                | 15       | 10      | 30             | 35             |
| Altri manufatti vari                | 1        | 4      | 8    | 41               | 10       | 28      | 29             | 24             |
| Minerali ed energia                 | 21       | 47     | 70   | 58               | 79       | 27      | 23             | 17             |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati International Trade Centre UNCTAD/ WTO

In fondazione Edison abbiamo fatto un’indagine su 5.117 prodotti, pensate che l’Italia ha quasi 900 prodotti ed è prima, seconda o terza per bilancia commerciale con l’estero.

### NUMERO DI PRODOTTI IN CUI L'ITALIA SI TROVA AI VERTICI MONDIALI PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO

Una misura delle eccellenze nel commercio internazionale

Indice Fortis-Corradini ©

(casistica su un totale di 5.117 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)

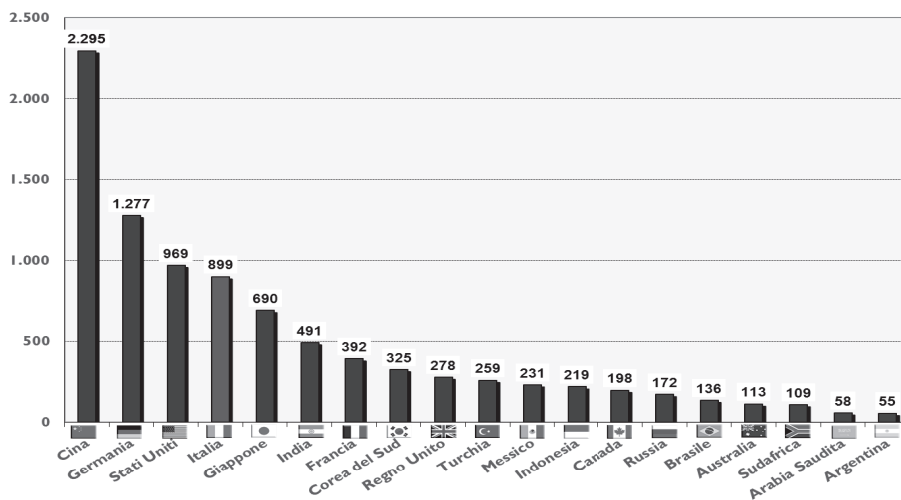
Anno 2014; saldo commerciale in miliardi di dollari

| POSIZIONE DELL'ITALIA<br>A LIVELLO MONDIALE                                   | NUMERO DI PRODOTTI | VALORE<br>SALDO<br>COMMERCIALE |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Casi di prodotti in cui l'Italia è il 1° Paese mondiale per saldo commerciale | 227                | 65                             |
| Casi di prodotti in cui l'Italia è il 2° Paese mondiale per saldo commerciale | 353                | 79                             |
| Casi di prodotti in cui l'Italia è il 3° Paese mondiale per saldo commerciale | 319                | 56                             |
| <b>TOTALE</b>                                                                 | <b>899</b>         | <b>200</b>                     |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

### PAESI DEL G20: IL MEDAGLIERE DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

#### NUMERO DI PRODOTTI IN CUI I VARI PAESI RISULTANO PRIMI, SECONDI O TERZI AL MONDO PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO (su un totale di 5.117 prodotti : anno 2014)



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

Questi prodotti valgono 200 miliardi di dollari di surplus commerciale con il mondo. Siamo quarti al mondo per numero di primi, secondi e terzi posti nella bilancia commerciale a livello di prodotti e, tra questi, troviamo tutti i prodotti classici del made in Italy, della moda ma anche della meccanica e dei mezzi di trasporto, come macchine per imballaggio – un settore importantissimo e ben rappresentato – la nautica da diporto, prodotti alimentari, prodotti della meccanica. Molto importanti i secondi posti dove nei vini e nelle bevande siamo fortissimi. Siamo importanti nei mobili ma anche per farmaci, dosati, confezionati per la vendita dove abbiamo una seconda miglior bilancia commerciale.



I PRIMI 10 PRODOTTI IN CUI L'ITALIA DETIENE LA PRIMA POSIZIONE  
A LIVELLO MONDIALE  
PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO: ANNO 2014  
Una misura delle eccellenze nel commercio internazionale  
Indice Fortis-Corradini ©  
(casistica su un totale di 5.117 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)



|    | Descrizione prodotto                                   | Valore Saldo (milioni di \$) |
|----|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1  | Borsette e valigie in pelle e cuoio                    | 3.273                        |
| 2  | Calzature con suola esterna e tomaia di cuoio naturale | 2.817                        |
| 3  | Macchine da imballaggio                                | 2.709                        |
| 4  | Barche e panfili da diporto con motore entro bordo     | 2.246                        |
| 5  | Occhiali da sole                                       | 2.176                        |
| 6  | Paste alimentari                                       | 2.023                        |
| 7  | Cuoio a pieno fiore                                    | 1.920                        |
| 8  | Parti di turbine a gas                                 | 1.835                        |
| 9  | Parti di macchine per imballaggio                      | 1.539                        |
| 10 | Parti di pompe per aria o per vuoto                    | 1.450                        |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

;;!

## I PRIMI 10 PRODOTTI IN CUI L'ITALIA DETIENE LA SECONDA POSIZIONE A LIVELLO MONDIALE



PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO: ANNO 2014

Una misura delle eccellenze nel commercio internazionale

Indice Fortis-Corradini ©

(casistica su un totale di 5.117 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)



|    | Descrizione prodotto                                    | Valore Saldo (milioni di \$) |
|----|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1  | Oggetti di rubinetteria e valvolame                     | 5.349                        |
| 2  | Vini in bottiglia                                       | 5.031                        |
| 3  | Parti ed accessori per trattori e autoveicoli           | 3.749                        |
| 4  | Lavori di ferro o acciaio                               | 2.109                        |
| 5  | Mobili di legno                                         | 2.108                        |
| 6  | Farmaci dosati e confezionati per la vendita            | 2.047                        |
| 7  | Parti di mobili diversi da mobili per sedersi           | 1.933                        |
| 8  | Piastrelle e lastre da pavimentazione o da rivestimento | 1.862                        |
| 9  | Macchine ed apparecchi per riempire ed etichettare      | 1.658                        |
| 10 | Trattori                                                | 1.509                        |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

## I PRIMI 10 PRODOTTI IN CUI L'ITALIA DETIENE LA TERZA POSIZIONE A LIVELLO MONDIALE PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO: ANNO 2014



Una misura delle eccellenze nel commercio internazionale;

Indice Fortis-Corradini ©

(casistica su un totale di 5.117 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)



|    | Descrizione prodotto                                        | Valore Saldo (milioni di \$) |
|----|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1  | Minuterie e oggetti di gioielleria                          | 5.157                        |
| 2  | Piastrelle e lastre di pavimentazione verniciate o smaltate | 2.600                        |
| 3  | Macchine ed apparecchi meccanici                            | 2.359                        |
| 4  | Ingranaggi e ruote di frizione per macchine                 | 1.464                        |
| 5  | Prodotti in materie plastiche                               | 1.464                        |
| 6  | Conduttori elettrici                                        | 1.412                        |
| 7  | Mobili per sedersi con intelaiatura di legno e imbottiti    | 1.404                        |
| 8  | Calzature con suola in gomma e tomaia in cuoio              | 1.403                        |
| 9  | Parti di aeroplani e di elicotteri                          | 1.317                        |
| 10 | Costruzioni e parti in ghisa ferro e acciaio                | 1.231                        |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

Da ultimo il turismo, è importante sapere che nel turismo abbiamo un potenziale che non siamo ancora riusciti ad esprimere. Nel rapportarci con l'estero, dovremmo non presentarci proprio molto dimessi se guardiamo il turismo verso paesi extra Ue, in termini di pernottamenti. Questi sono i dati dell'Eurostat, non dell'organizzazione mondiale del turismo che per esempio consente alla Francia di mettere gli arrivi negli aeroporti, i pernottamenti nelle case in affitto tra gli arrivi e pernottamenti, a differenza dell'Italia che non lo fa perché se mettesse i numeri di notti che gli inglesi, americani, francesi e tedeschi passano in Italia, non negli alberghi né negli esercizi ricettivi, ma in case in affitto o case di proprietà, saremo a livelli record come numero di pernottamenti. Come numero di americani, canadesi, brasiliani, russi, turchi, cinesi, giapponesi e coreani siamo i primi per arrivi. E anche per quanto riguarda paesi dell'Ue abbiamo anche il numero di arrivi dalla Germania, dall'Austria, dalla Grecia, dalla Polonia, 1 milione di polacchi, certo ci sono anche motivazioni religiose, e dalla Repubblica ceca e dalla Romania.

### L'ITALIA È LA META PREFERITA DEI TURISTI DEI PAESI EXTRA-UE

**Arrivi nei Paesi UE di non residenti negli alberghi e negli esercizi ricettivi:  
anno 2014  
(in migliaia)**

| Provenienze       | Prima destinazione |       | Seconda destinazione |       | Terza destinazione |       |
|-------------------|--------------------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|
| dagli Stati Uniti | 1. Italia          | 4.732 | 2. Francia           | 3.504 | 3. Gran Bretagna   | 2.766 |
| dal Canada        | 1. Italia          | 735   | 2. Gran Bretagna     | 613   | 3. Francia         | 516   |
| dal Brasile       | 1. Italia          | 763   | 2. Portogallo        | 593   | 3. Spagna          | 481   |
| dalla Russia      | 1. Italia          | 1.785 | 2. Spagna            | 1.441 | 3. Grecia          | 1.140 |
| dalla Turchia     | 1. Italia          | 348   | 2. Germania          | 274   | 3. Grecia          | 262   |
| dalla Cina        | 1. Italia          | 2.298 | 2. Francia           | 1.389 | 3. Germania        | 1.030 |
| dal Giappone      | 1. Italia          | 1.310 | 2. Francia           | 1.158 | 3. Spagna          | 690   |
| dalla Corea       | 1. Italia          | 535   | 2. Spagna            | 450   | 3. Croazia         | 261   |
| dalla Svizzera    | 1. Germania        | 2.758 | 2. Italia            | 2.402 | 3. Francia         | 2.136 |
| dall'Oceania      | 1. Gran Bretagna   | 1.123 | 2. Italia            | 1.022 | 3. Francia         | 479   |

Nota: i dati della Gran Bretagna si riferiscono al 2012.

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat

## L'ITALIA È LA META PREFERITA ANCHE DEI TURISTI DI VARI PAESI UE

Arrivi nei Paesi UE di turisti non residenti negli alberghi e negli altri esercizi ricettivi: anno 2014  
(in migliaia)

| Provenienze      | Prima destinazione |        | Seconda destinazione |       | Terza destinazione |       |
|------------------|--------------------|--------|----------------------|-------|--------------------|-------|
| dalla Germania   | 1. Italia          | 10.531 | 2. Austria           | 9.948 | 3. Spagna          | 8.608 |
| dall'Austria     | 1. Italia          | 2.213  | 2. Germania          | 1.713 | 3. Croazia         | 1.008 |
| dalla Francia    | 1. Spagna          | 6.045  | 2. Italia            | 3.903 | 3. Regno Unito     | 2.093 |
| dalla Spagna     | 1. Francia         | 2.510  | 2. Italia            | 1.712 | 3. Portogallo      | 1.561 |
| dal Portogallo   | 1. Spagna          | 1.264  | 2. Francia           | 415   | 3. Italia          | 251   |
| dalla Grecia     | 1. Italia          | 307    | 2. Germania          | 134   | 3. Bulgaria        | 111   |
| dal Regno Unito  | 1. Spagna          | 11.047 | 2. Francia           | 7.611 | 3. Italia          | 3.108 |
| dalla Svezia     | 1. Spagna          | 1.245  | 2. Germania          | 920   | 3. Italia          | 612   |
| dalla Danimarca  | 1. Germania        | 1.465  | 2. Spagna            | 697   | 3. Italia          | 581   |
| dal Belgio       | 1. Francia         | 4.243  | 2. Olanda            | 1.828 | 4. Italia          | 1.118 |
| dall'Olanda      | 1. Francia         | 4.421  | 2. Germania          | 4.228 | 4. Italia          | 1.914 |
| dalla Polonia    | 1. Italia          | 1.105  | 2. Germania          | 886   | 3. Spagna          | 635   |
| dalla Rep. Ceca  | 1. Italia          | 659    | 2. Croazia           | 658   | 3. Austria         | 516   |
| dalla Slovacchia | 1. Croazia         | 1.099  | 2. Italia            | 216   | 3. Austria         | 120   |
| dalla Romania    | 1. Italia          | 507    | 2. Grecia            | 352   | 3. Bulgaria        | 307   |

Nota: i dati della Gran Bretagna si riferiscono al 2012.

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat

È importante, a mio avviso, valorizzare anche i numeri che abbiamo per attrarre investimenti turistici e per valorizzare meglio la nostra immagine e il brand dell'Italia sui mercati internazionali.

## Tavola Rotonda

ENRICO MENTANA

*Direttore TG La7*

Tutte le volte che una persona che ha a cuore l'Italia ha problemi di oscuramento, leggere un articolo o seguire uno studio del professor Fortis è sempre un tonico, perché i numeri vengono letti in una dimensione non declinista. Sicuramente in questo modo il professor Fortis ci dà una prospettiva più chiara di quella della retorica del declino. Però qui corriamo il rischio opposto. In fondo non va così male, siamo apprezzati, stiamo lavorando come bisognerebbe. Allora accantoniamo il problema? Partiamo da Antinori. È possibile pensare che ci sia qualcosa di diverso, più utile, meno retorico del fare sistema, del creare un moto culturale, di tutto ciò che chi non è più giovane come quasi tutti noi ha già sentito e detto decine di volte? Il salto di qualità, lo scatto su cosa lo si fa? Siamo sicuri che nei rapporti fra le imprese e chi ci rappresenta in tutti i sensi come esecutivo, rappresentanza a livello internazionale si faccia tutto quello che si deve fare? Cominciamo dalle imprese, che comunque sono coinvolte in questo straordinario "depliant complessivo" che è il valore cultura italiano, hanno qualcosa da farsi perdonare o che potevano fare diversamente?

PIERO ANTINORI

*Presidente Onorario Marchesi Antinori*

Credo che ci siano tantissime cose da fare come è stato detto ampiamente. Sono del parere che qualche cosa sia stato fatto e dei progressi, anche sostanziali, sono già stati fatti. Mi riferisco in particolare al prodotto che mi è più familiare, quello che conosco meglio e che ho vissuto negli ultimi cinquant'anni. Ho visto che ci sono stati veramente passi da gigante sia come percezione del prodotto, come immagine del prodotto, come posizionamento sui mercati, direi anche come fatturati, come business vero e proprio. Se si pensa che il vino cinquant'anni fa e anche i

prodotti alimentari italiani in generale erano considerati quasi zero. Mi ricordo che quando sono andato per la prima volta negli Stati Uniti cinquant'anni fa circa, l'immagine che veniva data del nostro paese era un piatto di spaghetti, un fiasco di vino e un mandolino. Così era vista l'Italia.

Oggi il fascino dei nostri prodotti è tale che siamo diventati un modello di riferimento mondiale per quanto riguarda la qualità della vita, la convivialità sociale. Sono stati fatti passi da gigante in un periodo relativamente breve, a cosa è dovuta questa straordinaria evoluzione? È dovuta al fatto che gradualmente, e ancora solo parzialmente, sia da parte dei produttori che da parte delle istituzioni e anche da parte dei consumatori internazionali, si sta acquisendo una consapevolezza che questi nostri prodotti hanno un fascino particolare, un valore aggiunto che gli deriva dal fatto che vengano da un territorio ricco, diversificato, frutto di una stratificazione culturale storica unica al mondo, non credo che esista in nessun'altra parte al mondo, un territorio come il nostro che è ricco di storia, arte, architettura, musica, spettacolo ed anche ricco di paesaggio. Il nostro paesaggio è effettivamente un'opera d'arte già di per se stessa modellata anche dall'intervento dell'uomo in maniera ordinata, armonica. Anche i valori, lo stile di vita italiano che si è imposto un po' in tutto il mondo, è visto come modello di riferimento. Il modello dell'impresa italiana, perlopiù impresa familiare, significa anche passione per il lavoro, amore per il prodotto, aldilà del puro e semplice business, significa desiderio di trasmettere l'azienda alle generazioni future, attenzione al minimo dettaglio, quello che io chiamo l'approccio artigianale all'azienda e al prodotto che poi resiste anche nelle aziende nate artigianali e che poi hanno acquisito una dimensione significativa.

Credo che il fascino, questo plusvalore, questo brand equity che è il tema di questa tavola rotonda, derivi da tutto questo complesso di valori. Io vedo anche nel nostro specifico settore, che quando un consumatore nel mondo apre una bottiglia di vino italiano, credo che questa bottiglia riesca a dargli non soltanto un godimento edonistico della qualità specifica del prodotto, ma anche un godimento culturale, intellettuale. Questo è quello che distingue i nostri prodotti: un godimento intellettuale. Un godimento edonistico lo danno anche i prodotti fatti in Australia, California, Sudafrica, ma manca totalmente invece quest'aspetto culturale e intellettuale.

ENRICO MENTANA

Questo aspetto del brand equity è tutelato adeguatamente? Quindi tutto va bene?

PIERO ANTINORI

No. Volevo dire che è stato fatto molto, sicuramente c'è ancora tanto da fare. Nel nostro settore dal punto di vista dei volumi siamo i primi nel mondo, dal punto di vista ancora del valore per unità di misura siamo ancora lontani da quello che i nostri concorrenti, esempio i francesi, hanno raggiunto. Credo ci sia ancora da fare moltissimo, da lavorare molto e credo che dobbiamo lavorare con le istituzioni. Quello che è stato detto prima sul valore e la ricaduta su tutti questi prodotti del turismo, è un fatto estremamente importante. Oggi vedo che il consumatore, il viaggiatore, il turista, ha bisogno di un mix di elementi per apprezzare veramente e decidere la destinazione turistica dove vuole andare. La cultura, il paesaggio ma anche la gastronomia, l'accoglienza, sono aspetti che vanno migliorati e possano essere degli elementi essenziali per fare il passo che ancora dobbiamo fare.

ENRICO MENTANA

Guzzini, vuol dirci, da una “luce diversa” e questo è il caso di dirlo, cosa ne pensa sullo stesso tema? Vi “riverberate” – uso una terminologia affine, di un contesto fatto di bellezze e di originalità, oltre alla capacità inventiva del made in Italy – di ciò che è esteticamente anche superiore o competitivo a livello internazionale? Nella sua disamina, fatto salvo tutto quello che abbiamo detto e che è stato anche corroborato dai numeri presentati dal professor Fortis, che cosa non funziona ancora adeguatamente? Altrimenti noi ci diciamo quanto abbiamo di bello, ma non capiamo alla fine “perché la somma non fa il totale”.

ADOLFO GUZZINI

*Presidente iGuzzini illuminazione*

Ho avuto la fortuna di nascere a Recanati con davanti a me il colle dell'Infinito e aver letto le operette morali in cui si parlava del bello e dell'utile.

La famiglia ha fatto innovazione già a partire dalla prima azienda fondata negli anni '50, utilizzando il materiale acrilico nel settore degli oggetti per la casa. Il materiale acrilico era all'epoca un "materiale contemporaneo" ed è stato naturale avviare una produzione artigianale, una lavorazione con le mani, cercando di realizzare un prodotto con un nuovo materiale che rispondesse anche alle necessità estetiche di quel segmento di mercato alto che poteva capire l'importanza di questa tecnologia. Siamo partiti proprio con l'attenzione al design che è stato una nostra matrice già negli anni '50 con architetti italiani, ma anche tedeschi. Quando è nata la parte dell'azienda di illuminazione abbiamo utilizzato a piene mani quel bagaglio di esperienza che era maturato sul piano culturale all'interno della F.lli Guzzini, per entrare nel settore delle linee di prodotto di arredo, prodotti di design che andavano all'interno della casa. Con la crisi del petrolio siamo entrati nel settore dell'illuminazione architettuale, settore che in Italia non esisteva, c'erano 3 aziende in Germania, 1 in Inghilterra e 3-4 negli Stati Uniti. Pertanto, girando il mondo, già all'epoca si esportava una buona percentuale della nostra produzione, ho pensato di entrare anche nel settore dell'architetturale differenziandoci dagli altri. La diversificazione poteva consistere in alcuni fattori da inserire in quella che era la bellezza che la regia luminosa avrebbe creato negli spazi vissuti sia privati che pubblici. Abbiamo potuto riferirci ai nostri valori culturali artistici, monumentali, per poter in qualche modo sviluppare prodotti intelligenti per questo tipo di applicazione che era il massimo della bellezza per la gente e abbiamo iniziato a fare delle adozioni di beni culturali.

La Galleria Borghese è la prima adozione che abbiamo fatto nel 1998. Con 600 milioni di investimento abbiamo avuto la possibilità di utilizzare l'immagine della Galleria Borghese in giro per il mondo fino a quando il nostro impianto fosse stato presente in quella sede. Con questa metodologia abbiamo approcciato tutti i mercati internazionali, per esempio, dovevamo migliorare la penetrazione in

Francia abbiamo adottato il Beaubourg nel 2000, pertanto ancora una volta testimonianza di quelli che potevano essere i valori. Abbiamo adottato il Ponte di Mostar che è stato abbattuto durante la guerra che c'è stata, siamo stati chiamati dall'Unesco e dall'ambasciatore Angeli, che era di Macerata, prima che venisse bombardato per illuminarlo, non ci siamo riusciti, ma l'abbiamo comunque utilizzato. Per entrare nel mercato russo, un mercato molto difficile, abbiamo adottato la Cattedrale della Resurrezione dove è morto Nicola II. Abbiamo offerto questa illuminazione gratuita alla municipalità e questo ci ha consentito di entrare in quel mercato illuminando il 60% dei palazzi. San Pietroburgo è la più grande testimonianza dell'intervento che abbiamo fatto a livello internazionale e che ci è servito alla promozione nel mercato russo, ma anche in tutti mercati con influenza russa. A l'Avana, in tempi non sospetti quando Giovanni Paolo II è andato a visitare la città, abbiamo illuminato rapidamente la chiesa della cattedrale e della piazza e fatto il piano della luce della città. Siamo stati chiamati, poi, successivamente per illuminare gli altri spazi. Sostanzialmente questi sono gli interventi che noi abbiamo voluto "sposare" a livello internazionale. Anche per il duomo di Firenze abbiamo dato un'illuminazione nuova evidenziandone la qualità del percepito. Abbiamo voluto questa comunicazione forte per far capire la nostra qualità e la nostra italianità, e questo sistema lo adottiamo anche nella presentazione delle campagne istituzionali e degli stand che sono sostanzialmente delle opere d'arte. "L'ultima cena", l'opera più conosciuta dagli americani, aveva un'affluenza molto limitata, anche qui con il nostro intervento l'effetto percettivo è cambiato totalmente e questa operazione è stata chiamata "restauro percettivo". L'opera è stata inaugurata dal Ministro Franceschini ed è un vanto per l'Italia e per il mondo. Attualmente abbiamo in corso un progetto a Padova per il prossimo anno per illuminare Giotto.

Ritengo che finora noi imprenditori non abbiamo fatto abbastanza – perché non abbiamo capito a sufficienza l'importanza di avvicinarci al mondo della cultura, al patrimonio artistico e culturale che noi abbiamo – per promuovere prima dei nostri prodotti il nostro paese. Questo è quello ho fatto io sistematicamente regalando medaglie di Leopardi e di Beniamino Giglio, che sono i nostri due grandi personaggi, a tutti gli ospiti che avevamo da ricevere. Oggi a Recanati aspettiamo

5.000 persone che vengono da tutto il mondo per fare un “bagno di cultura”, li facciamo passare o per Venezia, o per Roma, o per Firenze per trasmettere e trasferire il nostro know how, il nostro paesaggio, il nostro food, la nostra ospitalità quindi il nostro territorio. Questo è quello che tutti noi dovremmo fare.

ENRICO MENTANA

Un esempio concreto e di grande impressione.

Marchesini, lei per ruolo di impresa, per ruolo rappresentativo, per valore dei contratti ha un’occasione forte e continua di interfacciarsi con la realtà internazionale e con le aspettative che ci sono di fronte al nostro paese e alla nostra impresa. Cosa davvero ritiene che ci manchi anche agli occhi di chi ci guarda da fuori come competitore ma anche come partner?

MAURIZIO MARCHESINI

*Presidente Confindustria Emilia-Romagna*

Buongiorno a tutti permettetemi di ringraziare il professor Fortis perché i suoi interventi mi fanno l’effetto di un buon multivitaminico e, tra l’altro, combattono quello io ritengo il più grande vizio nazionale, la sottovalutazione, e così do anche una prima risposta.

Noi purtroppo ci sottovalutiamo sempre, e questo purtroppo non lo facciamo solo all’interno del Paese, questa sottovalutazione riusciamo anche brillantemente a portarla all’estero. Soffriamo di un gap reputazionale. In realtà noi non sappiamo comunicare bene all’estero chi siamo. Lo comunichiamo male e in maniera frazionata. Mi auguro che sistemando il Titolo V si possa intanto risolvere questo piccolo aspetto comunicazionale che riguarda la promozione turistica e che tanto piccolo non è in verità. Che cos’è un gap reputazionale? Vi faccio un esempio semplice. Io credo che nessuno di noi quando deve acquistare un’automobile controlli in maniera pedissequa le caratteristiche dell’automobile che intende comprare – io ne conosco uno, che è il mio direttore tecnico che si studia tutti i cataloghi e i

libretti d'istruzione prima di acquistare la macchina – tutti noi ci basiamo sulla reputazione di quella singola azienda a cui vogliamo rivolgerci. Ci basiamo sulla reputazione, che non è solo la reputazione di quella singola casa, ma la reputazione della nazione dove si presuppone quell'automobile sia prodotta – ora l'esempio è sbagliato perché le automobili vengono prodotte in tutto il mondo – però se è tedesca è buona, eccetera. Questo è il gap reputazionale che noi non sappiamo risolvere, il primo vero nostro problema. Da costruttore di tecnologia ringrazio sempre la Ferrari, anche se non vince è sempre tra le prime posizioni, perché mi fa da motore di spinta.

Altro aspetto importantissimo: in cosa noi italiani riusciamo a battere – la mia impresa esporta il 90% – la concorrenza manifatturiera soprattutto europea, quindi i tedeschi in particolare? Il motivo è che noi abbiamo una caratteristica culturale molto diversa. Noi sappiamo aderire alle richieste del cliente, siamo flessibili, sia come tempi che come volontà, sappiamo fare le cose bene. Queste caratteristiche sono fortemente legate alla nostra caratteristica produttiva, molto diversa da quella dei tedeschi.

Tutti noi del manifatturiero ci basiamo sulle filiere, un fenomeno assolutamente non emerso che però ci dà flessibilità produttiva, e quindi flessibilità sul mercato. In realtà utilizziamo in maniera molto intelligente, ma non formalizzata, tante piccole aziende che a ben guardare assomigliano alle botteghe artigiane e agli artisti del Rinascimento fiorentino. Questo è anche l'altro problema. Siamo troppo piccoli per affrontare certi mercati, lo dice uno che ha un'impresa che fattura 300 milioni di euro l'anno, comunque troppo piccola.

Dobbiamo sfruttare questa nostra capacità e questa nostra caratteristica produttiva diversa dagli altri con la nostra flessibilità, nel frattempo dobbiamo crescere, quindi va benissimo spingere sugli investimenti come fa il governo. Da anni dico che servono investimenti, benissimo gli investimenti sul 4.0 che hanno la caratteristica di far crescere il sistema imprenditoriale in maniera più veloce. In Italia abbiamo le caratteristiche giuste per il 4.0, ma dobbiamo anche capire bene che dobbiamo trovare il metodo per incentivare la crescita dimensionale delle nostre imprese, altrimenti non riusciremo ad affrontare i mercati internazionali sempre più competitivi.

Piccolo non è più bello, piccolo è bello se magari è in filiera, se è gestito con dei capo filiera che vanno all'estero e cercano di proporre un ottimo prodotto italiano.

#### ENRICO MENTANA

Fortis lo chiedo ancora lei. Vedendo attraverso i numeri la realtà italiana, c'è una possibilità reale di creare quel motore che tante volte è stato accennato negli interventi? C'è qualcosa che sia un po' cabina di regia, un po' capacità di dare un indirizzo culturale? Quello che diceva Marchesini impatta sul futuro, la storia di Antinori è una storia bellissima che comincia cinquant'anni fa e si impone sui mercati internazionali comunque con un prodotto competitivo nella qualità, con un retroterra culturale che è la cultura, gli arazzi, ma anche le colline toscane, eccetera. Tutto questo impatta con le dimensioni, la capacità di crescere, il 4.0, il passare fatalmente tra cinquant'anni a un'impresa che è fatta in modo diverso? Su tutto questo, secondo me, si va senza un orientamento ben preciso, allora cosa bisogna fare?

#### MARCO FORTIS

Nel settore manifatturiero l'esperienza della politica industriale in Italia è stata abbastanza diversa nel tempo. Negli ultimi anni abbiamo perso molti grandi gruppi industriali, però si è sviluppato quel capitalismo di medie e medie-grandi imprese che ha affiancato i pochi grandi gruppi rimasti. Questo tipo di manifattura probabilmente ha bisogno di interventi non più concepiti settorialmente come citava prima il Ministro Calenda, ma necessita di interventi che valorizzino chi vuole fare gli investimenti. Credo che l'Industria 4.0 possa rappresentare una svolta importante se questo progetto sarà adeguatamente finanziato. Nel campo del turismo, come ricordava Montezemolo, un settore dove dobbiamo recuperare del terreno e valorizzare le potenzialità, credo che sia importante una sorta di cabina di regia che si ispiri ad un piano che valorizzi il turismo sotto il profilo qualitativo più che quantitativo. È stato citato il settore della scienza della vita, dove lo stesso Ministro Calenda che è contrario agli interventi settoriali, dice che questo è uno di quei campi dove dobbiamo tirare le fila e darci un progetto organico e complessivo.

ENRICO MENTANA

Ma chi deve farlo il governo secondo lei, che è un osservatore esterno? Il governo o gli imprenditori o le altre entità rappresentative?

MARCO FORTIS

Prendiamo il caso dell'Industria 4.0 che non so se tutti conoscono nel dettaglio. Ha due pilastri importanti, il primo è quello dell'iper ammortamento per tutte le tecnologie che riguardano la nuova frontiera dell'Industria 4.0, cioè chi fa un investimento in questo tipo di tecnologia può ammortizzare fino al 250% il valore dell'investimento, una "frustata" molto forte alla manifattura italiana che è già brava per dotarsi di nuove tecnologie, per essere ancora più flessibile. Il secondo è il credito d'imposta che è stato elevato considerevolmente per quanto riguarda la ricerca intra-muros fatta dalle aziende e per quanto riguarda il tetto massimo che può essere defiscalizzato.

4

**L'ALLEANZA TRA  
CULTURA E SVILUPPO**

---



## Interventi conclusivi

ENRICO MENTANA

*Direttore TG La7*

Ministro, è caratteristica retorica che al termine di una mattinata di lavori il ministro dica genericamente che ha avuto tanti stimoli. C'è qualcosa che non le è piaciuto e qual è la cosa che l'ha stimolata e sorpresa di più?

DARIO FRANCESCHINI

*Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo*

Mi ha sorpreso positivamente l'analisi del professor Fortis, non perché non conoscessi i dati, è un bagaglio che fa parte del mio incarico, ma perché una volta tanto si è sentito qualche dato positivo.

ENRICO MENTANA

Il professor Fortis è l' "antiguo" per eccellenza.

DARIO FRANCESCHINI

Noi parliamo sempre della Francia con un ingiustificato complesso di inferiorità, quasi in ogni settore ma soprattutto nel settore della cultura. Certo in Francia ci sono molte cose che vanno bene, loro hanno saputo investire sul brand Francia, sulla cultura, sul turismo, sull'enogastronomia prima di noi, però noi ci confrontiamo sempre senza vedere le cose positive che sono state fatte.

Ora, se mi metto a parlare delle cose che non funzionano o delle responsabilità della politica nazionale nel non aver investito nella cultura e nel turismo, batto persino Montezemolo che è quasi impossibile. Io penso che ci debba essere uno

sforzo di guardare avanti ma anche di vedere anche cosa è stato fatto. Ho chiesto di avere quest'incarico nel governo Renzi proprio perché da anni vedevo quei limiti, sicuramente tanto tempo si è perduto. Mentre i sindaci hanno difeso il loro spazio di investimento in cultura e turismo, la politica nazionale non ci ha mai creduto. Il bilancio del mio ministero è stato dimezzato dal 2000 al 2013. Nel frattempo però è successo qualcosa, anche se probabilmente c'è ancora molta strada da fare. La riforma del Titolo V – è stato detto che è uno dei tanti motivi per far vincere questo referendum – riporta il turismo nelle mani dello stato chiudendo con quella frammentazione di cui abbiamo sentito qualche episodio; il bilancio del mio ministero è cresciuto del 37% nel 2016 rispetto al 2015, quindi siamo tornati sopra i 2 miliardi dopo esser scesi sotto il miliardo e mezzo, abbiamo messo 1 miliardo di investimento sul patrimonio culturale. Quando io sono arrivato al ministero, le risorse disponibili per la manutenzione e restauro del patrimonio culturale del paese erano 39 milioni, cioè quanto basta per fare il tetto di un'abbazia di campagna, oggi siamo sopra il miliardo e mezzo di interventi sul patrimonio in tre anni, quindi sono state fatte delle scelte, non basta. Lo so bene che non basta, come non bastano neanche le tante cose fatte sul turismo, oltre il Titolo V, abbiamo azzerato e rifatto da zero l'Enit, dandogli una nuova governance e nuove risorse, abbiamo introdotto degli incentivi.

ENRICO MENTANA

È soddisfatto dei risultati iniziali dell'Enit?

DARIO FRANCESCHINI

Hanno cominciato in una situazione che da sola è una metafora di quello che avviene in Italia. Abbiamo chiesto a tutti i dipendenti: preferite restare nel pubblico, cioè nello stato, o seguire l'ente pubblico economico nel suo processo di privatizzazione? Il 100% ha preferito restare nel pubblico e quindi questo da un lato è positivo, da un lato si stanno rinnovando anche i livelli dirigenziali, abbiamo dato le risorse, c'è una nuova governance e ci stiamo preparando. Forse c'è un problema

di comunicazione, però noi anche adempiendo ad una norma di legge e abbiamo già approvato all'unanimità con tutte le categorie che si occupano di turismo, e quindi tutti i livelli istituzionali e i livelli privati, il piano strategico del turismo che adesso dovrà passare nel Consiglio dei ministri e in Parlamento. Per la prima volta abbiamo un piano condiviso da tutti, pubblico, privato, regioni, stato, con alcune linee di indirizzo che, semplificando molto, indicano che così noi dobbiamo e vogliamo governare la crescita. Quando sento dire eravamo i secondi nel 1950 nel turismo internazionale, oggi siamo quinti. Anche qui il mondo è cambiato: nel 1950 i turisti che uscivano dal loro paese erano 25 milioni, oggi sono 1 miliardo e 200 milioni, si sono moltiplicate le offerte competitive. Chi avrebbe immaginato dieci anni fa che Abu Dhabi o Dubai sarebbero diventate meta di turismo internazionale in mezzo al deserto? È chiaro che è cresciuta la competizione. Quello che conta però non è tanto la classifica, anche se capisco che stimola, ma sono anche i numeri assoluti. Nel 2015 rispetto al 2013 siamo passati da 50,2 milioni di turisti internazionali a 53,3 ed era l'anno di Expo. I dati del 2016 ci mostrano in crescita del 5-6% rispetto al 2014.

#### ENRICO MENTANA

Lì più che l'Enit, sigla per sigla, è l'Isis?

#### DARIO FRANCESCHINI

Questo è una cosa che ha contribuito, non c'è dubbio. Come sempre però, nella logica di farci male, noi adesso attribuiamo le crescite dei numeri del turismo internazionale in Italia, non alla capacità degli imprenditori di rinnovare e anche un po' alle politiche pubbliche rinnovate, ma semplicemente al tema terrorismo, ma abbiamo visto nei numeri del professor Fortis, che l'Italia è meta desiderata di viaggio in quasi tutti paesi del mondo. È quindi questa la potenzialità del nostro paese, poi ci sono dei fattori contingenti che possono contribuire, purtroppo in questo caso negativi, ma ciò che noi dobbiamo fare è governare la crescita. Questo significa, è uscito anche questa mattina, utilizzare le potenzialità che ci sono in

Italia, noi abbiamo tre città alcuni luoghi di queste città, Venezia, Firenze e Roma, che hanno un problema di sovraffollamento enorme, non ce la fanno più, tant'è vero che si parla addirittura di ticket di ingresso. In quelle stesse città, e in giro per il paese abbiamo una quantità di luoghi capaci di attrarre turismo internazionale per la loro qualità che invece non attraggono. Quindi anche questa è una delle scelte che cerchiamo di fare, la riforma dei musei, non so se poi ne possiamo parlare, va esattamente in quella direzione.

ENRICO MENTANA

D'Amato cosa c'è che quadra e cosa le quadra meno di quanto ha detto Franceschini, non è un esame a Franceschini, ovviamente...

ANTONIO D'AMATO

*Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro*

Certo che non è un esame, peraltro con il Ministro Franceschini abbiamo firmato, proprio l'altro giorno, un protocollo tra la Federazione dei Cavalieri del Lavoro e il Mibact e crediamo che ci sia in questo momento, nel paese, una significativa inversione di tendenza nell'approccio con il quale si affronta il tema cultura, arte, patrimonio, paese e competitività e rilancio dello sviluppo economico.

Riconosco al Ministro Franceschini il merito di aver finalmente affrontato la questione del patrimonio-paese nella logica che noi riteniamo corretta, cioè di legarla in maniera immediata con la valorizzazione e la competitività complessiva del sistema Italia. Quindi per crescere, e qui parlo da imprenditore prevalentemente a imprenditori, bisogna che facciamo un discorso molto semplice e anche molto franco. Il paese ha bisogno di crescere, l'Europa ha bisogno di crescere, il mondo occidentale oggi è alle corde e abbiamo bisogno di crescere recuperando quote di mercato, non ci sono altri modi, non ci sono altre vie. Per recuperare quote di mercato bisogna fare due cose: abbassare i costi di sistema e valorizzare di più e meglio quello che noi produciamo e vendiamo. Quindi bisogna lavorare sulla qualità e

sulla reputazione, sul posizionamento di mercato e bisogna al tempo stesso lavorare sulla riduzione dei costi di sistema. Sono due agende ugualmente importanti che vanno gestite insieme per rimettere in moto occupazione, crescita e sviluppo.

Sul fronte dei costi abbiamo parlato tanto, dobbiamo continuare a parlarne. La produttività, il costo del lavoro per unità di prodotto, le riforme ancora da fare nel mercato del lavoro, la certezza della giustizia, l'incertezza dei rapporti tra fisco e contribuente, la complessità della pubblica amministrazione, sono i temi che, noi sappiamo, devono essere affrontati velocemente e rapidamente perché il paese, soprattutto le imprese di questo paese, possano riprendere a investire con certezza e con prospettive.

L'agenda che ha preparato Calenda va sicuramente in questa direzione, ma non illudiamoci che da sola possa rimettere in moto il sistema industriale italiano. È un importante passo in avanti, ma se non ci sono gli investimenti e la competitività, le quote di mercato da sole non si conquistano. Però dobbiamo lavorare anche sul riposizionamento dei nostri prodotti, bisogna conquistare quote di mercato ma soprattutto conquistarle a valore più alto. E qui torniamo al ragionamento che stiamo portando avanti in questi ultimi mesi insieme con il ministero guidato da Franceschini, su come arte e cultura, cioè quello che rappresenta il valore aggiunto più importante del nostro paese, possa essere sinergico nel riposizionare l'Italia nella scala del valore più alto e più significativo.

Noi tutti pensiamo che nell'immaginario collettivo il made in Italy sia soprattutto food e fashion, non è così, una parte molto importante forse la parte più significativa dal punto di vista del fatturato, è rappresentata invece da tecnologia, da meccanica e da altre cose che restano fuori dall'immaginario collettivo. Io ne sono un esponente, Marchesini ne è un esponente, molti in questa sala ne sono esponenti, ma soprattutto l'industria italiana è fatta di queste cose che noi esportiamo nel mondo dove siamo anche in posizioni significative dal punto di vista della qualità dei prodotti e della capacità di innovazione dei prodotti. Scontiamo però un gap di reputazione che molto spesso ci rende difficile conquistare in settori ad alta tecnologia dove la reputazione è importante, dove non si vende business-to-consumer ma si vende business-to-business, quindi a soggetti razionali che scelgono sulla base di scelte razionali e dove la reputazione conta molto, noi qui

scontiamo un gap di immagine che ci rende difficile conquistare quote di mercato e soprattutto farlo a valore aggiunto. Allora nell'immaginario collettivo la Francia è la patria del lusso, la Germania è sinonimo di affidabilità, la Svizzera è simbolo di precisione, il Giappone prima e oggi la Corea sono all'avanguardia delle innovazione e noi scontiamo, pur essendo presenti in settori importanti con significativa capacità d'impresa, un gap di immagine. Se noi non sappiamo ben governare le nostre cose, il nostro patrimonio-paese, le nostre città, i nostri mari, i nostri territori, i nostri monumenti, avendo una responsabilità incredibile nei riguardi non solo di chi è venuto prima di noi ma nei riguardi del mondo intero per quello di cui disponiamo, noi paghiamo un gap reputazionale.

Su questo fronte, e veniamo anche al tema del turismo, molto spesso si semplifica dicendo arte, cultura, impresa uguale turismo e non è solo questo. Vorrei dire che investire in arte e cultura, il patrimonio-paese, vuol dire dare un boost incredibile al valore aggiunto di tutta la filiera italiana, soprattutto quella che è meno visibile ma che è più significativa nella creazione di occupazione. Però, se parliamo anche di turismo bisogna uscire fuori da un vecchio "schema mentale" che a mio modo di vedere corre il rischio di essere davvero pregiudizievole. Noi non dobbiamo guardare solo la quantità, dobbiamo guardare anche al fatturato pro capite, alla qualità, al posizionamento di marchio, è stato detto prima in vari interventi. Noi abbiamo tanti visitatori ma basso fatturato e noi al contrario, non avendo un patrimonio che può essere, come dire, dilatato in termini di affluenza e di presenze in maniera inesauribile, abbiamo bisogno di riqualificare, di programmare, di distribuire meglio e soprattutto di crescere in termini di valore aggiunto e di qualità percepita.

Quindi dobbiamo lavorare su due fronti, dal punto di vista industriale per abbassare i costi e vendere meglio ad un posizionamento più alto grazie al recupero di reputazione e credibilità del sistema paese; per quanto riguarda l'aspetto più specifico della fruibilità delle nostre città, del godimento dei nostri beni artistici e culturali, del flusso di turismo, anche qui abbiamo bisogno di programmare meglio e soprattutto di un posizionamento più alto. Occorre uno sforzo collettivo, io credo che ci sia molto da fare ma la cosa più importante è aver finalmente la consapevolezza che gli investimenti in arte, cultura, education, patrimonio Italia, quello che rap-

presenta il dna fondamentale, l'identità del nostro paese, quello che nessuno può toglierci se non noi stessi continuando a gestirlo male, rappresenta il più grande investimento per la crescita dell'occupazione e del Pil del paese. È questo il nostro vantaggio competitivo, quindi è da qui che dobbiamo metterci a lavorare.

Con Franceschini, con il Mibact, l'altro giorno abbiamo firmato un protocollo d'intesa perché noi crediamo che ci siano spazi per una migliore collaborazione tra pubblico e imprese, che ci sia possibilità di trovare anche più risorse anche dal privato in investimenti di valorizzazione del patrimonio, ma occorre anche fare dei passi in avanti. Alcuni sono stati fatti e sono significativi, ma c'è ancora molto da fare. Abbiamo un gap di decine di anni che vanno colmati immediatamente, e Mieli ci ha spiegato bene, dobbiamo fare i conti con la nostra identità culturale e la nostra storia. Qui c'è un senso di urgenza che io voglio trasmettere al Ministro Franceschini. Oggi la partita per la competitività, per il recupero di quote di mercato, per rimettere in moto il paese è una partita che va giocata immediatamente, non abbiamo purtroppo tempo perché da anni diciamo il tempo è scaduto e ora davvero il tempo è scaduto perché la crisi che oggi avvince i mercati del mondo, non fa più prigionieri, ma in questa crisi noi abbiamo enormi opportunità per poter essere vincenti. È vero quello che dice Fortis, è vero quello che molti di noi hanno ripetuto, noi abbiamo oggi grandi opportunità se sappiamo essere consapevoli dei nostri punti di forza. Ma non basta essere consapevoli delle nostre potenzialità, dobbiamo realizzarle perché è vero che noi siamo secondi rispetto alla Germania, ma la Germania è quasi quattro volte più avanti di noi e a me francamente non sta bene vedere la Germania quattro volte più avanti di noi. Abbiamo bisogno di fare di più perché possiamo fare di più e lavorare in questa direzione è possibile.

#### ENRICO MENTANA

Bene, è convincente tutto l'assunto. Non spetta a me giudicare, ma è convincente come ascoltatore. Cosa sono le prime cose da fare, che priorità ci si dà per colmare il gap da ogni punto di vista?

ANTONIO D'AMATO

Secondo me bisognerebbe lavorare su due fronti, il primo fronte rendere il paese competitivo sui costi. Un'agenda molto chiara con quattro cose da fare: lavoro, fisco, giustizia e sviluppo industriale nella direzione dell'accentuazione dell'innovazione come ci ha spiegato prima Calenda, ma mancano gli altri tre aspetti che sono assolutamente fondamentali. Dall'altro lato, quello della crescita del valore aggiunto, bisogna valorizzare e lavorare su questa strada, migliorare la gestione delle nostre città, riqualificare le nostre città.

Noi siamo un paese a rischio idrogeologico e abbiamo città che sono al tempo stesso musei a cielo aperto. Riqualificare i musei vuol dire riqualificare le nostre città, il nostro territorio, rimetterlo in sicurezza e qui il pubblico ha molto da fare e il privato può fare moltissimo. Qualcuno pensa che ci sia un problema a raccogliere soldi nel mondo per investire in Italia e riqualificare il nostro patrimonio? Non c'è nessun problema! Ci sono problemi seri sul piano della governance. Ci sono problemi seri sulla certezza degli interventi che si possono fare nei tempi in cui si possono fare. Ci sono problemi serissimi nel garantire a chi investe nel nostro patrimonio che quell'investimento venga poi mantenuto nel tempo dagli enti pubblici che ne sono proprietari, con standard adeguati.

ENRICO MENTANA

Ci vuole un veicolo particolare per tutte le riforme?

ANTONIO D'AMATO

Ci vogliono riforme, interventi di legge, oggetto sul quale nelle prossime settimane insieme con il Ministro Franceschini ci mettiamo a lavorare.

ENRICO MENTANA

Allora mi sembra di essere un apostrofo rosa in un rapporto amoroso che è già iniziato. Cosa risponde Franceschini che non è colto di sorpresa, come ha detto D'Amato, a questa apertura, a questa disponibilità, a questa concretezza espressa da D'Amato?

DARIO FRANCESCHINI

Intanto sono d'accordo con questa strategia che è esattamente quello che bisogna far capire al Paese, cioè che investire in arte e cultura non è soltanto un modo per aumentare il turismo, ma è anche un modo per migliorare la reputazione del Paese, per farci riconoscere nel mondo per le eccellenze che abbiamo. Nelle ragioni di un turista di oggi la prima motivazione di viaggio non è per tutti l'arte. Per una parte è l'arte, per altri la prima preoccupazione del viaggio è l'enogastronomia, per altri ancora la moda e lo shopping. Noi abbiamo l'eccellenza in tutti questi campi, se li mescoliamo tra di loro otteniamo un prodotto di eccellenza. Abbiamo e cerchiamo un tipo di turismo che non sia soltanto compatibile con la fragilità dei nostri luoghi d'arte, ma che sia un turismo che spende, che è in grado di portare ricchezza, non quelli che seguono la bandierina che scendono da Ponte di Rialto, Piazza San Marco e poi tornano indietro, non consumano, non spendono, non lasciano ricchezza. Dobbiamo puntare a un tipo di turismo alto, mi pare quello su cui siamo d'accordo e con il protocollo d'intesa si farà insieme. Però io che faccio il Ministro da due anni, non posso venire a dire quello che vorrò fare, penso di dover rendere conto di quello che ho fatto, perché penso che soprattutto nel campo del turismo il compito del pubblico sia aiutare con degli incentivi fiscali. Abbiamo fatto il tax credit per gli alberghi, le ristrutturazioni, per la digitalizzazione, aiutare sulla semplificazione, quindi in termini più generali, ma soprattutto aumentare la domanda. Poi la risposta la devono dare le imprese se la domanda cresce.

Cito la riforma dei musei perché appunto dico: se mi metto a dire le cose che non funzionano, ne so più di quelli che osservano, allora vi faccio il quadro di quello che ho trovato io.

I musei statali sono circa 420, il 10% dei musei italiani, perché ci sono quelli della Chiesa. I musei statali anche quelli con le più grandi collezioni del mondo: Uffizi, Brera, Capodimonte non esistevano, erano semplici uffici agli ordini gerarchici del sovrintendente, guidati da un funzionario che guadagnava 1.500 euro al mese, senza bilancio, senza statuto, senza comitato scientifico, senza nessuna autonomia. Questi erano i musei. Gli incassi dei musei statali, fino a due anni e mezzo fa, finivano tutti in un capitolo del ministero dell'economia. Quindi, per un museo vendere 5.000 biglietti o 50.000, affittare una sala, non affittarla, non gli cambiava

niente perché tanto sempre quello arrivava e tutto finiva nel calderone del ministero dell'economia.

Adesso la riforma dei musei c'è, i musei non dipendono dalle sovrintendenze, trattengono tutti gli incassi e i proventi, ogni museo è dotato di un comitato scientifico, ha uno statuto, ha un bilancio. Ora sono venti, ma a breve saranno trenta, i più grandi musei italiani che hanno una loro autonomia contabile e fiscale, hanno un direttore, ce ne sono alcuni scelti con una selezione internazionale, vi ricorderete la polemica dell'anno scorso che 7 su 20 venivano da altri paesi. Pensiamo che solo questo dimostra il nostro livello di arretratezza, perché a Londra, dove il direttore della National Gallery è un italiano o del British Museum dove c'è un tedesco, nessuno ha posto il problema degli stranieri, dovrebbe sempre valere il curriculum, la professionalità. Stiamo andando anche noi in quella direzione, d'altronde anche i direttori viaggiano in mezzo a mille difficoltà perché la burocrazia e il cambiamento delle riforme richiedono tempo, è un grande cambiamento e alcuni risultati sono arrivati. Quante volte nella classifica dei primi 10 musei del mondo avrete visto un museo italiano? Non c'è nessun museo italiano, non ci sarà mai perché non esiste il Louvre o la National Gallery, la nostra forza è questo sistema diffuso e i musei statali italiani, quindi il 10%, sono passati da 38 milioni e mezzo di visitatori nel 2014 a 43 milioni e mezzo nel 2015, quest'anno saremo sopra i 45 milioni, quindi 7 milioni di visitatori in più in tre anni.

ENRICO MENTANA

Paganti?

DARIO FRANCESCHINI

Rispetto a prima è raddoppiata la quota di paganti. Entravano gratis tutti gli over 65 anni, comprese le comitive di turisti giapponesi o tedeschi miliardari che entravano gratis nei musei. Abbiamo detto: si paga tutti sopra i 25 anni, compensandolo con la prima domenica del mese gratuita, iniziativa questa diventata un grande fatto cittadino e pedagogico. La prima domenica del mese visitano i musei ormai 700-800.000 persone, ma se vanno al museo si fermano al bookshop, al

---

bar, prendono la macchina, vanno al ristorante. È anche un fattore di ricchezza e anche un fattore pedagogico, quindi c'è una crescita forte. Se noi guardiamo i dati dei nostri musei tutti insieme, facciamo molti più visitatori della Francia. So che c'è molto da fare, però quello che dobbiamo fare è davvero metterci un po' di fiducia, mi pare che su questo siamo d'accordo.

Io mi sono battuto appena arrivato perché ci fosse un incentivo fiscale forte per i privati. Non c'era. Ho sentito per tanti anni le grandi imprese e le piccole imprese dire che non c'erano incentivi fiscali.

ENRICO MENTANA

Qual è stata la risposta?

DARIO FRANCESCHINI

L'abbiamo approvato alla fine del 2014: l'Art bonus che è l'incentivo fiscale più forte d'Europa: 65% di credito d'imposta in 3 anni, non in 10, come le ristrutturazioni edilizie. Vale per imprese e per privati, non ha limite né verso il basso né verso l'alto. È semplice perché basta fare il bonifico sull'iban del museo, della fondazione lirica o del comune per interventi sul patrimonio pubblico e allegarlo alla dichiarazione dei redditi per la parte privata. I risultati sono stati molto positivi: siamo arrivati a 120 milioni di donazioni, con oltre 3.000 donatori. Siamo appena all'inizio perché adesso l'incentivo non è più sperimentale, è stato stabilizzato. Io credo che la parte più importante non sia nell'aspetto materiale, che naturalmente è importante, ma sia nell'aspetto, anche in questo caso, pedagogico. Nei paesi dove c'è una grande tradizione di mecenatismo, di filantropia, come gli Stati Uniti, la Francia e i paesi anglosassoni, c'è perché quella cultura della filantropia è stata aiutata dall'incentivo fiscale che da noi non c'era, adesso finalmente c'è. Da quando è stato stabilizzato l'Art bonus ci sono anche alcune grandi imprese che stanno individuando nel nostro patrimonio nazionale alcuni interventi simbolo come è stato il Colosseo per Della Valle, come è stata la Fontana di Trevi per Fendi e ci sono stati altri interventi importanti anche a Firenze. Ecco spero che si possa capire che tra privato e pubblico bisogna lavorare insieme e individuare la vocazione del

paese. Una volta capito, appunto, che gli investimenti sulla bellezza italiana non sono solo per il turismo, ma anche per la reputazione del paese e quindi per la capacità di attrarre investimenti, ognuno fa la propria parte.

#### ENRICO MENTANA

È virtuoso oppure proprio partendo dalla citazione di esempi di Franceschini, in realtà è tutto ancora molto farraginoso e affidato alle grandi punte o a chi ha avuto la brillantezza magari di pensarci prima?

#### ANTONIO D'AMATO

No. Io credo che la direzione di marcia sia assolutamente corretta e credo anche che, proprio per questo, bisogna andare avanti e cercare di imparare come migliorare e quali sono le best practice da seguire. Sicuramente ci sono molte cose che possiamo fare ancora, però bisogna essere consapevoli che abbiamo finalmente messo in moto un processo virtuoso per il recupero della centralità dell'arte e della cultura e del patrimonio del paese, ritenuti come molla e leva dello sviluppo complessivo del sistema. Proprio per questo motivo, uscendo fuori dai vecchi paradigmi ed è corretto che non si possa fare un confronto tra gli Uffizi o l'Accademia e il Louvre perché la nostra storia è completamente diversa, bisogna fare un confronto tra i sistemi. Con il Louvre compete il sistema Venezia, il sistema Firenze, il sistema Napoli, il sistema Roma, compete un'intera città, un territorio fatto da più poli di attrazione museale che tutti insieme rappresentano un'offerta che deve essere riqualificata. È questa la grande sfida che abbiamo noi come paese e che il governo ha davanti a sé.

Come vogliamo pensare di valorizzare il sistema Venezia con poche decine di migliaia di abitanti che devono reggere fiscalmente il costo di manutenzione di una città visitata da 15 milioni di turisti l'anno? Come pensiamo che sia compatibile l'approdo e l'attraversamento di fronte a Piazza San Marco delle navi da crociera? Come pensiamo che tutto il sistema di ciascuna delle nostre città, molto spesso nel degrado urbano e anche di precarietà idrogeologica, possa reggere a un impatto

di questo tipo? Come regolamentiamo qualità e quantità? Questo è il tema fondamentale. Proprio perché abbiamo finalmente cominciato a comprendere che questo nostro patrimonio paese è il vero asset competitivo di cui disponiamo, noi dobbiamo legare insieme intorno a questa leva forte di sviluppo tutta un'altra serie di interventi di governance non solo nel campo specifico dell'investimento del patrimonio culturale, ma anche nella gestione stessa dei territori in maniera più integrata affinché possano rappresentare un fattore di cambiamento importante.

L'Italia ha fatto una figura meschina nel mondo avendo rinunciato alle Olimpiadi e noi non possiamo pensare di consentire al sindaco di una città, per quanto importante come quella di Roma, di distruggere l'immagine di un paese perché ha scelto in maniera, come dire impropria, di non rendere Roma disponibile per le Olimpiadi. Allora fino a quando noi non ci rendiamo conto che l'immagine del paese è un valore assoluto, che va aldilà di ciascuna delle individualità istituzionali o soggettive, noi non giochiamo insieme per rendere possibile al nostro sistema Italia di esprimere il meglio che può esprimere. Questo vale non solo per le questioni pubbliche, ma anche per quelle private. È necessario uno sforzo di maggiore sinergia di tutto il privato a sostegno degli interventi nel pubblico, che leghino insieme tutte le filiere. Oggi abbiamo parlato con gli amici dei musei, con le dimore storiche e con tanti altri, ci sono tante cose che possono essere fatte, ma vanno messe a sistema. Dobbiamo realizzare un piano di competitività del paese che ancora manca. Perché un piano non si fa solo con piccoli interventi: occorre dare la dimensione e la fiducia a chi investe, non solo a chi investe dall'estero, ma innanzitutto a chi opera in Italia e investe in Italia, che c'è un piano di competitività. Abbiamo le leve per declinarlo. Abbiamo un asset straordinario. Solo per dire, la storia industriale della Germania si è basata nei decenni e nei secoli precedenti, su tre cose fondamentali: il carbone, i fiumi e le guerre. Oggi il carbone conta sempre meno, i fiumi ormai sono stati superati da altri mezzi di comunicazione e le guerre, per fortuna, cerchiamo di non farle. E possiamo evitarle solamente se riprendiamo a crescere e creiamo occupazione ed equità sociale. Quello che noi abbiamo, gli altri non lo possono copiare, ma noi abbiamo il dovere di usarlo bene, valorizzandolo oltre che tutelandolo: è questo l'asset competitivo sul quale dobbiamo lavorare.

ENRICO MENTANA

Ma, essendo tutto questo condivisibile, come lo si fa? Con l'attuale cabina di regia, con le competenze che sono all'interno del governo o bisogna creare qualcosa di diverso? Perché è un'impresa culturale ma anche economica, finanziaria, di idee. Diciamoci la verità, è molto impegnativa. Mentre citavate i sistemi Napoli, Venezia mi venivano in mente tutto il viluppo di competenze concorrenti, allora ci vuole una sorta di cabina di regia dittatoriale per fare tutto questo?

ANTONIO D'AMATO

Innanzitutto noi non siamo un grande paese dal punto di vista dimensionale, abbiamo vissuto la sbronza del federalismo che ci ha massacrato per vent'anni. Io sono sempre stato un convinto antifederalista quindi posso dire, con grande coerenza, che oggi paghiamo il prezzo di sbronze fatte a destra e fatte a sinistra. Noi dobbiamo recuperare una forte centralità su alcune questioni, il patrimonio paese, l'immagine del paese, la capacità di fare sistema, che devono essere necessariamente governate dal centro.

Noi siamo un piccolo paese di 60 milioni di abitanti che ha il più grande potenziale di crescita e di sviluppo del mondo. Non c'è ragione per la quale l'Italia non possa essere il paese più ricco e a piena occupazione nel mondo. Come ci dicevano prima, Antinori e i Colleghi che sono intervenuti, tutti vorrebbero mangiare italiano, tutti vorrebbero vestire italiano, tutti vorrebbero venire a vivere in Italia, tutti vorrebbero avere una seconda casa in Italia o venire a morire in Italia. Noi vorremmo anche che la gente continuasse a valorizzare l'Italia per quello che l'Italia ancora può fare e noi abbiamo qui un potenziale enorme che abbiamo il dovere di rimettere in campo.

Le politiche sulla competitività, lavoro, fisco, riforma della giustizia, sono cose fondamentali che bisogna fare e queste vanno fatte, in alcuni casi anche dalle controparti, penso soprattutto alle relazioni industriali, e intervenendo direttamente su nodi antichi mai affrontati e sciolti. La riforma della giustizia è uno di quei nodi che si rimanda di governo in governo, di legislatura in legislatura, che rap-

presenta un enorme ostacolo agli investimenti, così come il rapporto tra fisco e contribuenti. Però c'è l'altro aspetto, tutta la congerie di intrecci burocratici amministrativi. Stiamo andando nella direzione giusta? Sì. Abbiamo fatto dei passi avanti? Sì. C'è ancora moltissimo da fare? Certamente. Noi cerchiamo di dare un contributo, però occorre intervenire in maniera anche più forte e centralizzata, ci sono delle questioni che non possono essere delegate e decentrate, ma vanno accentrate con grande capacità di coordinamento perché è in gioco il sistema paese, è in gioco la sua immagine e la sua reputazione.

#### DARIO FRANCESCHINI

Alcune cose le abbiamo davanti, ma sono opportunità che il paese deve saper cogliere. Parlo solo della parte che mi riguarda, nella riforma costituzionale si riportano allo stato le funzioni di promozione sul turismo, le politiche di valorizzazione dei beni culturali, quindi non soltanto la proprietà. In un mondo sempre più grande in cui l'Italia è già piccola, c'è bisogno che alcune politiche siano almeno a livello nazionale, alcune dovrebbero essere a un livello europeo, sicuramente non così frammentate e la riforma va in quella direzione.

Penso che il tema sia condividere l'obiettivo. Ora la svolta che c'è stata nel paese, il nostro incontro di oggi, l'accordo che abbiamo firmato e il fatto che sia stato chiamato il ministro della cultura a parlare all'ultima assemblea di Confindustria, significa che questo tema, che prima era predicato da un po' di gente qua e là e dagli operatori del settore, sta acquisendo la consapevolezza che l'investimento in questo campo è una grande opportunità strategica per il paese. Nel mondo globale non è che tutti i paesi potranno continuare ad essere competitivi su tutto, come sta già accadendo, ognuno cerca di individuare i settori su cui è più competitivo, su cui è inimitabile, su cui ha un processo di tenuta nel lungo termine. Per noi sicuramente questa reputazione, chiamiamola bellezza, significa valorizzare quello che abbiamo, poi ognuno fa la propria parte.

Se mi chiede qual è la soluzione, certo ci sono tutte le riforme della pubblica amministrazione, della giustizia, tutte vere, ma intanto in questo campo se condivi-

diamo questo obiettivo, possiamo fare insieme due cose che sono state ideologicamente rappresentate come contrapposte per troppo tempo, la tutela e la valorizzazione del patrimonio. In tal modo noi possiamo adempiere all'articolo 9 della Costituzione che impone la tutela del patrimonio storico-artistico della nazione, del paesaggio e la promozione della cultura, quindi adempiamo a un dovere costituzionale e lo facciamo diventare un grande veicolo di crescita economica. Mentre ascoltavo le cose dette dal presidente D'Amato, pensavo che sono cose talmente strutturate che richiedono del tempo. Prima seduto in platea, ho pensato al governo Renzi che c'è da 2 anni e qualche mese, il quarto governo per durata su 63, mentre ci confrontiamo con paesi che hanno cicli di governo di 10 anni per fare le cose bene, condivisibili o meno condivisibili, comunque riescono a farle. Da noi è sempre una corsa. Siamo il quarto governo della nostra storia repubblicana, che da due anni e due mesi sta ragionando e operando sul tema di oggi e su gran parte dei problemi connessi. Penso ci sia l'opportunità per tutelare il patrimonio e di farlo diventare un fatto di crescita economica. Il giorno del mio insediamento i giornalisti, sapendo che ho fatto tante altre cose nella mia vita parlamentare politica, mi hanno chiesto: come si sente adesso a fare il ministro della cultura? Istin-tivamente ho risposto che mi sento chiamato a guidare il ministero economico più importante del paese. Sembrava una battuta ma in realtà penso che sia una cosa molto vicina alla verità e, compresa l'iniziativa di oggi, mi pare che questa consapevolezza stia aumentando.

La ricetta è molto semplice: basta che ognuno faccia il proprio dovere, condividere gli obiettivi del paese e poi ognuno, pubblico, privato, istituzioni, imprese, categorie, dovrà fare al meglio delle sue possibilità la propria parte.

#### ENRICO MENTANA

Possiamo pensare a una conferenza economica di questo tipo però auspicata dal ministero? Un girone di ritorno?

DARIO FRANCESCHINI

Sì, lo faremo soprattutto quando sarà finito il percorso tra un paio di mesi del piano strategico per il turismo, quella sarà la base su cui lavorare nei prossimi anni.

ENRICO MENTANA

Grazie Dario Franceschini. Penso sia giusto in chiusura di questa giornata, lasciare ad Antonio D'Amato le conclusioni e vedere se qualcosa è stato seminato.

ANTONIO D'AMATO

Io penso di sì. Ringrazio gli amici della Toscana, Cesare Puccioni, ringrazio tutti gli intervenuti, ringrazio in particolare il Ministro Franceschini perché io sono davvero convinto, noi Cavalieri del Lavoro siamo assolutamente convinti che il tema di oggi sia un tema centrale.

Credo di averlo detto con passione nel corso di questa tavola rotonda, rendere il paese consapevole che il suo patrimonio artistico e culturale, e nel patrimonio artistico culturale includo anche l'education, un tema sul quale ci siamo soffermati nei nostri seminari precedenti rispetto a questo convegno, vuol dire veramente rimettere in moto tutte le leve dello sviluppo per la crescita, per l'equità di cui noi abbiamo assolutamente bisogno. Lo abbiamo fatto a Firenze anche perché arte, cultura e impresa, come ci è stato ricordato proprio negli interventi introduttivi, sia di Puccioni che del vice sindaco, sono da sempre legati da un vincolo assolutamente inscindibile. Firenze è la città che forse più di tutte ne testimonia e ne manifesta nella sua storia, nel suo percorso, il rapporto così stretto. È un rapporto che noi abbiamo smarrito negli ultimi decenni, è un rapporto che noi oggi stiamo recuperando e lo dobbiamo recuperare in maniera virtuosa ed intelligente perché proprio in questo modo noi possiamo costruire il nostro futuro. Abbiamo un tavolo di lavoro concreto e spero che il girone di ritorno si faccia proprio per promuovere le iniziative che abbiamo già in campo, che vogliamo realizzare insieme e cerchiamo soprattutto di rendere questa consapevolezza parte di un progetto comune che costruiamo tutti i giorni.



5

DOCUMENTI

---



---

# **ARTE, CULTURA E IMPRESA I VANTAGGI COMPETITIVI DEL BRAND ITALIA**

Paper introduttivo ai temi del dibattito  
del Convegno Nazionale di Firenze

---

---

*Il presente rapporto è stato realizzato a cura del Prof. Giuseppe Roma, Segretario Generale Rete Urbana delle Rappresentanze ed è consultabile on line sul sito [www.cavalieridellavoro.it](http://www.cavalieridellavoro.it)*

---

## INDICE

|                                                                                     |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Introduzione - Il valore di un brand d'eccellenza .....                          | pag. 87 |
| 1.1. Cultura archetipo dello sviluppo italiano .....                                | » 87    |
| 1.2. I quattro passi della filiera culturale .....                                  | » 89    |
| 2. Scenario - Lo stile italiano per fare cultura e tecnologia .....                 | » 91    |
| 2.1. Un modello vincente .....                                                      | » 91    |
| 2.2. Le quattro identità che legano cultura e sviluppo in Italia ....               | » 92    |
| 2.3. La varietà del territorio e lo stile italiano .....                            | » 93    |
| 2.4. La tradizione italiana nel “fare impresa” .....                                | » 95    |
| 2.5. Un’attitudine speciale all’innovazione .....                                   | » 97    |
| 2.6. Lo sguardo italiano sul mondo: “mercanti-viaggiatori”<br>e nuovi mercati ..... | » 99    |
| 3. Prospettive - Il “sottostante” del brand italiano .....                          | » 101   |
| 3.1. Un’integrazione smart con il mercato globale .....                             | » 103   |
| 3.2. Le armi segrete della competitività italiana .....                             | » 106   |
| 3.3. L’importanza crescente dei fattori reputazionali .....                         | » 111   |
| 3.4. Far tornare a crescere l’Italia con il plus cultura .....                      | » 115   |



## 1. INTRODUZIONE - IL VALORE DI UN BRAND D'ECCELLENZA

*Il Progetto Cultura promosso dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro si pone come obiettivo un'azione di rilancio a tutto campo affinché il patrimonio culturale italiano costituisca la fonte principale per dare slancio al brand equity del Paese.*

*A partire dal nucleo più stretto dell'arte, della cultura e della creatività, il mondo delle imprese d'eccellenza rivendica una responsabilità e un ruolo nel migliorare le performance nell'economia dell'accoglienza e del turismo, nel dare impulso alle politiche di rigenerazione urbana e di valorizzazione del paesaggio, ma soprattutto per fare dello stile e della tradizione italiana la cifra di una riconosciuta leadership industriale nel mondo.*

### 1.1 Cultura archetipo dello sviluppo italiano

Arte e cultura costituiscono, ormai da tempo, fattori determinanti nei processi di sviluppo economico. Mano a mano che, tramite l'istruzione di massa, la consapevolezza sociale ha iniziato a riguardare anche i valori estetici, i sistemi produttivi, sia nelle componenti industriali che dei servizi, hanno iniziato ad affiancare alla funzionalità anche la bellezza, all'utilità, l'emozione.

Il legame risulta evidente per quanto attiene ai modelli di consumo e al crescente impiego del tempo libero. La diffusione del benessere comporta, infatti, scelte d'acquisto non improntate al solo criterio del bisogno, ma vengono piuttosto ispirate dall'affermarsi di mode, sono conformi a parametri di piacevolezza o dovute al riconoscersi in un certo stile. Il fattore creativo si combina con la ricerca continua di novità e vale in tutti i segmenti del consumo: dal low-cost al lusso.

Il godimento estetico e l'avvicinamento alla cultura, ispira poi i comportamenti emergenti nel leisure in quanto l'era digitale e il progresso tecnologico disseminano conoscenze e informazioni in grado di stimolare l'attenzione dei cittadini verso eventi e offerte culturali.

Alla sollecitazione dell'interesse si accompagna, poi, una più facile accessibilità ai luoghi anche per il minor costo degli spostamenti. Un pezzo significativo dell'economia circolare, della condivisione e dello scambio riguarda proprio il viaggio, motivato ormai più dal desiderio di conoscere nuove realtà che dal semplice bisogno di svago.

Il crescente interesse per i fenomeni culturali è, inoltre, alimentato dall'ampliarsi, grazie alla longevità, di una popolazione che, priva di impegni lavorativi, gode di buona salute, dispone di redditi medi ed esprime, soprattutto, una curiosità proprio verso la vasta area dei consumi culturali.

In definitiva, come ha scritto recentemente Gillo Dorfles "i fattori estetici prima scissi dall'economia sono ora sempre più dominanti nei commerci e nella produzione (...) ciò rende possibili sviluppi creativi molto differenziati e un più diffuso apprezzamento della cultura".

Che l'Italia sia paese di eccellenza assoluta per patrimonio culturale, per qualità degli stili di vita, per senso della bellezza, non è tesi da dimostrare. Tuttavia, è necessario dare maggiore vigore a due processi in atto: mettere in relazione l'archetipo cultura con i processi di sviluppo industriale, conseguentemente ricercare gli strumenti per utilizzare al meglio il brand equity che caratterizza il made in Italy.

Disporre nel dna nazionale di un notevole senso artistico e di rilevanti doti creative ha avuto, come ovvio, una forte influenza nella produzione di tutti quei beni in cui la forma costituisce parte intrinseca del loro valore: dal fashion, all'arredo, all'oreficeria, alle auto, alle imbarcazioni.

Ma, anche comparti più hard come quelli dei beni intermedi, dei macchinari, dei sistemi tecnologici, dell'impiantistica, hanno potuto basare il loro grande successo internazionale in quanto profilati sulle esigenze della domanda, anche grazie alla flessibilità e alla duttilità necessaria a competere con sistemi più potenti, ma anche più rigidi.

Da ultimo, l'affermazione della catena del cibo di qualità, giunzione fra valori di sostenibilità personale e ambientale, con una tradizione di colture agricole e di invenzioni culinarie, fa entrare l'Italia a pieno titolo nei modelli di riferimento mondiale per la qualità della vita e la convivialità sociale.

Arte, musica, spettacolo, paesaggio, città sono, inoltre, le componenti di quell'industria creativa che costituisce in paesi anche meno dotati storicamente dell'Italia, una componente molto significativa del Pil e dell'occupazione.

E qui si colloca l'urgenza di un diverso approccio alla valorizzazione del patrimonio culturale, che, fortunatamente, inizia a muovere verso una direzione completamente rinnovata, anche grazie al fattivo impegno di modernizzazione dimostrato dalle istituzioni ministeriali del settore.

Dopo quasi ottant'anni di messa in sicurezza dei beni, tenuti sotto stretta tutela dall'amministrazione pubblica, ci si pone oggi la questione chiave di come accrescere e diffondere la conoscenza di questo enorme patrimonio, per incentivarne la frequentazione dei cittadini. E, una maggiore diffusione culturale vuol dire accrescere il potenziale di sviluppo, in un'economia sempre più competitiva dove conta soprattutto la qualità del capitale umano.

Ma naturalmente può, anche, contribuire alla ripresa di dinamicità del sistema Italia, ancora poco capace di mettere a frutto l'archetipo culturale, fattore preminente del suo brand equity. A tal fine è indispensabile interpretare correttamente le caratteristiche e la composizione del patrimonio di arte e cultura in nostro possesso, rimuovendo tutti gli impedimenti che ancora limitano l'attrazione di investimenti privati. È, infatti, la crescita di questa componente imprenditoriale che, insieme all'impegno pubblico (un miliardo per la cultura) potrebbero davvero rilanciare l'economia del nostro Paese.

### *1.2 I quattro passi della filiera culturale*

Ma per dare piena cittadinanza allo stile italiano come plus nel contesto della iper -competizione globale, bisogna agire contestualmente sulla modernizzazione delle quattro componenti fondamentali che costituiscono il complesso arcipelago culturale: il patrimonio, le città, il turismo e quello più nuovo e qualificante del brand equity nazionale.

Dei beni culturali c'è solo da affermare il loro sottodimensionamento in termini di apporto economico diretto al Pil italiano. Nonostante gli sforzi meritori per una gestione manageriale – naturalmente con manager della cultura – delle principali istituzioni statali, promossa dalla gestione Franceschini, il ritardo accumulato

---

è tale che il fatturato complessivo di tutti i siti statali eguaglia quello di una media impresa manifatturiera Italiana di successo.

Certo, siti archeologici, musei, arte motivano anche gran parte dell'attrattività turistica del nostro Paese, ma anche questa fondamentale componente del valore aggiunto dei paesi avanzati, è stato da noi fondamentalmente sottovalutato. Si pensi al Mezzogiorno, sicuramente la piattaforma archeologica più importante del mondo, collocata in uno straordinario contesto artistico, monumentale, paesaggistico, compreso quel *foodscape* (i paesaggi del cibo) unico per diversità e genuinità. Il suo prodotto in termini di valore e occupazione turistica non è assolutamente soddisfacente. Ma anche la presenza di un notevole volume di visitatori, e pure in costante crescita, non consente di realizzare adeguati risultati economici. In Italia il valore aggiunto per presenza turistica è del 40% inferiore a quello prodotto in Germania, del 32% di quello del Regno Unito, e l'8% in meno di quello francese.

Rischiamo quindi di subire gli impatti negativi dovuti ad alti flussi (e alti costi) e basso contributo al Pil (bassi ricavi di sistema).

Un'altra area dove arte e cultura potrebbero produrre effetti positivi per la collettività nazionale è nella rigenerazione urbana. Fatti salvi i borghi, le medie e piccole città, anche in Italia si stanno formando *maxopoli* dominate da uno sviluppo periferico senza limiti, spesso disordinato e caotico. Le tre grandi metropoli italiane – Milano, Roma e Napoli - sono l'epicentro di questa fenomenologia tendente alla concentrazione di residenti in aree sempre più estese. Tuttavia, sono pure città, specie Roma e Napoli, che proprio a stretto contatto con le periferie, dispongono di straordinari siti o poli di rilevante valore culturale. Tali risorse possono costituire il riferimento identitario per grandi interventi di riqualificazione sul *brown field* che non avrebbero eguali in Europa.

Ma forse l'aspetto più interessante e nuovo è puntare su cultura e stile italiano per farne il più importante fattore caratterizzante la nostra tecnologia.

Si tratta di una direzione, battuta da imprenditori di successo che grazie alla qualità competono efficacemente in mercati difficili e senza avere il supporto di un sistema paese adeguato alla portata di una tale sfida. Anche per questa ragione la trattazione di questo specifico tema potrà stimolare proposte e approfondimenti.

## 2. SCENARIO - LO STILE ITALIANO PER FARE CULTURA E TECNOLOGIA

*La global reputation dell'industria italiana si basa sulla cultura.*

### 2.1 Un modello vincente

All'Italia il mondo ha sempre riservato uno sguardo speciale e continua a riconoscere una leadership grazie alla ricchezza del patrimonio storico-culturale, degli stili e dei paesaggi stratificati nel tempo. A questo specifico carattere nazionale si deve anche l'originalità dei percorsi con cui il nostro Paese ha costruito il suo particolare processo di sviluppo industriale.

Quando si affronta la complessa tematica della valorizzazione culturale è fondamentale tenere conto delle possibili implicazioni che una rinnovata gestione del patrimonio può comportare per accrescere la complessiva competitività del Sistema Italia.

Al riconoscimento della leadership culturale, negli ultimi decenni si è poi aggiunta un'attenzione alla capacità di mettere sul mercato prodotti unici, ben fatti, di forte appeal, profilati sulle esigenze, palesi o latenti, della domanda. E questo non solo come paradigma di riferimento per tutti quei prodotti che determinano la qualità della vita come il cibo, l'abbigliamento, l'arredo della casa, ecc., ma anche come principio ispiratore di tecnologie, macchinari, beni intermedi che costituiscono la più solida base dell'economia industriale italiana.

L'intreccio fra funzionalità, novità ed estetica, nel tempo, ha contribuito a identificare e a definire la categoria del made in Italy e ad associare a questa, per estensione, anche l'immagine dell'Italian way of life che sintetizza un modo di vivere, di concepire l'alimentazione, la costruzione dell'ambiente familiare, i comportamenti di consumo, fino al mantenimento dei borghi e delle piccole città e all'organizzazione delle attività del tempo libero.

Partendo da qui è possibile rintracciare gli elementi fondanti che hanno portato al successo questo modello. Le basi poggiano prioritariamente sulle modalità di

produzione della conoscenza e del “saper fare”, sui meccanismi di circolazione e di trasmissione delle competenze e della cultura, sul ruolo centrale svolto dai processi di scambio ed emulazione.

## *2.2. Le quattro identità che legano cultura e sviluppo in Italia*

Sono almeno quattro gli elementi che concorrono a dare unicità al modello.

In primo luogo, un fattore importante è dato dal **territorio**, che si sviluppa in lunghezza e che di conseguenza ha generato, nel tempo, articolazioni e modi d'integrazione particolari. Le differenze e le identità molteplici hanno arricchito la diversificazione delle modalità di organizzazione del territorio. Da un lato il policentrismo che vede nelle grandi città – come Roma, Milano, Firenze, Napoli, Palermo, Venezia – i principali luoghi di stratificazione storica e culturale, ognuno dei quali ha poi sviluppato vocazioni produttive specifiche. Dall'altro l'orgoglio della provincia diffusa che ha coltivato una propria identità collettiva, contribuendo alla crescita delle cento città, anch'esse portatrici di una storia culturale ed economica di grande valore.

Un secondo fattore è rappresentato da uno **spirito imprenditoriale** cresciuto in ambienti produttivi basati sulla condivisione delle competenze, sulla presenza di leader e di “maestri”, sulla tensione al miglioramento continuo e sulla competizione. La bottega d'arte o di artigianato, spesso è stata la fase di partenza di un percorso di impresa che ha poi raggiunto dimensione e organizzazione tali da consentire la presenza in mercati non più solo locali o nazionali.

Un terzo elemento si può rintracciare – soprattutto nella fase di trasformazione del Paese da rurale a industriale – nella sapienza esercitata dalle imprese nel **cogliere i frutti dell'innovazione tecnologica**, ponendosi spesso nel ruolo d'inseguitrici, accettando i limiti di un modello imprenditoriale sottodimensionato, ma esercitando una forte spinta creativa. Pur adottando un approccio incrementale all'innovazione, le imprese italiane si sono specializzate nella differenziazione e nella personalizzazione dei prodotti, nel ricercare nei processi produttivi soluzioni di grande sapienza adattiva.

Infine, un ulteriore aspetto caratterizzante può essere individuato nella presenza diffusa degli **italiani lontano dai confini nazionali**. Se la storia ha fatto dell'Italia una terra di passaggio, ma anche di scorrerie e d'invasioni, allo stesso modo gli italiani hanno "abitato il mondo", sviluppando un'abitudine al movimento e trasformandosi in questo modo in portatori di valori e cultura che hanno poi attecchito in tante realtà oltre frontiera.

È la compenetrazione e la sintesi di questi fattori che consentono oggi di porre l'Italia ancora in competizione con altri modelli, forse più organizzati e più aggressivi, ma nello stesso tempo incapaci di stimolare e accendere in maniera duratura l'aspirazione a un benessere che non sia solo materiale. L'evocazione di nuovi desideri, la soddisfazione di bisogni anche primari ma comunque connessi all'emozione, la trasfusione nel quotidiano di elementi immateriali che rimandano ad altri tempi e ad altre storie possono ancora guidare il modello italiano, molto più orientato di altri alla qualità della vita.

### *2.3. La varietà del territorio e lo stile italiano*

La dimensione ottimale per la diffusione e la contaminazione delle culture è quella orizzontale, parafrasando quanto afferma Jared Diamond nel suo "Armi, acciaio e malattie", riferendosi all'agricoltura. Allo stesso modo l'economia gira molto più velocemente laddove non incontra limiti, barriere e frontiere.

Il territorio italiano è invece "lungo" e si struttura nella dimensione verticale, contrapponendo un Sud e un Nord, e a questo aggiunge un'opposizione fra un versante occidentale e uno orientale. La distanza è alla base delle differenze e delle diversità che s'incontrano nell'attraversamento del territorio italiano.

Ma questo è anche il fattore fondamentale della sua ricchezza. Nelle venti regioni e nelle cento province si sono sviluppati nel tempo altrettanti modi di fare comunità, di organizzare l'economia, di perseguire lo sviluppo. La dimensione verticale e la posizione all'interno del Mediterraneo hanno, infatti, imposto la ricerca di soluzioni sempre più efficaci per comunicare, scambiare e fare da ponte fra diverse realtà in un contesto più ampio, che abbraccia il Nord Europa e si estende alle di-

verse sponde del bacino del Mediterraneo. Le soluzioni elaborate durante vari secoli si sono tradotte in storia, accumulazione di conoscenza, integrazione di culture.

La stratificazione che ne è derivata è oggi visibile all'interno dello straordinariamente esteso perimetro della Penisola. La sua declinazione economica e produttiva ha abbracciato una molteplicità di ambiti settoriali, prevalentemente centrati sull'agricoltura, grazie a terreni ricchi e a climi particolarmente generosi. Si è poi spiegata nella produzione di manufatti – destinati storicamente a soddisfare il gusto delle classi più ricche – in cui si riconosce un'elaborazione che non si è mai fermata alla pura funzionalità, ma ha sempre cercato originalità e unicità. A questo ha fatto da supporto, già negli anni successivi al primo passaggio di millennio, nella diffusione dei prodotti e nella costruzione della reputazione del prodotto italiano, la leadership acquisita dagli italiani nel facilitare la circolazione della moneta e i depositi (i primi banchieri sono italiani), nella comunicazione e nel trasporto marittimo (Venezia e Genova su tutte).

La progressiva formazione di un “corredo genetico”, basato su questi presupposti, è ancora visibile oggi nelle tante filiere di prodotti che trovano sbocco in mercati di nicchia creati in tutto il mondo. È questo che ha dato la spinta a organizzazioni produttive locali che fanno perno su oltre 140 distretti industriali orientati, non a caso, a intercettare una domanda diversificata, esigente e alla ricerca della qualità. Una domanda quantitativamente molto larga, ma anche concentrata su prodotti micro.

L'approccio distrettuale però trascende la pura dimensione economica, mentre si configura come una soluzione del tutto originale nel mettere insieme e far convergere verso l'obiettivo della produzione di ricchezza, e quindi di benessere, l'insieme degli attori presenti sul territorio. Imprenditori, istituzioni, soggetti di rappresentanza, hanno garantito e garantiscono nei distretti – anche in quelli in cui la crisi recente ha costretto a una profonda ristrutturazione – di innalzare il valore aggiunto potenziale e di assicurare una distribuzione dei frutti del successo economico a tutti i componenti delle comunità locali di cui il distretto fa parte.

Non a caso è stata chiamata “la seconda via allo sviluppo industriale”, un termine di confronto originale al modello anglosassone e europeo di impresa che ha invece uniformato i processi produttivi e le gerarchie organizzative di tutto il mondo ga-

rantendo obiettivamente risultati economici e di mercato di ampia scala, ma forse con una minore capacità di creare integrazione con i valori identitari delle culture che li hanno generati e una minore propensione a redistribuire i frutti della ricchezza prodotta.

#### *2.4. La tradizione italiana nel “fare impresa”*

Ma nel corredo genetico si è anche innestato un modo di lavorare e di produrre che ha avuto come premessa fondamentale un’organizzazione basata sulla presenza di un “maestro”, su un ambiente produttivo in grado di integrare conoscenze e abilità, di sviluppare nuove competenze.

Le scuole dei grandi pittori, che dalla fine del Medioevo in poi hanno diffuso l’arte figurativa in tutta Europa, sono state il modello delle botteghe artigiane, un modello che ancora oggi persiste in tante realtà italiane e che offre ancora una soluzione organizzativa in cui si formano competenze, si sedimenta una tradizione lavorativa e si trasmettono conoscenze fra generazioni.

Si costruiscono in questo modo grandi individualità che crescono all’ombra dei maestri e ne assimilano i meccanismi creativi che portano al miglioramento continuo dei modi di produrre e della qualità del prodotto, sia esso artistico che artigianale o industriale. È questa una radice culturale che accomuna diversi profili professionali (ar-tista, ar-tigiano, ar-tiere, ar-chitetto) definiti da uno stesso suffisso *ar* che in sanscrito designava il far bene le cose.

Naturalmente, l’altra faccia della medaglia riguarda le conseguenze che comporta una tale attitudine in un mondo sempre più largo e in un mercato integrato, dove ormai la dimensione aziendale conta e la potenza di fuoco può fare la differenza. Imprenditori orgogliosi di agire in proprio, con creatività e senza vincoli, si dimostrano però poco inclini quanto meno a raggrupparsi, a riconoscersi entro filiere, a generare comuni piattaforme di servizi. Essere padroni in casa propria, preferendo così l’unicità di comando all’articolazione organizzativa, finisce per rallentare processi di crescita necessariamente legati alla definizione di partnership, all’inserimento di figure manageriali, all’allargamento degli orizzonti operativi verso culture altre e

territori meno conosciuti. Le trasformazioni in atto ci interrogano su come mantenere la specificità culturale dell'impresa italiana, valorizzando la storia aziendale (che è anche storia familiare) e un patrimonio faticosamente accumulato negli anni, adeguandoli al mutato contesto dei nostri tempi.

Nel passaggio di scala imposto dall'allargamento delle dimensioni di mercato, ma soprattutto nella progressiva estensione della domanda potenziale e dall'allargamento della platea dei concorrenti fuori confine, in Italia quindi non si è perso l'elemento storico fondante. La fedeltà al modello, forse, non ha permesso l'adozione di sistemi produttivi di larga dimensione, ma ha preservato l'attenzione al prodotto e all'originalità: un fattore su cui puntare decisamente di più.

L'avvento della produzione di massa ha chiaramente spiazzato il modello, tant'è che ancora oggi, caso unico fra i grandi competitor a livello mondiale, oltre il 95% delle imprese italiane resta al di sotto dei 10 addetti, mentre il numero delle grandi imprese industriali, sopra i 250 addetti, supera di poco le mille e quattrocento unità. Il corredo genetico non sembra prevedere, se non come eccezione, la grande organizzazione, mentre continua a esprimersi in un linguaggio produttivo articolato, profondo, non standardizzabile.

È questo che rappresenta anche la forza del "minimalismo" imprenditoriale italiano, che conta su oltre 4 milioni di imprese attive, di cui 407mila impegnate in attività manifatturiere alle cui dipendenze lavorano quasi quattro milioni di addetti; a queste si aggiungono quasi 300mila imprese artigiane che occupano poco meno di un milione di addetti. Un patrimonio di competenze e di sapienza industriale che non ha eguali nel mondo.

E infatti la dimensione ridotta delle imprese non ha impedito di fare dell'Italia il secondo produttore manifatturiero in Europa, il nono esportatore mondiale e il leader di mercato in tanti settori produttivi. Tuttavia, nell'attuale quadro competitivo sarà sempre più difficile mantenere le posizioni senza un adeguamento dimensionale. E anche la scarsa propensione all'investimento e alla crescita dimensionale delle piccole imprese – che è però coerente con l'attenzione dell'imprenditore a salvaguardare il patrimonio di famiglia e si accompagna a una scarsa propensione all'indebitamento – può essere superato come fattore critico raffor-

zando il brand Italia. Si tratta di individuare i modi per rendere più esplicita la relazione fra i valori culturali intrinseci all'idea di Italianità e i prodotti dell'industria nazionale. Soprattutto in un contesto economico ormai globale, fortemente integrato, che ha abbattuto molte barriere materiali e ha spostato l'attenzione sui fattori più sofisticati: sviluppare una linea di attenzione al connubio cultura-impresa potrebbe portare rilevanti vantaggi competitivi.

Il minimalismo italiano ha spesso mostrato l'essenza dei processi produttivi, è stato anche refrattario al superfluo e al ridondante nelle relazioni con il mercato. Oggi la digitalizzazione influisce sui cicli di vita dei prodotti, comprimendoli e annullando le distanze fra mercati e fra luoghi di produzione e di scambio. Presentarsi agili e tempestivi nel rinnovamento può essere un vantaggio molto importante.

### *2.5. Un'attitudine speciale all'innovazione*

In ognuna dei diversi cicli di rivoluzione tecnologica l'Italia, scontando un ritardo nei processi di modernizzazione, ha sempre avuto un ruolo da inseguitore, ma nello stesso tempo ha saputo esprimere iniziative di eccellenza (ad esempio nei mezzi di trasporto, nei macchinari, ma anche nell'informatica, nell'impiantistica, nella chimica) che hanno consentito di ridurre progressivamente il ritardo, diffondendo dall'alto delle imprese più avanzate i risultati dell'innovazione e contaminando positivamente le filiere produttive collegate alle medie e grandi imprese. Ma ciò non basta a spiegare come l'Italia, negli anni '50, nel giro di trent'anni, abbia raggiunto posizioni di primato fra i paesi più industrializzati. Hanno avuto modo di dispiegarsi processi imitativi ed emulativi che trovano ancora origine in quegli ambienti competitivi e collaborativi che furono le botteghe guidate da uno spirito creativo e orgoglioso del proprio sapere accumulato.

Le ragioni di questo successo risiedono in una speciale capacità di essere alla continua ricerca del nuovo e di realizzarlo attraverso una straordinaria attitudine allo sfruttamento, al miglioramento e all'adattamento delle tecnologie esistenti.

La chiave sta nell'adozione creativa di tecnologie straniere. Come ricorda la Banca d'Italia in un volume dedicato ai 150 anni dell'Unità d'Italia, la costante impor-

tazione di tecnologia dai paesi più avanzati durante il periodo della “rincorsa” (ma anche durante le ultime fasi d’integrazione economica) non è stata affatto passiva, ma ha generato quel processo di innovazione incrementale che non trova spazio nelle rilevazioni convenzionali sulla spesa in Ricerca e Sviluppo.

L’innovazione incrementale, spesso sommersa, è l’epifenomeno di un’elaborazione continua di sapere informale, non codificato e non codificabile. È la via italiana all’innovazione di prodotto e di processo che ha avuto, nello stesso tempo, un parallelo accumulo di conoscenze e “sapere tecnico” nell’industria dei macchinari e nella produzione di tecnologie intermedie, dove l’acquisizione di know-how dall’esterno, la rielaborazione e l’adattamento operativo a favore delle imprese utilizzatrici ha rafforzato e fatto crescere un settore autonomo e vincente nella produzione di beni di investimento.

La dimostrazione indiretta di questo approccio è dato dalla quota di imprese innovative industriali con almeno 10 addetti sul totale delle imprese industriali della stessa classe dimensionale, una quota che si attesta sopra il 60% e sviluppa una spesa in ricerca sviluppo delle imprese industriali innovative superiore al miliardo di euro, il 19,8% della quale è strettamente finalizzata allo sviluppo del design (tab. 1).

Tab. 1 – L’innovazione diffusa e l’attenzione al design (2012)

| Items                                                                                               | Valori  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Imprese industriali innovative con almeno 10 addetti (N°)                                           | 99.300  |
| Quota imprese innovative con almeno 10 addetti su imprese industriali con almeno 10 addetti (Val.%) | 60,3    |
| Spese di R&S per macchinari e attrezzature finalizzate all’innovazione (milioni di €)               | 6.031,2 |
| Spese di R&S per design, progettazione tecnica ed estetica di nuovi prodotti (milioni di €)         | 1.196,3 |
| Spese R&S per design rispetto a spese per tecnologie (Val.%)                                        | 19,8    |

Fonte: Elaborazione RUR su dati Istat

La crescita economica e la competizione globale, inoltre, hanno portato l'Italia a occupare un posto da leader in settori definiti tradizionali come l'alimentare, l'abbigliamento, i beni per la casa, intercettando la domanda più alta e più ricca (e oggi diffusa anche in paesi di grandi dimensioni come la Cina e l'India) grazie a un'attenzione alla qualità del prodotto, a un'innata intuizione dei cambiamenti del gusto e a un miglioramento continuo della funzionalità e la gradevolezza dei prodotti. Tutti fattori fortemente correlati all'accumulo di valori culturali, alla dimensione creativa della nostra storia.

La fusione calda fra industrie tradizionali e i macchinari che consentono flessibilità, diversificazione, customizzazione diventa così l'elemento portante che spiega l'attuale collocazione dell'Italia nel panorama industriale globale.

## *2.6 Lo sguardo italiano sul mondo: “mercanti-viaggiatori” e nuovi mercati*

Una storia di viaggi, spostamenti ed emigrazioni non va considerata del tutto estranea ai processi d'innovazione creativa e alla sensibilità dei nostri imprenditori nell'intercettare i bisogni sociali che hanno da sempre caratterizzato il percorso di sviluppo della civiltà italiana. Così come non è stata estranea all'evoluzione dello sguardo italiano sul mondo la maturazione di una sorta di confidenza con lo straniero e il rapporto anche di sudditanza nei confronti delle popolazioni che in tante epoche hanno occupato e governato il territorio italiano.

Sin dagli albori dell'epoca moderna i “mercanti-viaggiatori” hanno creato le basi per relazioni non solo commerciali, ma anche culturali, esportando sapere tecnico e alimentando all'estero un forte interesse nei confronti dell'Italia, della sua storia, della sua cultura. La presenza italiana nel mondo ha costantemente avuto un carattere circolare, di apprendimento da altri ambienti lontani, di continua interazione con la madrepatria. Il legame con le origini ha mantenuto vivo un flusso continuo di scambio che ha consentito d'interpretare l'“estraneo” e di importare da fuori le migliori esperienze maturate nei paesi di destinazione.

Il bisogno economico che ha prodotto tutte le grandi ondate di emigrazione degli italiani negli ultimi cento anni ha anche operato un processo di selezione positiva

fra gli individui più intraprendenti, più impazienti nel trovare una soluzione all'indigenza, attratti dalle opportunità che nel frattempo rendevano ricchi i paesi più capaci nella modernizzazione.

La combinazione di questi fattori ha generato una propensione alla scoperta e una ricerca di nuovi mercati che oggi trova una concreta rappresentazione nel ruolo positivo e di spinta assunto dall'export industriale, il fattore che mostra anche in periodi di recessione la più straordinaria solidità per la nostra economia.

Una parte importante delle imprese italiane, anche grazie a un tale background storico e di tradizione, hanno accolto positivamente la sfida della globalizzazione. I caratteri della presenza italiana nei mercati mondiali sembrano ancora riproporre una logica light, molto commerciale, ma sempre a proprio agio in ambiti produttivi di nicchia e prevalentemente ad alto valore aggiunto, come nei beni di lusso o di design.

Ma oggi la presenza italiana all'estero è sempre più vestita di tecnologia e di innovazione, entrambe incorporate nei prodotti finali, o all'interno delle catene globali del valore, delle filiere produttive e delle reti integrate. Qui la tradizionale abilità nelle relazioni con fornitori e clienti sopprime alle più basse carature nei rapporti di potere economico che riportano alla scala globale.

Fino ad oggi l'avventura italiana all'estero non ha potuto contare su un supporto del sistema nazionale, cosa che è apparsa invece scontata in altri paesi nostri concorrenti. L'ordine sparso con cui si sono mossi gli imprenditori italiani sembra ancora una volta riprodurre il modello del mercante-viaggiatore che si è consolidato nel tempo. Per rendere ancora vincente questo modello occorre, tuttavia, puntare al rafforzamento del brand italiano e alla valorizzazione di quella dimensione culturale nascosta, che, come alone impalpabile, si muove intorno ai prodotti italiani. Un asset culturale intangibile di cui l'Italia unicamente dispone.

### 3. PROSPETTIVE - IL “SOTTOSTANTE” DEL BRAND ITALIANO

In sintesi, abbiamo a disposizione una serie di condizioni che possono trasformarsi in vantaggi competitivi rispetto ai nostri principali concorrenti, in una fase molto delicata dello sviluppo globale, dominato da una forte aritmia economica e comportamentale.

L'Italia resta un territorio ricco e diversificato, frutto di una stratificazione storica e culturale unica al mondo, avvezzo alle relazioni di largo raggio, ma attento al valore delle relazioni e delle identità locali. Nel corso del tempo e nelle diverse fasi della modernizzazione ciò ha consentito di passare agevolmente dalle strette dimensioni di comunità e di distretto locale a più larghi orizzonti produttivi e culturali, che oggi caratterizzano i processi di globalizzazione.

Possiamo contare su una struttura produttiva leggera, flessibile, adattabile, ma nello stesso tempo prudente e poco propensa ad appesantire inutilmente processi decisionali e organizzativi che potrebbero condizionare la risposta a mutamenti repentini di contesto. Una struttura produttiva orientata piuttosto a fare rete che a una logica di acquisizione e controllo, a scegliere le alleanze come opzione vincente nella ricerca di risposte alla dimensione dei mercati. Si tratta di caratteri originali, oggi in movimento, da sottoporre sempre più a verifica di efficacia, a fronte di una incombente super-competizione.

A tutto ciò, si deve aggiungere una nuova consapevolezza sul come considerare l'ingente patrimonio artistico, storico e paesaggistico al fine di accrescere benessere, cultura civica e sviluppo sostenibile. Puntare sull'industria della cultura e della creatività rappresenta sempre meno un obiettivo di rottura rispetto al tradizionale approccio centrato sulla tutela, e sempre più un percorso di graduale evoluzione che sta muovendo i primi concreti passi in avanti.

Il ruolo competitivo e il sottostante del brand italiano in parte sfugge alle rilevazioni centrate sui volumi e i valori di scambio, sulla potenza dell'export e sulla capacità

di insediarsi in mercati esteri. Per cogliere quanto vale l'Italia nel mondo è importante utilizzare, anche se da sola non basta, una logica da bilancia dei pagamenti.

Il sistema produttivo italiano mantiene posizioni di tutto rispetto nell'economia globale. Nel 2015 il valore delle esportazioni, ad esempio, ha superato i 400 miliardi di euro (pari a circa un quarto del Pil), consentendo un saldo positivo della bilancia commerciale, nonostante il persistere della crisi, superiore ai 45 miliardi. Questi risultati sono stati possibili grazie a una sorta di "sciame" imprenditoriale fatto da oltre 190 mila imprese esportatrici, 22mila imprese estere a controllo italiano, più di 200mila operatori italiani che hanno effettuato vendite all'estero (tab. 2).

Tab. 2 – Lo "sciame" italiano nel mercato mondiale

| Items                                                                     | Valori   |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|
| Valore dell'export (miliardi di € nel 2015)                               | 413,9    |
| Quota italiana nel mercato mondiale (val. % 2015)                         | 2,7      |
| Posizione nell'export mondiale                                            | 9° posto |
| Imprese esportatrici (2013)                                               | 191.200  |
| Imprese a controllo italiano residenti all'estero (2012)                  | 21.800   |
| Operatori italiani che hanno effettuato vendite di beni all'estero (2014) | 212.000  |

Fonte: Elaborazione RUR su dati Istat, Mise

A febbraio del 2016 circa il 55% del totale delle esportazioni ha avuto come destinazione l'Unione Europea. Francia e Germania insieme coprono il 22,6% (circa 94 miliardi nel 2015), ma nello stesso tempo rappresentano il 24,1% delle importazioni (con un valore che si aggira intorno agli 89 miliardi). Gli Stati Uniti nel 2015 hanno acquistato prodotti italiani per circa 36 miliardi di euro; l'Italia ha invece importato beni dagli Usa per un valore di poco superiore ai 14 miliardi.

Se si escludono i prodotti dell'energia (che pesano per il 3% sul totale), le tipologie di beni esportati sono per un terzo beni di consumo, per un altro terzo beni strumentali e, per la restante quota, beni intermedi.

### 3.1 *Un'integrazione smart con il mercato globale*

Se si guarda, invece, ai rapporti bilaterali fra l'Italia e i principali protagonisti del commercio mondiale – Germania, Francia, Regno Unito, Stati Uniti e Cina – ci si accorge come negli ultimi anni a una crescente integrazione con la Germania e la Francia si sia aggiunta una maggiore propensione dell'Italia a inserirsi in maniera più decisa nel mercato americano e a testare nuove opportunità del mercato cinese (fig. 1 e 2).

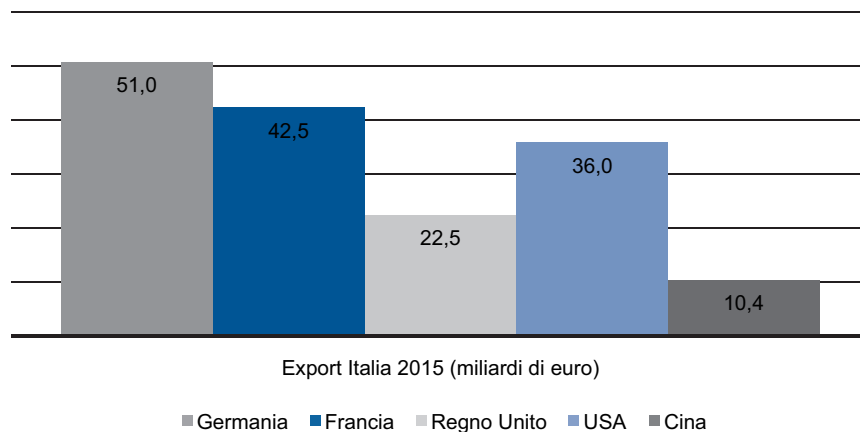
La Germania è il primo partner per l'Italia, sia come cliente che come fornitore, mentre l'Italia occupa nel 2015 la sesta posizione come cliente e la quinta come fornitore. L'interscambio fra i due paesi – la somma dei volumi esportati e importati – si è mantenuta in questi anni costantemente sopra i 100 miliardi di euro, ma è cresciuto in particolare l'export italiano, che si è attestato nel 2015 sui 51 miliardi di euro, e ciò ha consentito di ridurre un saldo storicamente negativo: dai 16 miliardi del 2007 si è infatti passati ai 5,8 miliardi del 2015.

I punti di forza dell'export italiano verso la Germania si concentrano prevalentemente intorno al settore meccanico, agli autoveicoli, al farmaceutico e alla chimica. Se si guarda all'importazione di prodotti tedeschi si scoprono più o meno le stesse voci di prodotti, segnalando in questo modo la presenza di una forte integrazione dei processi produttivi e l'evidenza del fenomeno della “riesportazione”. Un ulteriore segnale del rapporto privilegiato che lega l'industria italiana a quella tedesca è poi dato dalla presenza di oltre duemila imprese italiane localizzate nei confini della Germania e operanti nei settori alimentare, della logistica, dei trasporti e del farmaceutico.

La Francia occupa stabilmente la seconda posizione in graduatoria come cliente e come fornitore dell'Italia. Parallelamente, l'Italia resta il terzo fornitore della Francia, ma è diventato nel 2015 il quinto cliente, dopo aver occupato, nel 2011, la seconda posizione. L'interscambio si attesta in questi anni intorno ai 75 miliardi, ma con un volume di esportazioni pari a 42,5 miliardi di euro, tendenzialmente in recupero rispetto agli anni della crisi e un volume di importazioni che consente all'Italia di registrare nel 2015 un saldo positivo di 10,4 miliardi di euro. La presenza di imprese italiane in Francia ha raggiunto le 2.300 unità, imprese queste attive nei settori alimentare, della moda, della meccanica strumentale e dei mezzi di trasporto.

---

**Fig. 1 - La forza dell'export italiano verso i principali paesi di destinazione**



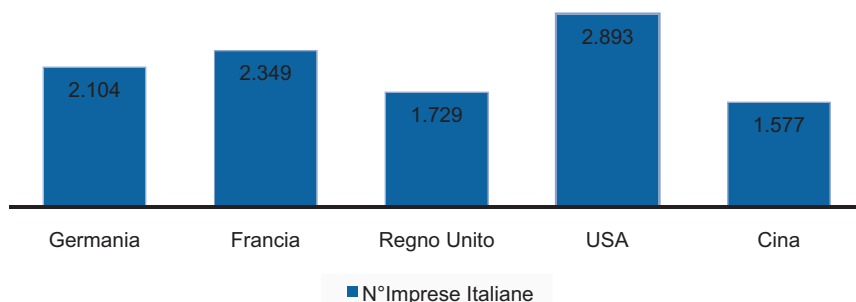
Fonte: Elaborazione RUR su dati Osservatorio economico Mise

Più contenuto è invece l'interscambio con il Regno Unito: nel 2015 si è attestato intorno ai 33 miliardi di euro, con un saldo positivo per l'Italia che deriva da un export di 22 miliardi nel 2015 e a un import di 10,6 miliardi. Automobili, meccanica, abbigliamento, mobili e farmaceutica sono particolarmente richieste dal mercato inglese. Anche nel Regno Unito la presenza di imprese italiane raggiunge una ragguardevole dimensione: sono poco più di 1.700, operanti nei settori aerospaziale, energetico, automobilistico, alimentare e nell'arredo.

Ma la vera novità che ha contrassegnato la dinamica dell'export italiano negli ultimi anni è data dalla crescente capacità di inserimento dei prodotti italiani nel mercato statunitense. Il volume dell'export negli USA ha, infatti, raggiunto nel 2015 i 35 miliardi di euro, praticamente il doppio rispetto al valore registrato nel 2009. L'interscambio è notevolmente cresciuto in linea con l'export e con un parallelo incremento delle importazioni giunte, nel 2015, alla soglia dei 14 miliardi.

Il saldo positivo è di 22 miliardi; nel 2009 non raggiungeva gli 8 miliardi di euro. Macchine e autoveicoli dominano la quota più importante delle esportazioni italiane verso gli USA, ma accanto a queste si posizionano in maniera decisa le bevande e l'abbigliamento. Quasi tremila sono invece le imprese italiane operanti in Usa i settori di maggiore impegno sono quelli dell'energia, del tessile-abbigliamento, della meccanica strumentale e del commercio all'ingrosso.

**Fig. 2 - Le imprese Italiane operanti all'estero**  
**Valori assoluti, anno 2015**



Fonte: Elaborazione RUR su dati Osservatorio economico Mise

Il protagonismo della Cina, infine, nell'economia globale ha agito in modo significativo anche all'interno dei nostri confini. Con il gigante asiatico l'interscambio ha raggiunto nel 2015 i 38,5 miliardi di euro, circa 13 miliardi in più rispetto al 2009. Sia le importazioni dalla Cina che le esportazioni hanno registrato una dinamica crescente, ma con un'intensità maggiore da parte della domanda italiana. Il saldo negativo ha così raggiunto nell'ultimo anno di riferimento la cifra di 18 miliardi di euro, facendo della Cina il nostro secondo fornitore e l'11° cliente.

Per l'Italia quello cinese è un mercato di sbocco soprattutto per la filiera della meccanica. Oggi in Cina si registrano circa 1.600 imprese italiane attive che operano in maniera prevalente nel tessile e nella meccanica.

### 3.2 *Le armi segrete della competitività italiana*

La nuova configurazione dell'offerta di prodotti italiani e il consolidamento della fornitura da parte dei principali paesi che dominano l'interscambio dell'Italia con l'estero se, da un lato, consentono di definire la nuova mappa della performance italiana negli scambi mondiali, dall'altro non chiariscono del tutto su quali fattori si basa la leadership italiana in molti mercati.

Non si basa sul prezzo, specialmente oggi che assistiamo al protagonismo di nuovi paesi in grado di produrre a costi (soprattutto del lavoro) molto più bassi di quelli italiani. Non si basa neanche sulla capacità di "sistema" di accompagnare le nostre imprese nell'esplorazione di nuove relazioni commerciali e nel potenziamento delle presenze consolidate in mercati già presidiati.

C'è dell'altro che permette all'Italia di coprire – anche dopo la profonda ristrutturazione e il conseguente ridimensionamento che le imprese italiane hanno dovuto subire a causa della crisi – posizioni di leader in molti settori, spiazzando la concorrenza di paesi molto più organizzati.

L'International Trade Centre ha pubblicato per il 2014 l'International Trade Index, relativo a 14 settori del commercio mondiale: l'Italia si conferma uno dei più importanti esportatori con un'offerta fortemente centrata sulla manifattura. Infatti risulta:

- al primo posto nel tessile, nella filiera cuoio-pelli-calzature, nell'abbigliamento;
- al secondo posto nella produzione di manufatti di base (prodotti in metallo, marmi e ceramiche), nella meccanica elettronica (inclusi gli elettrodomestici) e non elettronica, nei mezzi di trasporto e nella produzione di occhiali, oreficeria, articoli in materie plastiche (tab. 3).

Risale inoltre posizioni negli alimenti trasformati, collocandosi al sesto posto, e consolida la sua posizione proprio nell'arco di tempo più critico per l'industria italiana, e cioè quello fra il 2011 e il 2014.

Giappone e Corea del Sud, ma anche Stati Uniti, Francia e Regno Unito coprono posizioni molto lontane dai vertici. Solo la Germania presenta una performance

migliore, ottenendo otto primi posti e un secondo posto. Da notare come Italia e Germania si contendono le prime posizioni in ben sette settori su quattordici.

Tab. 3 – La partita dell’export fra Italia, Germania e Cina: prime posizioni in graduatoria in base al volume di esportazioni, per macro settore (2014)

| Macro settori                                                               | 1° posto | 2° posto |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Tessile                                                                     | Italia   | Cina     |
| Cuoio, pelli, calzature                                                     | Italia   | Vietnam  |
| Abbigliamento                                                               | Italia   | Cina     |
| Manufatti di base (inclusi prodotti in metallo, marmi, ceramiche)           | Germania | Italia   |
| Meccanica non elettronica (inclusi elettrodomestici)                        | Germania | Italia   |
| Mezzi di trasporto                                                          | Germania | Italia   |
| Prodotti vari (inclusi occhiali, oreficeria, articoli in materie plastiche) | Germania | Italia   |

*Fonte:* Elaborazioni RUR su dati International Trade Center, 2016

In molte analisi il paradosso di un “collasso nella competitività senza un (parallelo) collasso nell’export”, registrato in questi anni, è spiegato proprio dalla capacità delle imprese italiane di compensare la scarsa competitività di sistema (determinata principalmente da una bassa qualità della pubblica amministrazione, da un elevato prelievo fiscale che grava sulle imprese, dalla limitata diffusione delle nuove tecnologie) che si scarica sui costi, con una sapiente attitudine a valorizzare elementi che, seppure in maniera generica, sono interpretati come innovazione, flessibilità, specializzazione e qualità.

Tutto ciò consente all’Italia di mantenere ed estendere la propria leadership sui mercati mondiali, occupando posizioni di rilievo in mercati (anche di nicchia, ma

non solo), dove la domanda appare sempre più orientata a ricercare significati simbolici e culturali, unicità e originalità. Nel caso del vino, ad esempio, al secondo posto nella graduatoria mondiale corrisponde un valore economico che ha superato i 5 miliardi di euro nel 2015 e una quota di mercato che sfiora un quinto del totale (tab. 4). O ancora nel caso degli occhiali da sole – prodotto questo che può essere considerato di massa, ma che l'intreccio fra design e qualità dei materiali trasforma in un accessorio percepito come unico e distintivo – dove copriamo oltre il 40% della domanda mondiale e fatturiamo 2,23 miliardi di euro.

La fusione fra sapienza tecnologica, design e mercato del lusso è poi evidente nella produzione di yacht ed elicotteri che intercetta una domanda che proviene dalla global upper class, un segmento di consumatori che negli ultimi anni è decisamente cresciuto non solo nei paesi occidentali, ma anche in molti paesi ex emergenti, come la Cina, la Russia, l'India. Nel caso degli yacht occupiamo la prima posizione, con una quota di mercato superiore al 30% e un volume di export che si avvicina ai due miliardi di euro. Nel caso degli elicotteri al miliardo di fatturato estero corrisponde un market share del 18% e la seconda posizione a livello mondiale.

Nel settore della ceramica, i cui prodotti rimandano a un sapere artistico e culturale e riflettono una specificità territoriale riconoscibile, l'Italia risulta il secondo paese esportatore, cosa che ha consentito alle imprese italiane di incassare 4,4 miliardi e mantenere una quota di mercato vicina al 10%.

Sull'onda della food economy e della food experience che si sono sviluppate in maniera sorprendente negli ultimi anni, diventando fenomeni senza precedenti a tutte le latitudini, un ruolo centrale – come vettore di immagine, brand collettivo e identità territoriale – è stato assunto dai ristoranti, tanto da diventare i principali place of interest e punti di riferimento nelle grandi metropoli e nei luoghi ad alta concentrazione di eventi e istituzioni culturali.

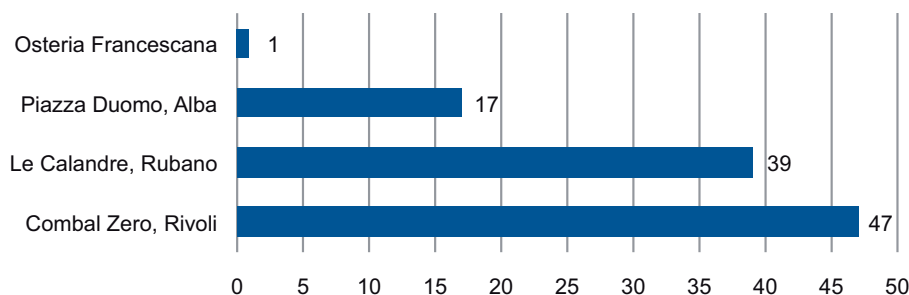
Tab. 4 – La leadership italiana fra lusso, innovazione e creatività (2015)

| Prodotti                        | Volume export Italia<br>(miliardi di euro) | Quota Italia sul<br>mercato mondiale (%) | Rank |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|------|
| Yacht e imbarcazioni da diporto | 1,70                                       | 30,9                                     | 1    |
| Occhiali da sole                | 2,23                                       | 40,5                                     | 1    |
| Vino                            | 5,38                                       | 18,4                                     | 2    |
| Ceramiche                       | 4,42                                       | 8,6                                      | 2    |
| Elicotteri                      | 1,00                                       | 17,8                                     | 2    |
| Satelliti                       | 0,249                                      | 5,1                                      | 6    |
| Tutti i prodotti                | 413,29                                     | 2,8                                      | 10   |

Fonte: Elaborazioni RUR su dati International Trade Center, 2016

Fra i 50 ristoranti migliori al mondo, al primo posto si colloca proprio un ristorante italiano, di Modena, ma l'Italia può vantare altri tre fra i migliori, occupando la diciassettesima, la trentanovesima e la quarantasettesima posizione (fig. 3).

**Fig. 3 - Posizione dei ristoranti italiani  
nella Top 50 mondiale**



Fonte: The World 50 Best Restaurants, 2016

Questi dati e queste indicazioni rimandano a quell'alone impalpabile che si muove intorno ai prodotti italiani e che ha molto a che fare con il corredo genetico che sostiene l'iniziativa imprenditoriale e con l'approccio tutto italiano nelle relazioni commerciali.

Far emergere il sottostante del brand italiano diventa così la vera sfida di sostanza per garantire un nuovo percorso di crescita all'industria e con essa all'Italia.

Ma le trasformazioni cui oggi assistiamo nell'economia e nelle modalità di produzione e distribuzione dei prodotti possono anche aiutare a far emergere i fattori immateriali di competizione per l'Italia, essendo consapevoli che quella che da molti viene indicata come la quarta rivoluzione industriale presenta alcune caratteristiche coerenti con il modello italiano di fare impresa e innovazione:

- in primo luogo, **i tempi** e cioè l'importanza che assumono le economie di apprendimento e la capacità di elaborare il nuovo in tempi brevi riduce il peso degli investimenti materiali, dà maggiore rilevanza a processi di innovazione di tipo incrementale, consentono di aggirare le barriere all'entrata che discendono dalla necessità di disporre di ingenti risorse da destinare alla ricerca e allo sviluppo;
- in secondo luogo, il passaggio **dal capitale materiale al capitale cognitivo**, (che non può essere misurato dai livelli di istruzione o dalla spesa in ricerca e sviluppo) come fattore centrale nella creazione di valore, favorisce l'utilizzo di saperi non codificati, di conoscenze diffuse e condivise in una logica di integrazione e upgrading continuo, tipico delle modalità di cooperazione che la piccola impresa italiana e le sue reti di collaborazione (distretti e comunità territoriali radicate nell'archetipo della "bottega") hanno sviluppato nel tempo e prima di altri;
- in terzo luogo, la **moltiplicazione dei bisogni** e delle esigenze di mercati e clienti sempre più attenti alla ricerca dell'unicità, al superamento della "personalizzazione di massa" che ha guidato le fasi precedenti della modernizzazione e dell'industrializzazione, genera spazi nuovi per chi è sempre stato avvezzo all'adattabilità dei prodotti, alla flessibilità delle soluzioni e alla "rincorsa per differenziazione" come elementi competitivi per eccellenza.

Su tutto domina l'importanza che ha acquisito – nelle economie avanzate, nelle economie emergenti e in quelle che ancora aspettano di emergere, ma che sono sempre più blandite dai flussi della modernità e della globalizzazione – il “mega-settore trasversale della qualità della vita”, che trova linfa di sviluppo nei nuovi comportamenti salutistici degli individui, nella moltiplicazione dell'uso del tempo libero, nella crescente domanda di cultura e apprendimento non formale, tutti centrati sulla persona, sull'individualizzazione dell'esperienza personale e sull'emersione dei desideri, tutti legati alla ricerca di una soddisfazione immateriale che possa provenire anche dal valore simbolico degli oggetti, dal possesso e l'uso di prodotti unici, originali, esclusivi.

L'attenzione tutta italiana allo “stile di vita” trova oggi un mondo che vede nell'Italia e nei suoi prodotti un modello che ha radici antiche e che si connette all'esperienza di periodi della storia che hanno avuto al centro la ricerca del “bello” come fine dell'attività umana.

### *3.3 L'importanza crescente dei fattori reputazionali*

Così come la partita dei mercati si gioca oggi più che mai su fattori immateriali e intangibili, allo stesso modo il condizionamento dei comportamenti da parte della domanda (interna o globale) appare sensibile ad un giudizio complessivo sulla qualità di una nazione, ovvero verso il comun denominatore intorno al quale si costruisce l'immagine e la percezione delle persone rispetto a un Paese. Un meccanismo ambiguo e delicato che sfiora il rischio del luogo comune e del preconcetto, ma che risulta decisivo rispetto a eventi o accadimenti che interessano i diversi paesi.

In fin dei conti, è un portato del ruolo crescente che la comunicazione circolare della rete e dei social media riserva allo storytelling, divenuto più importante della realtà effettuale

Il Reputation Institute ha colto l'essenza di questo meccanismo costruendo un indice sulla reputazione che applica ai grandi marchi, alle aziende, ai manager, ai paesi.

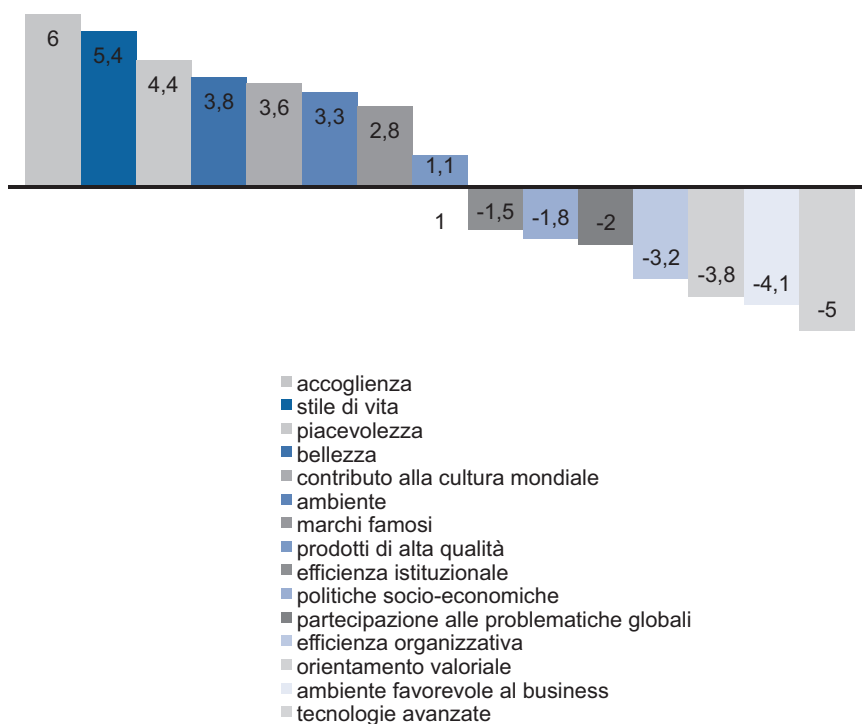
Nell'ultima edizione 2016 dell'Indice dedicato ai Paesi, sono stati messi in evidenza i principali fattori intorno ai quali l'opinione pubblica mondiale (la rilevazione ha riguardato circa 60mila persone residenti negli otto paesi più industrializzati) si forma un giudizio; fattori che vanno dallo stile di vita all'ambiente, dalle politiche sociali ed economiche all'efficienza organizzativa. Secondo l'Istituto da queste valutazioni è possibile creare un quadro conoscitivo che aiuta alla formazione delle decisioni, da parte di imprese e privati, su potenziali acquisti, viaggi, investimenti, organizzazione di eventi, fino alle scelte lavorative e di studio.

Nella classifica finale l'Italia si colloca al dodicesimo posto, davanti al Regno Unito e al Giappone. Ai primi tre posti troviamo nell'ordine la Svezia, il Canada (primo nell'edizione 2015) e la Svizzera.

L'Italia – che comunque cresce nel valore dell'indice – ottiene i punteggi più alti nei fattori che riguardano l'accoglienza, lo stile di vita, la piacevolezza e la bellezza del paese. Al contrario, conseguono risultati non lusinghieri fattori come la disponibilità di tecnologie avanzate, un contesto non favorevole al business, uno scarso orientamento valoriale (fig. 4).

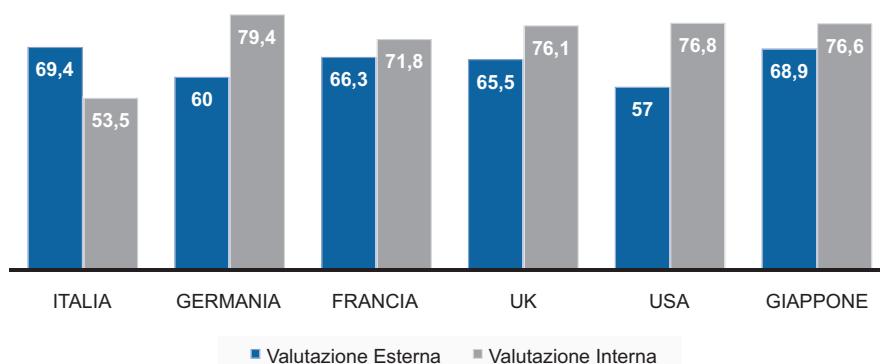
L'indice coglie inoltre la differente valutazione che danno i componenti del panel al Paese di appartenenza e quella che proviene dai componenti esterni. Su questo aspetto è possibile cogliere un elemento di grande importanza: gli italiani sono molto più severi nei riguardi di se stessi rispetto a ciò che accade in nazioni come la Francia, la Germania, il Regno Unito, gli Stati Uniti, dove la valutazione interna supera decisamente quella esterna (fig. 5). Verrebbe da dire che sono proprio gli italiani i peggiori ambasciatori dell'Italia e la portata non banale di questo fenomeno dovrebbe costituire uno dei principali spazi di azione a livello collettivo da mettere in atto.

**Fig. 4 - Valutazione dei principali fattori reputazionali dell'Italia (punteggio +/-10)**



Fonte: Reputation Institute, 2016

**Fig. 5 - Come valutano un Paese gli stranieri e i residenti**



Fonte: Reputation Institute, 2016

Un'ulteriore prospettiva dalla quale ricavare indicazioni sull'immagine di un Paese è poi dato dall'associazione immediata dell'opinione pubblica su alcuni fattori iconici (typical).

L'Italia, la Francia, il Regno Unito, l'India rappresentano appunto le "icone" della cultura e del capitale umano. Stati Uniti, Giappone, Corea del Sud e Germania sono invece associati all'Innovazione, alla tecnologia, al brand industriale, mentre Olanda, Svezia, Danimarca, Canada e Australia sono riconosciuti come i paesi del governo pubblico efficiente (fig. 6).

Fig. 6 – Il Typical associato ai Paesi secondo il Reputation Index 2016



In definitiva, c'è un carattere intrinseco che emerge nella narrazione dell'opinione pubblica globale con cui fare i conti, ma che indica chiaramente da dove partire per avviare un nuovo percorso di crescita attraverso il rafforzamento del Brand Italia.

### 3.4. *Far tornare a crescere l'Italia con il plus cultura*

Gli elementi per tornare a crescere ci sono tutti. Territorio ricco e diversificato, cultura industriale, propensione originale all'innovazione, conoscenza del mondo e dei mercati: in nessuno di questi oggi è ravvisabile un abbassamento della guardia perché costituiscono la base essenziale di un percorso di accumulazione che ha radici antiche e momenti di grande successo.

Ognuno dei quattro elementi rappresenta una dimensione di quel capitale culturale – materiale e immateriale – che contraddistingue l'Italia.

C'è forse bisogno di una maggiore consapevolezza di questa ricchezza e di una maggiore convinzione nel mettere a reddito e a profitto questo capitale. La fase attuale della globalizzazione ci suggerisce la strada: la domanda mondiale attende di essere sollecitata da soluzioni e nuovi prodotti che siano evocativi di esperienza, che allarghino la conoscenza estetica, che riflettano le attese nel possesso di oggetti-specchio del saper fare italiano.

Siamo in un momento in cui alla ricerca di benessere si associa qualcosa di più alto, che supera la mera dimensione materiale e del possesso puramente quantitativo. La qualità è un elemento multidimensionale e intrinsecamente espandibile; è inoltre un fattore generativo che poggia sulla capacità creativa e sul continuo miglioramento.

La scommessa è tutta nel rendere “circolante” il capitale culturale disponibile e allargare la scala di ciò che finora è stato fatto. Occorrerebbe trovare gli strumenti per trasferire a tutti i livelli questo impegno, a partire dai processi di formazione delle risorse umane, puntando a far emergere il tesoro di conoscenza di cui disponiamo e trasformare persone, prodotti, imprese, eventi in veicoli e testimonial della creatività italiana.

Su questo si potrebbero gettare le basi per uno spazio di competitività che farebbe assumere all'Italia una posizione quasi monopolistica, in cui i vantaggi appunto competitivi sarebbero di non facile replicabilità.

Occorrerebbe avviare una strategia di rafforzamento del Brand Italia che sia in grado di giocare sulla positività della percezione esterna, sulla cultura, sulla valorizzazione degli asset disponibili e, nello stesso tempo, operare un'azione di rincorsa rispetto agli asset dei competitor, che come si è visto poggiano su innovazione tecnologica, affidabilità di prodotti su scala mondiale, qualità dell'ambiente istituzionale.

Una prima ipotesi di percorso potrebbe basarsi su una strategia che possa rispondere a problematiche complesse, ma da affrontare con forte impegno (tav. 1) e cioè:

- Come difendere e rafforzare il made in Italy, scongiurando l'impatto negativo di fenomeni come la contraffazione e l'utilizzo spregiudicato dell'Italian sound, fenomeni questi che ci tolgono quote importanti di mercato, ma soprattutto confondono la domanda potenziale e distorcono la qualità dei prodotti?
- Come estendere la presenza italiana nel mercato globale e rafforzare l'immagine dell'Italia sollecitando gli elementi immateriali (qualità, design, gusto) che accompagnano i nostri prodotti e sfruttando il potenziale di comunicazione che prodotti e processi produttivi alimentano nei flussi di circolazione?

- Come estendere le relazioni con la domanda potenziale, ben sapendo che oggi scontiamo un ritardo e una scarsa presenza nei processi di commercializzazione basati sulle piattaforme digitali e non riusciamo a tradurre in valore economico una leadership riconosciuta nella produzione artistica, una qualità diffusa dei nostri territori, una disponibilità senza pari di patrimonio storico e artistico?
- Come recuperare terreno sulle diverse frontiere tecnologiche presidiate dai nostri competitor, pur avendo grandi esperienze e competenze nella manutenzione del patrimonio storico e artistico e disponendo di una grande tradizione nel design e nei processi di valorizzazione estetica dei prodotti, elementi questi con un altissimo grado di trasversalità settoriale?

Riportare l'Italia su un percorso di nuova crescita significa agire sia sulla domanda interna che sulla domanda esterna. Nel primo caso, ad esempio, l'*alert* segnalato in precedenza e relativo alla scarsa "stima" che gli italiani nutrono verso il proprio Paese, costituisce un terreno non banale di azione. Ed anzi proprio da questo si potrebbe partire per riorientare i consumi interni verso i nostri prodotti, allentando l'impatto che la nostra proverbiale esterofilia diffonde anche sui processi economici.

Nel secondo caso, occorrerebbe intensificare i circuiti di scambio, agendo anche su altri fattori in grado di aumentare l'attrattività dell'Italia. Bisognerebbe aumentare l'appeal dell'Italia non solo attraverso la carica evocativa che i nostri prodotti portano con sé nel mondo, ma "vendere" l'Italia come *best place* dove lavorare, vivere, investire, viaggiare, studiare. Dietro a ognuno di questi comportamenti si possono costruire e rafforzare imprese e industrie che possono ridare spazio a una crescita centrata sul ruolo della cultura e della qualità della vita.

Tav. 1 – Strategia: come rafforzare il brand Italia sfruttando la positività della percezione esterna sulla cultura, valorizzando gli asset disponibili e recuperando terreno sui competitor

| Problematiche                                              | Linee di intervento                              | Azioni                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Come difendere e rafforzare il made in Italy               | Tutela dei marchi leader                         | Contrasto alla contraffazione e riduzione dell'impatto dell'Italian sound                                                                          |
|                                                            | Creazione di nuovi marchi                        | Promozione di nuovi prodotti o di prodotti in competizione con leader di mercato                                                                   |
| Come aumentare la presenza nel Globale                     | Selezione delle filiere a maggiore appeal estero | Investimenti su catene food, lusso, manifattura di pregio                                                                                          |
|                                                            | Integrazione prodotti-servizi                    | Sviluppare la circolarità e il potenziale feedback che proviene da filiere integrate produzione-commercializzazione-comunicazione del brand Italia |
| Come estendere la relazione con la domanda potenziale      | Infrastrutture commerciali                       | Rafforzamento e sviluppo delle piattaforme digitali di distribuzione e intermediazione dei prodotti italiani                                       |
|                                                            | Promozione dell'Italian way of life              | Comunicazione mirata su accoglienza, stili di vita, patrimonio culturale, produzione culturale (film, musica, ecc.)                                |
| Come estrarre valore aggiunto dall'innovazione tecnologica | Trasferimento tecnologico                        | Identificazione del potenziale innovativo e di sviluppo estetico (design) dai processi produttivi industriali                                      |
|                                                            | Processi produttivi                              | Identificare e valorizzare processi e prodotti legati alla manutenzione del patrimonio artistico e storico e al restauro di opere d'arte           |

---

## **LE INIZIATIVE DEI CAVALIERI DEL LAVORO IN CAMPO CULTURALE**

**Risultati dell'indagine 2016**

---

*Il presente dossier è stato predisposto dalla Presidenza della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro con la collaborazione della Dott.ssa Ester Dini ed è consultabile on line sul sito [www.cavalieridellavoro.it](http://www.cavalieridellavoro.it)*

---

## INDICE

|                                                                         |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Nota introduttiva .....                                              | pag. 123 |
| 2. Opinioni e atteggiamenti dei Cavalieri del Lavoro                    |          |
| rispetto alla cultura .....                                             | » 125    |
| 2.1. Il rapporto tra cultura e competitività .....                      | » 125    |
| 2.2. Più privato per il recupero culturale del Paese .....              | » 128    |
| 2.3. Nuove regole del gioco .....                                       | » 131    |
| 2.4. I Cavalieri del Lavoro e il Progetto Cultura .....                 | » 135    |
| 2.5. Gli obiettivi del Progetto Cultura .....                           | » 138    |
| 3. L'impegno dei Cavalieri del Lavoro in ambito culturale .....         | » 142    |
| 3.1. Il ruolo dei Cavalieri nella cultura:                              |          |
| dalla gestione alla promozione .....                                    | » 142    |
| 3.2. Le aziende che promuovono attività culturali .....                 | » 145    |
| 3.3. La presenza diffusa dei Cavalieri nelle istituzioni culturali .... | » 157    |
| 3.4. Il mecenatismo .....                                               | » 158    |
| 3.5. Le aziende che operano nel settore della cultura .....             | » 159    |
| 4. Nota metodologica .....                                              | » 160    |

---



## 1. NOTA INTRODUTTIVA

Il testo che segue presenta i risultati dell'indagine realizzata su 183 Cavalieri del Lavoro nell'ambito del Progetto Cultura. L'indagine, svolta a cavallo dei mesi di febbraio e giugno, tramite la somministrazione via mail e telefono fax di un questionario molto dettagliato aveva l'obiettivo di:

- individuare il sentiment prevalente dei Cavalieri nei confronti del tema cultura, le loro opinioni rispetto alle possibili dimensioni di intervento, al fine di definire una scala di priorità tematiche su cui costruire una possibile piattaforma di riflessione;
- mappare e analizzare le modalità con cui i Cavalieri “operano” in ambito culturale, definendo un quadro delle possibili aree di intervento che rispecchiasse la pluralità del contributo che i Cavalieri danno al sistema cultura nel Paese.

Le elaborazioni condotte fanno emergere alcuni elementi di fondo, molto utili ed interessanti ai fini dello sviluppo del Progetto Cultura. In estrema sintesi:

- emerge un **forte interesse rispetto al “tema cultura”** riconducibile non solo alla centralità che questo riveste con riferimento al futuro del Paese ed al suo rilancio, ma soprattutto alla strategicità che la cultura e l'immagine culturale dell'Italia ricoprono per le imprese e per la loro competitività,
- traspare da parte dei Cavalieri del Lavoro una forte **consapevolezza del ruolo** – reale e potenziale – che questi hanno in ambito culturale e la voglia di giocare **da protagonista** non solo per contribuire a tutelare e valorizzare con interventi mirati in tale ambito il grande patrimonio esistente, che necessita sempre più di risorse aggiuntive rispetto a quelle pubbliche, ma anche per introdurre una logica più imprenditoriale nella gestione dei beni e delle risorse esistenti,
- si individua al tempo stesso un'altrettanto netta **consapevolezza dei limiti**, normativi e culturali che oggi tengono lontana l'impresa dall'investimento in cul-

tura e che, se non rimossi, potrebbero penalizzare in prospettiva la voglia diffusa di giocare un ruolo da protagonisti nel settore.

In questo quadro, il Progetto Cultura avviato dalla Federazione sembra riscuotere un significativo interesse da parte dei Cavalieri interpellati, a patto che si “traduca” in iniziative concrete che rendano visibile e valorizzino l’impegno che molti Cavalieri già hanno in ambito culturale.

## 2. OPINIONI E ATTEGGIAMENTI DEI CAVALIERI DEL LAVORO RISPETTO ALLA CULTURA

### 2.1 *Il rapporto tra cultura e competitività*

Le bellezze culturali e paesaggistiche di cui il territorio italiano è ricco rendono il nostro un Paese unico al mondo, naturalmente attrattivo. Veri e propri giacimenti culturali sono disseminati in abbondanza sul territorio, custoditi nei tradizionali luoghi della cultura, ma anche nei centri storici – veri e propri musei all’aperto – ricchi di un patrimonio diffuso, ereditato dalla storia e che ha permeato nel profondo la cultura, la creatività e le produzioni.

Un patrimonio che per ricchezza, pregio e varietà è universalmente conosciuto e apprezzato: un valore che ci contraddistingue all’esterno, rappresentando un fattore ineffabile di richiamo, identificazione e aggregazione.

E tuttavia, a fianco a questa immagine, va diffondendosi anche quella di un Paese-scigno il cui patrimonio rischia sempre più di depauperarsi e disperdersi, erodendo quel primato che fino a soli pochi anni fa era indiscusso, di riferimento culturale a livello mondiale. E di questo i Cavalieri del Lavoro che hanno partecipato all’indagine appaiono fortemente consapevoli.

Se il 36,9% degli intervistati pensa infatti che l’Italia rappresenti ancora uno dei luoghi d’eccellenza al mondo, una quota più ampia però (il 57,7%) addebita all’incapacità di valorizzare le tante bellezze di cui il Paese dispone, la messa in discussione di tale primato.

Il 5,4% si spinge ancora oltre, individuando nell’inerzia che da anni caratterizza l’approccio alla gestione del nostro patrimonio culturale, un fattore di arretramento complessivo del ruolo e dell’immagine dell’ “Italia culturale” nel mondo (tab. 1).

Il Nord Est è l'area dove si concentrano i giudizi più negativi (ben il 13,9% pensa che il nostro primato culturale appartenga ad un passato ormai lontano), mentre al Sud, l'incapacità di valorizzare le ricchezze culturali diffuse condiziona pesantemente i giudizi.

Tali valutazioni nascono anche dalla specifica considerazione di quanto il richiamo culturale esercitato dal nostro Paese abbia effetti importanti a livello economico, nell'alimentare quel "brand Italia" alla base del successo di tante produzioni nazionali.

Circa 3 Cavalieri su 4 (75,9%) pensano infatti che l'investimento in cultura, sia pubblico che privato, sia prioritario per continuare ad alimentare quell'eccellenza che da più parti ci viene riconosciuta, anche a livello produttivo, grazie al richiamo di concetti quali cultura, bellezza, sapienza, che il nostro Paese esercita (tab. 2).

Altri si spingono ancora oltre, ipotizzando che da un calo di reputazione e di immagine del nostro Paese da un punto di vista culturale potrebbe addirittura derivarne un calo di competitività per le nostre imprese: di questo sono molto convinti il 43,1% dei Cavalieri interpellati e un altro 44,5% che si dichiara "abbastanza" convinto; solo 10 Cavalieri su 100 pensano invece che un deterioramento dell'immagine culturale dell'Italia abbia poco o nulla effetto sulla competitività delle nostre produzioni.

Tab. 1 – Le risposte dei Cavalieri del Lavoro alla domanda “L’Italia rappresenta ancora uno dei luoghi d’eccellenza culturale al mondo?”, per area geografica, 2016 (val. %)

|                                                                                                                                              | Nord Ovest | Nord Est | Centro | Sud e Isole | Totale |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|--------|-------------|--------|
| In parte sì, vista la nostra ricchezza culturale e paesaggistica. Ma l’incapacità di valorizzarla sta mettendo in discussione questo primato | 52,8       | 58,3     | 53,7   | 77,8        | 57,7   |
| Non più, l’inerzia nella valorizzazione sta facendo arretrare il nostro Paese anche dal punto di vista dell’attrattività culturale           | 1,9        | 13,9     | 4,9    | 0,0         | 5,4    |
| Sicuramente sì, la ricchezza delle bellezze culturali e paesaggistiche fa dell’Italia un riferimento culturale a livello mondiale            | 45,3       | 27,8     | 41,5   | 22,2        | 36,9   |
| Totale                                                                                                                                       | 100,0      | 100,0    | 100,0  | 100,0       | 100,0  |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Tab. 2 – Il livello di accordo espresso dai Cavalieri del Lavoro sulle seguenti affermazioni, 2016 (val. %)

|                                                                                                                                                                                                 | Molto d’accordo | Abbastanza d’accordo | Poco d’accordo | Per nulla d’accordo | Totale |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|----------------|---------------------|--------|
| L’investimento in cultura, sia pubblico che privato, è prioritario per garantire quell’eccellenza del “brand Italia” che è alla base del successo di tanti prodotti della nostra tradizione     | 75,9            | 22,7                 | 1,4            | 0,0                 | 100,0  |
| Il mondo delle imprese dovrebbe essere maggiormente protagonista del rilancio culturale del Paese, anche con una maggiore partecipazione alla valorizzazione del patrimonio culturale esistente | 48,2            | 42,6                 | 9,2            | 0,0                 | 100,0  |
| Un calo di reputazione dell’immagine culturale del nostro Paese danneggerebbe la competitività delle nostre imprese                                                                             | 43,1            | 44,5                 | 9,5            | 2,9                 | 100,0  |

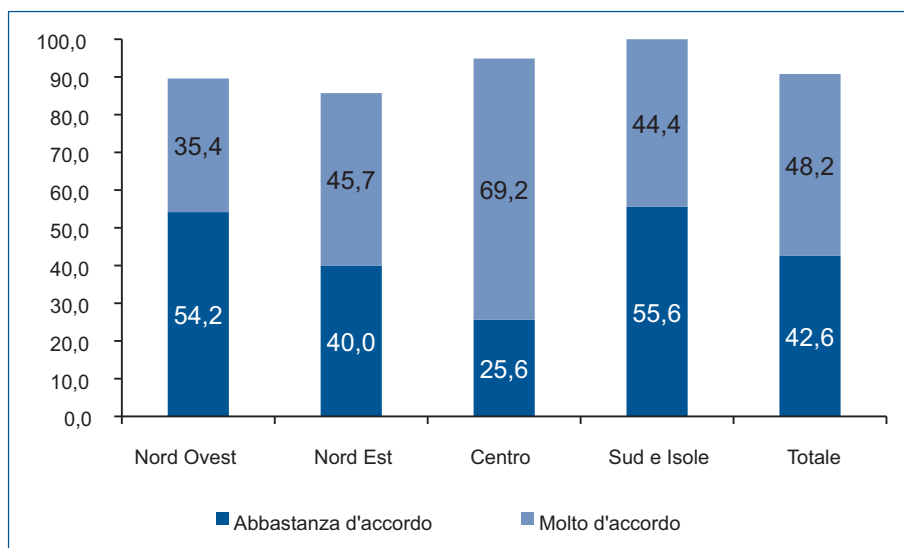
Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Cultura ed economia appaiono, quindi, nella percezione diffusa dei Cavalieri, indissolubilmente legate: la prima contribuisce, con il suo patrimonio di ricchezze, tradizioni, richiami valoriali, senso estetico, a sviluppare quel valore aggiunto immateriale, che rappresenta così spesso il valore distintivo delle nostre produzioni.

## ***2.2 Più privato per il recupero culturale del Paese***

Al tempo stesso, l'economia, non può sottrarsi dalla propria responsabilità nei confronti della cultura: non solo contribuendo ad alimentare con la propria attività tutto quel patrimonio di saperi, conoscenze e "immagini" che, già da sé solo, produce e fa cultura. Ma anche esercitando un ruolo più attivo nella sua salvaguardia e promozione. Anche da questo punto di vista le indicazioni che emergono dal campione interpellato sono chiare: il 90,8% pensa infatti che il mondo delle imprese dovrebbe essere maggiormente protagonista del rilancio culturale del Paese, anche partecipando in modo più attivo alla valorizzazione del patrimonio culturale esistente: il 48,2% si dichiara al riguardo molto convinto (al Centro la percentuale sale al 69,2%); il 42,6%, abbastanza. È anche in questo caso solo una minoranza (il 9,6%) a pensare che invece non spetti al mondo delle imprese "assumersi" responsabilità in ambito culturale (fig. 1).

Fig. 1 – Il giudizio dei Cavalieri del Lavoro sul fatto che il mondo delle imprese dovrebbe essere più protagonista del rilancio culturale del Paese, per area geografica (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Quello che emerge trasversalmente dalla lettura dei dati è la consapevolezza e la volontà diffusa tra i Cavalieri del Lavoro di attivare tra mondo della cultura e mondo dell'impresa una dimensione di scambio che appare ad oggi ancora fortemente penalizzata.

Malgrado infatti negli ultimi anni siano state diverse le iniziative che hanno permesso di mettere a fuoco gli spazi di collaborazione e integrazione tra cultura e impresa, permane infatti presso larga parte degli operatori di settore e del mondo istituzionale un approccio di diffidenza rispetto il ruolo degli imprenditori, che contribuisce a penalizzare di fatto il potenziale di sviluppo e innovazione che la cultura in Italia ha oggi bisogno di attivare.

Non solo e non tanto per fare di essa una vera e propria "industria", vale a dire un ambito di attività che inizi ad essere guardato sempre più in termini di valorizzazione delle opportunità economiche ed occupazionali che risultano ancora in larga

parte inesprese. Ma anche per favorire quell'innovazione culturale nell'approccio alla gestione del patrimonio, alla definizione e veicolazione dei contenuti, ancora troppo penalizzata da una logica che non riesce ad uscire dai confini del "conservatorismo".

Da questo punto di vista, l'orientamento che emerge dalle risposte fornite dai Cavalieri è molto chiaro e caratterizzato da alcuni elementi distintivi.

Il primo riguarda la forte consapevolezza del ruolo che il mondo dell'impresa ha in quanto "produttore e veicolatore di cultura", tramite la trasmissione dei saperi, l'arricchimento dell'immagine Paese, la "coltivazione" di senso e gusto estetico, solo per citare i fattori di più immediata percezione. Solo il 29,7% degli interpellati afferma infatti che il contributo che il mondo dell'impresa dà alla cultura è irrilevante, a causa della scarsa sensibilità culturale degli imprenditori (al Sud e al Nord Ovest la percentuale di chi esprime tale giudizio sale però rispettivamente al 38,9% e 32,7%). Sette su dieci pensano invece che questo sia fondamentale (15,2%) dal momento che le imprese contribuiscono alla valorizzazione del patrimonio esistente e sono un volano della cultura italiana nel mondo oppure importante (55,2%) dal momento che tramite l'impresa si alimenta un patrimonio di conoscenze e saperi prezioso per tutto il Paese (tab. 3).

Tab. 3 – Le risposte dei Cavalieri del Lavoro alla domanda “Quale contributo dà il mondo dell’impresa al sistema culturale?”, per area geografica, 2016 (val. %)

|                                                                                                                                                                     | Nord<br>Ovest | Nord<br>Est | Centro | Sud e<br>Isole | Totale |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--------|----------------|--------|
| Fondamentale, le imprese contribuiscono oggi in modo rilevante anche alla valorizzazione del patrimonio esistente e sono un volano della cultura italiana nel mondo | 12,2          | 14,3        | 16,7   | 22,2           | 15,2   |
| Importante, tramite l’impresa si alimenta e cresce un patrimonio di conoscenze e saperi che costituisce un patrimonio culturale prezioso per tutto il Paese         | 55,1          | 57,1        | 59,5   | 38,9           | 55,2   |
| Irrilevante, gran parte del mondo imprenditoriale ha bassa sensibilità per la cultura                                                                               | 32,7          | 28,6        | 23,8   | 38,9           | 29,7   |
| Totale                                                                                                                                                              | 100,0         | 100,0       | 100,0  | 100,0          | 100,0  |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Il secondo aspetto riguarda l’altrettanto forte consapevolezza del ruolo potenziale che l’impresa potrebbe avere, in quanto soggetto economico portatore di interessi specifici, nello stimolare quell’approccio di tipo più manageriale alla gestione del ricco patrimonio che, malgrado l’impulso degli ultimi anni, appare ad oggi ancora troppo penalizzato dal permanere di una resistenza culturale all’ingresso del privato nel settore.

### 2.3 Nuove regole del gioco

Il dibattito intorno al ruolo del privato nella cultura è sempre acceso; ad alimentarlo, l’incapacità del settore di mettere a valore il suo enorme potenziale, cui fa da contraltare la scelta di non coinvolgere più di tanto, se non entro rigide barriere, il vitale apporto privato.

Una presenza, quella dei privati, che si materializza nei capitali investiti e nelle iniziative e progetti realizzati e che, pur presenti nell’attuale cornice, restano co-

munque subalterni rispetto al ruolo pubblico. La complessa disciplina di riferimento e una concezione “purista” della cultura che, al di là delle apparenze, è ancora molto radicata tende a ridimensionarne le possibili potenzialità economici derivanti da una gestione più orientata alla valorizzazione.

Tra i fattori individuati come maggiormente ostativi ad una più ricca presenza del privato nel settore culturale, e in particolare nell’ambito della gestione dei beni culturali, viene infatti indicato al primo posto la scarsa chiarezza ed eccessiva variabilità delle regole del gioco (35,4%). Se è vero che nell’ultimo biennio, l’indirizzo che appare emergere è quello di andare in direzione di una maggiore contaminazione tra mondo dell’impresa e della cultura, innescando logiche di tipo manageriale nella gestione dei beni, o agevolando interventi in ambito culturale da parte del privato, la sensazione che emerge tra gli imprenditori è che i confini continuino ad essere eccessivamente labili e non chiaramente definiti (tab. 4).

Tab. 4 – Le risposte dei Cavalieri del Lavoro alla domanda “Quali sono le motivazioni alla base di una scarsa presenza di privati nella gestione dei beni culturali?”, per area geografica, 2016 (val. %)

|                                                                                                          | Nord<br>Ovest | Nord<br>Est | Centro | Sud e<br>Isole | Totale |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--------|----------------|--------|
| C'è una diffidenza di fondo verso il privato che vuole operare nel settore                               | 24,5          | 25,0        | 16,3   | 27,8           | 22,4   |
| Il settore non è redditivo di per sé e quindi poco attraente per le aziende                              | 12,2          | 5,6         | 9,3    | 22,2           | 10,9   |
| L'attuale quadro normativo penalizza l'accesso del privato                                               | 26,5          | 25,0        | 39,5   | 27,8           | 29,9   |
| Le “regole del gioco” sono poco chiare e molto variabili, dunque il privato difficilmente ci si avvicina | 36,7          | 38,9        | 34,9   | 22,2           | 35,4   |
| Non reputo assolutamente che la presenza del privato sia scarsa nel nostro Paese                         | 0,0           | 5,6         | 0,0    | 0,0            | 1,4    |
| Totale                                                                                                   | 100,0         | 100,0       | 100,0  | 100,0          | 100,0  |

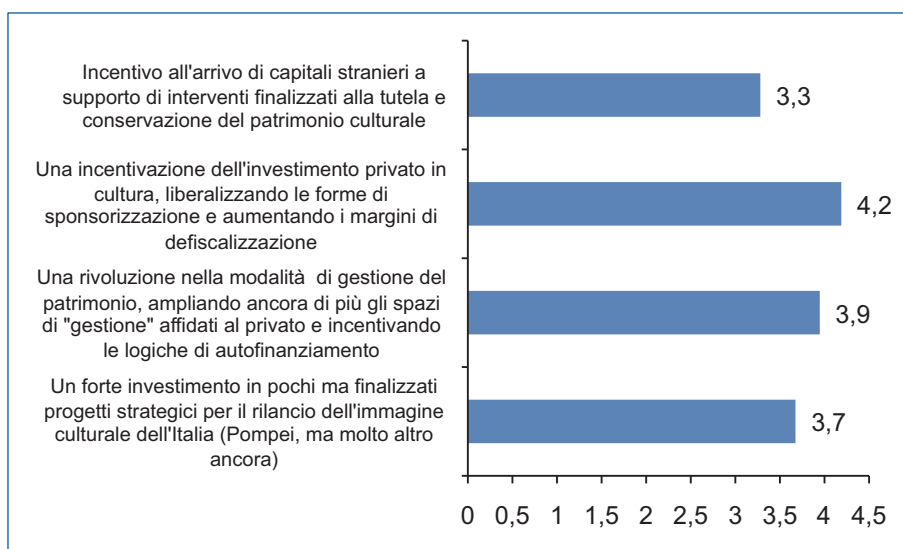
Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

A ciò si aggiunge che le aperture avvenute negli anni hanno tentato di scardinare un quadro – normativo e culturale – ormai cristallizzato, perché frutto di sedimentazione di decenni. Un quadro caratterizzato da un lato, dall'esistenza di una normativa di riferimento che penalizza nei fatti l'accesso del privato nella gestione dei beni culturali (è questo il fattore principale di ostacolo indicato dal 29,9% degli intervistati); dall'altro lato, da una diffidenza di fondo, di tipo culturale e sociale, nei confronti del privato che opera in ambito culturale (22,4%). Solo il 10,9% pensa invece che il settore sia poco redditivo, e quindi poco interessante da un punto di vista imprenditoriale, mentre è praticamente unanime il giudizio sul fatto che la presenza attuale dei privati sia molto scarsa.

Le valutazioni tendono però a variare da area ad area. Al Sud, i Cavalieri chiamano maggiormente in causa la scarsa redditività del settore (indica tale item il 22,2% contro il 9,3% dei Cavalieri del Centro e il 5,6% del Nord Est). Al Centro invece, a pesare di più è l'attuale quadro normativo, individuato da quasi il 40% dei rispondenti come il principale ostacolo all'accesso dei privati nel settore.

Infine, il terzo aspetto riguarda la disponibilità che i Cavalieri dimostrano nel giocare un ruolo maggiormente protagonista in ambito culturale, investendo in questo proprie risorse. Coerentemente con quanto finora emerso, alla domanda su quali interventi potrebbero risultare più efficaci per favorire una maggiore messa a valore delle risorse culturali del Paese, il punteggio più alto lo raccoglie l'ipotesi di una maggiore incentivazione dell'investimento privato, liberalizzando le forme di sponsorizzazione e aumentando i margini di defiscalizzazione (in una scala da 1 a 5, tale item raccoglie un punteggio medio di 4,2). Un dato questo che testimonia, oltre che la consapevolezza del contributo che l'imprenditoria potrebbe dare in questo modo alla cultura, anche il desiderio di poter giocare in tale ambito un ruolo più attivo, nell'interesse del Paese e dello stesso mondo produttivo (fig. 2).

Fig. 2 – Punteggio attribuito ad una serie di interventi per favorire una maggiore messa a valore delle risorse culturali nel Paese, 2016 (val. medio da 1 minimo accordo a 5 massimo accordo)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

A seguire, con un punteggio di 3,9, è indicato un più marcato indirizzo nel cambiamento delle modalità di gestione del patrimonio culturale, ampliando ancora di più gli spazi che potrebbero essere affidati in gestione ai privati mentre si colloca solo al terzo posto (3,7) l'ipotesi che possa arrivare dal pubblico un forte investimento in pochi ma finalizzati progetti strategici per il rilancio dell'immagine culturale dell'Italia.

Si riscontra invece una certa diffidenza verso l'apertura del nostro patrimonio culturale ai capitali stranieri. Un incentivo al loro arrivo per supportare interventi di recupero, tutela e conservazione, è la misura che riscontra il minore punteggio in termini di efficacia.

## 2.4 I Cavalieri del Lavoro e il Progetto Cultura

Una sezione del questionario è stata dedicata a sondare preventivamente l'interesse dei Cavalieri del Lavoro rispetto al possibile *follow up* del Progetto Cultura su cui da circa un anno è concentrato l'impegno della Federazione.

Da questo punto di vista, il primo dato da rilevare è che i rispondenti mostrano un livello di interesse e di partecipazione sui temi della cultura abbastanza buono: alla richiesta di indicare il loro atteggiamento rispetto al dibattito in corso, quasi 3 su 10 dichiarano di parteciparvi attivamente e di essere impegnati nella promozione di iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio culturale del Paese; il 34% afferma di essere interessato all'argomento, e di seguirlo con passione ed interesse, mentre un altro 34,7%, pur reputando tale tema interessante, riesce a seguirlo solo marginalmente (tab. 5).

Tab. 5 – L'atteggiamento dei Cavalieri del Lavoro rispetto al dibattito e al tema cultura, per area geografica, 2016 (val. %)

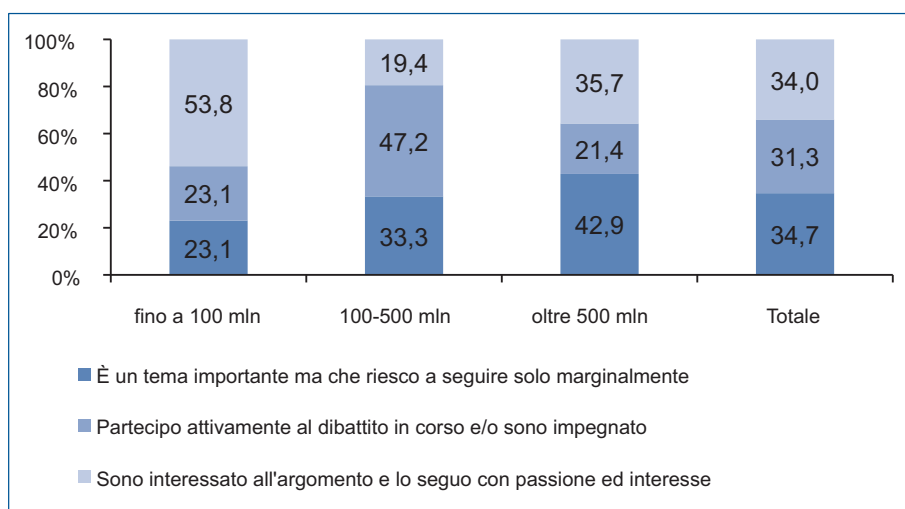
|                                                                                                                                                                          | Nord<br>Ovest | Nord<br>Est | Centro | Sud e<br>Isole | Totale |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--------|----------------|--------|
| È un tema importante ma che riesco a seguire solo marginalmente                                                                                                          | 38,8          | 47,2        | 18,6   | 33,3           | 34,7   |
| Partecipo attivamente al dibattito in corso e/o sono impegnato a promuovere iniziative volte alla valorizzazione e sviluppo del nostro patrimonio e tradizione culturale | 30,6          | 30,6        | 37,2   | 22,2           | 31,3   |
| Sono interessato all'argomento e lo seguo con passione ed interesse                                                                                                      | 30,6          | 22,2        | 44,2   | 44,4           | 34,0   |
| Totale                                                                                                                                                                   | 100,0         | 100,0       | 100,0  | 100,0          | 100,0  |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Il livello di interesse varia tuttavia significativamente all'interno del Paese. Al Centro, la quota di Cavalieri che si dichiara impegnata in ambito culturale è più alta (37,2% contro il 22,2% del Sud), così come quella di chi segue con passione ed

interesse l'argomento (44,2%). Di contro, è il Nord Est ad apparire più tiepido: ben il 47,2% dei Cavalieri residenti in tale area dichiarano che quello culturale è un tema importante ma che riescono a seguire solo in parte. Da segnalare è anche la crescita, parallelamente all'aumentare del fatturato aziendale, della quota di imprenditori che non partecipa attivamente al dibattito culturale: questa passa infatti dal 23,1% di quanti guidano imprese con fatturato inferiore ai 100 mln di euro al 42,9% di quelle con fatturato superiore ai 500mln (fig. 3).

Fig. 3 – L'atteggiamento dei Cavalieri del Lavoro rispetto al dibattito e al tema cultura, per classe di fatturato delle imprese, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Quale che sia il livello di partecipazione e di impegno, la base della Federazione mostra comunque un buon livello di interesse rispetto a tale tema (nessuno ha indicato l'item - pur previsto nel questionario - "non credo che la cultura possa aiutare la nostra economia"), come confermato anche dalla valutazione sull'iniziativa intrapresa dalla Federazione in ambito culturale. Interpellati sul "Progetto Cultura" il 58,5% esprime un giudizio molto positivo, dichiarando il progetto strategico

per la Federazione ed il Paese. Circa un terzo (32%), pur giudicandolo molto positivamente, fa prevalere le perplessità sulla sua fattibilità, mentre è solo una minoranza ad esprimere un giudizio sostanzialmente negativo: il 6,8% si dichiara infatti neutro, non reputando compito della Federazione promuovere progetti di questo tipo, mentre il 2,7% si dichiara abbastanza scettico, non reputando che un tale tipo di progetto possa riscuotere interesse tra gli iscritti (tab. 6).

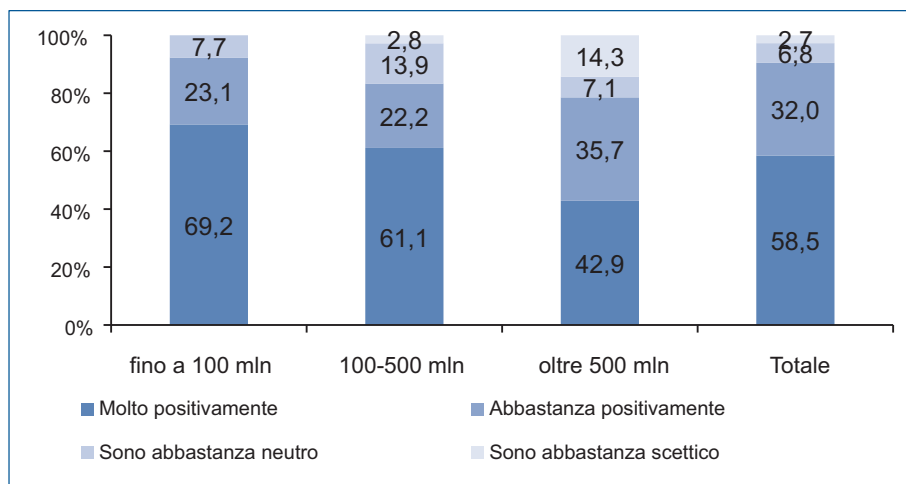
Tab. 6 – La valutazione dei Cavalieri del Lavoro sulla promozione da parte della Federazione di un progetto che porti ad una maggiore visibilità del ruolo dell'imprenditoria nella cultura, per area geografica, 2016 (val. %)

|                                                                                                                    | Nord<br>Ovest | Nord<br>Est | Centro | Sud e<br>Isole | Totale |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|--------|----------------|--------|
| Molto positivamente, credo che sia strategico per il Paese e per la Federazione                                    | 55,1          | 44,4        | 67,4   | 77,8           | 58,5   |
| Abbastanza positivamente, anche se ho perplessità sulla sua fattibilità                                            | 36,7          | 36,1        | 25,6   | 22,2           | 32,0   |
| Sono abbastanza neutro al proposito, ma non credo sia compito della Federazione promuovere progetti di tale natura | 4,1           | 16,7        | 4,7    | 0,0            | 6,8    |
| Sono abbastanza scettico, non credo ci sia interesse da parte degli "iscritti" ad impegnarsi su progetti comuni    | 4,1           | 2,8         | 2,3    | 0,0            | 2,7    |
| Totale                                                                                                             | 100,0         | 100,0       | 100    | 100,0          | 100    |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Ancora una volta i giudizi più positivi si riscontrano al Centro (il 67,4% esprime un giudizio molto positivo) ed anche al Sud (77,8%). Scema invece al crescere delle dimensioni aziendali l'entusiasmo rispetto ad un progetto di tale tipo (fig. 4).

Fig. 4 – La valutazione dei Cavalieri del Lavoro sulla promozione da parte della Federazione di un progetto che porti ad una maggiore visibilità del ruolo dell'imprenditoria nella cultura, per classe di fatturato aziendale, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

## 2.5 Gli obiettivi del Progetto Cultura

Tra le finalità che il Progetto Cultura dovrebbe avere secondo i Cavalieri del Lavoro, vi è in primo luogo la presentazione di una serie di proposte al Governo ed alla politica, finalizzate ad una maggiore valorizzazione del patrimonio culturale: è questo l'obiettivo che raccoglie il maggior numero di consensi (47%). Ma a seguire vi è chi auspica un intervento concreto in ambito culturale, con la realizzazione di un progetto che di visibilità e concretezza all'impegno e all'azione della Federazione (30,1%). Importante, poi, secondo gli intervistati sarebbe anche l'attivazione di un network finalizzato a valorizzare e dare maggiore visibilità alle attività che i Cavalieri già sviluppano individualmente in ambito culturale (27,1%), mentre in pochi sono interessati ad iniziative che non abbiano un mediato risvolto operativo (fig. 5).

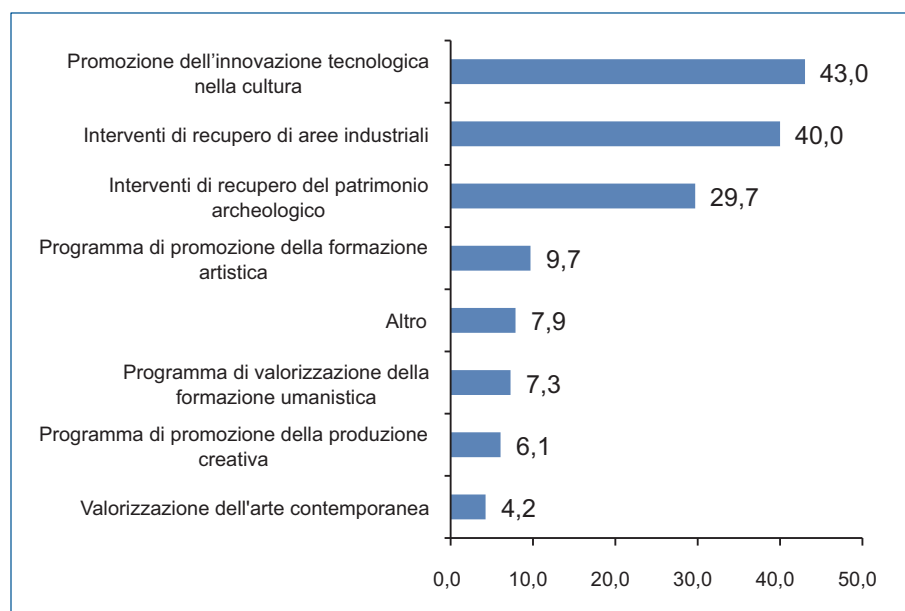
Fig. 5 – Azioni in cui dovrebbe concretizzarsi il “Progetto Cultura” della Federazione, secondo i Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Nel caso in cui l'iniziativa della Federazione dovesse indirizzarsi verso la realizzazione di un intervento vero e proprio in ambito culturale, due sarebbero le opzioni da prendere in considerazione: o la promozione di un vasto progetto finalizzato alla promozione dell'innovazione tecnologica nella cultura oppure interventi di recupero di aree industriali: le due opzioni ottengono rispettivamente il 43% e 40% delle preferenze. Quasi il 30% pensa invece che il recupero di aree archeologiche potrebbe essere un intervento di grande impatto. Meno riscontri positivi ottengono altre ipotesi legate più che altro ad attività di tipo educativo, il cui contributo rischierebbe di risultare meno visibile e più difficilmente veicolabile in termini comunicativi (fig. 6).

Fig. 6 – Ambiti di intervento in cui potrebbe concentrarsi l'attenzione del "Progetto cultura" della Federazione, secondo i Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

---

Tav. 1 – Elenco degli ambiti di intervento rientranti nella voce “Altro” suggeriti dai Cavalieri

---

Attività di sensibilizzazione verso i giovani presso Università e scuole superiori per creare interessi ai mestieri collaterali

Promozione di temi cari ai giovani, sul mercato digitale, etc.

Programma di promozione di Collezioni e Musei aziendali

Programma di promozione/ sostegno alla produzione e fruizione letteraria

Programma di valorizzazione delle eccellenze culturali e imprenditoriali in un inedito mix fra cultura-impresa-territorio

Programma di valorizzazione e diffusione della sana cultura d'impresa, che è il nostro focus e sulla quale c'è tanto da fare

Promozione alla lettura (cominciando dai più piccoli), sostegno e sovvenzioni per scrittori e traduttori

Promozione e sviluppo di accordi scuola-lavoro

Promozione e sviluppo dei settori artigianali in via di estinzione

Promuovere e valorizzare i mestieri d'arte, l'artigianato artistico in relazione e in dialogo con la creatività , attraverso azioni volte a sostenere la formazione

Sensibilizzare le imprese a una maggiore attenzione alla cultura

Valorizzazione dei progetti già realizzati o in corso d'opera dei Cavalieri del lavoro

---

*Fonte:* indagine Cavalieri del Lavoro

### 3. L'IMPEGNO DEI CAVALIERI DEL LAVORO IN AMBITO CULTURALE

#### 3.1 *Il ruolo dei Cavalieri nella cultura: dalla gestione alla promozione*

Nell'ambito della ricerca promossa dalla Federazione si sono analizzate più in profondità anche le modalità "operative" con cui si concretizza l'impegno dei Cavalieri in ambito culturale, partendo dalla consapevolezza che la varietà delle posizioni ricoperte, delle tipologie di impresa e delle modalità di azione sono estremamente ampie e differenziate e difficilmente "incasellabili" in modelli definiti.

Si è cercato pertanto di individuare quelle tendenze comuni che caratterizzano le azioni dei Cavalieri in ambito culturale, senza ambizione di esaustività, individuando di base cinque modalità – complementari e non alternative – in cui i Cavalieri ricoprono ruoli o intraprendono azioni rilevanti in termini culturali, ovvero:

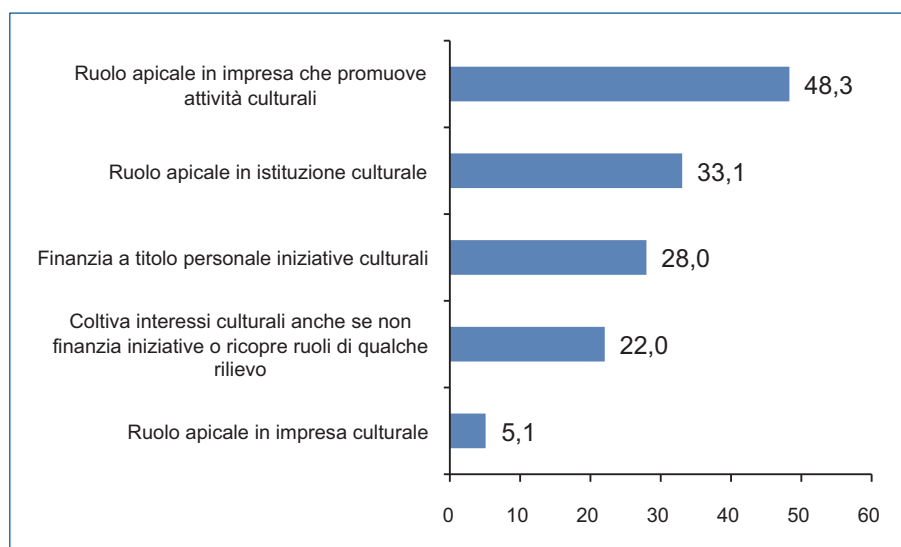
- Cavalieri che ricoprono un ruolo apicale in un'azienda che, accanto all'attività produttiva propria dell'impresa, ha sviluppato e/o finanziato iniziative in ambito culturale (ha un museo, ha finanziato il recupero/la ristrutturazione di beni culturali, finanzia eventi culturali, etc.) sia direttamente che indirettamente (tramite una Fondazione o altra struttura dedicata emanazione diretta dell'impresa o della famiglia)
- Cavalieri che ricoprono un ruolo apicale o sono consiglieri di organo collegiale in istituzioni culturali (centri studi, festival, musei, fondazioni), del tutto distinte dall'azienda di appartenenza
- Cavalieri che a titolo personale finanziano istituzioni/iniziative culturali
- Cavalieri che malgrado non ricoprano alcun incarico in istituzioni culturali coltivano interessi rilevanti in tale ambito (collezionismo, opera, etc.)
- Cavalieri che ricoprono un ruolo apicale in un'azienda che opera nel settore della cultura (editoria, gestione/servizi museali, etc.)

Il primo dato che emerge dall'analisi dettagliata sui 118 intervistati (il 64,4% del

---

totale dei partecipanti all'indagine) è che in quasi la metà dei casi (il 48,3%) i Cavalieri impegnati in ambito culturale hanno sviluppato iniziative specifiche nell'ambito dell'impresa di cui sono alla guida; un'altra quota rilevante, il 33,1%, ricopre un ruolo apicale in una istituzione culturale, e il 28% finanzia a titolo personale delle iniziative culturali, senza che ciò passi per il tramite dell'azienda. Un 22% invece, pur non assumendo impegni concreti (non finanzia alcun tipo di attività) dichiara però di essere appassionato di cultura, mentre il 5,1% può essere considerato un vero e proprio player del settore, essendo alla guida di un'impresa che opera in ambito culturale (fig. 7).

Fig. 7 – Le modalità di impegno dei Cavalieri del Lavoro in ambito culturale. 2016 (val. %) (\*)



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto sono possibili più risposte

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Complessivamente, si tratta di un universo molto articolato e ben distribuito anagraficamente: il 36,4% ha meno di 70 anni, il 37,3% tra i 70 e gli 80 e il 26,3% più di 80 anni (tab. 7).

Guardando ai settori di attività, quasi la metà (48,3%) dei Cavalieri culturalmente “attivi” provengono da manifatturiero, il 15,3% dal settore finanziario e assicurativo, il 13,6% dall’agroalimentare, il 17,8% da altri servizi e il 5,1% dalle costruzioni. La dimensione di azienda prevalente è medio grande: il 26,3% è alla guida di un’impresa con fatturato compreso tra i 100 e 500 mln di euro, il 16,1% inferiore ai 100 mln, mentre l’11,9% supera la soglia dei 500 mln. È da segnalare però che il 45,8% non ha specificato il fatturato corrispondente.

Con riferimento alla distribuzione geografica più della metà delle aziende guidate da Cavalieri del Lavoro attivi in ambito culturale ha sede al Nord: il 35,6% nel Nord Ovest e il 25,4% nel Nord Est. Il 27,1% risiede invece nelle regioni centrali mentre solo l’11,9% al Sud.

Tab. 7 – Il profilo dei Cavalieri del Lavoro “attivi” in ambito culturale, 2016 (va. ass. e val. %)

|                              | Val. ass.  | Val. %       |
|------------------------------|------------|--------------|
| <b>Classe di età</b>         |            |              |
| fino al 1936                 | 31         | 26,3         |
| 1937-1946                    | 44         | 37,3         |
| dal 1946                     | 43         | 36,4         |
| <b>Settore di attività</b>   |            |              |
| Agricoltura e agroalimentare | 16         | 13,6         |
| Manifatturiero               | 57         | 48,3         |
| Edilizia                     | 6          | 5,1          |
| Credito/Assicurazioni        | 18         | 15,3         |
| Altri servizi                | 21         | 17,8         |
| <b>Classe di fatturato</b>   |            |              |
| fino a 100 mln               | 19         | 16,1         |
| 100-500 mln                  | 31         | 26,3         |
| oltre 500 mln                | 14         | 11,9         |
| non indicato                 | 54         | 45,8         |
| <b>Area geografica</b>       |            |              |
| Nord Ovest                   | 42         | 35,6         |
| Nord Est                     | 30         | 25,4         |
| Centro                       | 32         | 27,1         |
| Sud e isole                  | 14         | 11,9         |
| <b>Totale</b>                | <b>118</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

### 3.2 *Le aziende che promuovono attività culturali*

Come anticipato, la maggioranza dei cavalieri che intraprende attività culturali è alla guida di aziende fortemente impegnate in tale ambito. Sono infatti numerose le imprese guidate da Cavalieri che, pur avendo il proprio *core business* in settori diversi da quello culturale, non solo hanno sviluppato negli ultimi anni iniziative volte al recupero, valorizzazione, promozione di cultura ed arte, ma che rappresentano esse stesse, con i loro luoghi e spazi dedicati alla cultura, le loro collezioni, i loro archivi, i loro saperi diffusi, un patrimonio di cultura spesso invisibile ma centrale per la conservazione di quella che è la base di saperi e tradizioni della nostra vocazione imprenditoriale.

Si tratta di imprese di grandi dimensioni, con un fatturato medio di 870 mln di euro, e con una media di 4.140 addetti. È però da dire, che al di là dei dati medi, tale gruppo di aziende risulta estremamente diversificato al proprio interno. Innanzitutto per volumi economici (il 21,1% ha un fatturato inferiore ai 100 mln di euro, e il 14% superiore ai 500 mln) e per settore: nella metà dei casi si tratta di aziende manifatturiere, nel 21,1% di banche e assicurazioni e nel 15,8% di aziende del comparto agricolo e agroalimentare. Rispetto alla composizione generale del campione di aziende attive in cultura, si riscontra in questo caso una migliore distribuzione a livello geografico: se il 36,8% delle aziende ha sede al Nord Ovest e il 22,8% al Nord Est, vi è una buona rappresentanza anche delle regioni centro meridionali, con il 24,6% delle aziende residenti al Centro e il 15,8% al Sud e nelle isole (tab. 8).

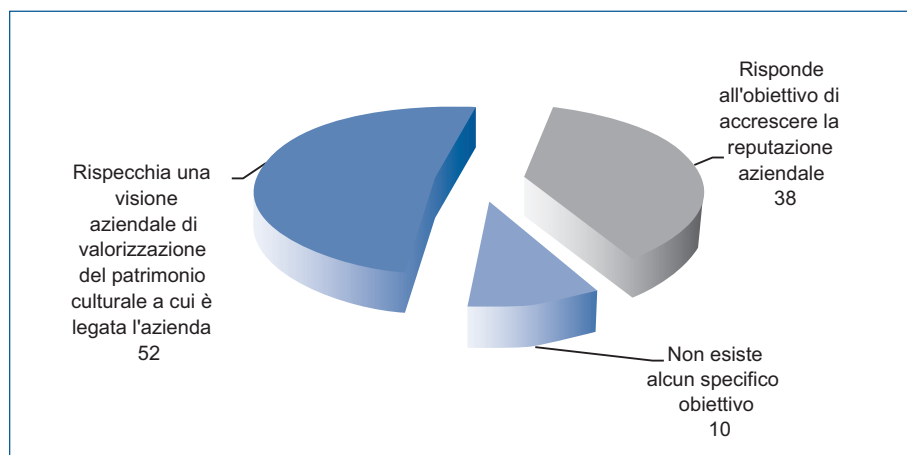
Tab. 8 – Il profilo delle imprese guidate da Cavalieri del Lavoro impegnate nella promozione di attività culturali, 2016 (val. %)

|                                | Val. %                 |
|--------------------------------|------------------------|
| <b>Classe di fatturato</b>     |                        |
| fino a 100 mln                 | 21,1                   |
| 100-500 mln                    | 31,6                   |
| oltre 500 mln                  | 14,0                   |
| non indicato                   | 33,3                   |
| <b>Area geografica</b>         |                        |
| Nord Ovest                     | 36,8                   |
| Nord Est                       | 22,8                   |
| Centro                         | 24,6                   |
| Sud e Isole                    | 15,8                   |
| <b>Settore di attività</b>     |                        |
| Agricoltura e agroalimentare   | 15,8                   |
| Manifatturiero                 | 49,1                   |
| Edilizia                       | 3,5                    |
| Credito/Assicurazioni          | 21,1                   |
| Altri servizi                  | 10,5                   |
| <b>Totale</b>                  | <b>100,0</b>           |
| <i>Fatturato medio</i>         | <i>870 mln di euro</i> |
| <i>Numero medio di addetti</i> | <i>4.138 addetti</i>   |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

L'intervento in campo culturale nell'ambito di tali aziende nasce essenzialmente da una visione aziendale che ha messo al centro la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale di conoscenze, saperi, tradizioni, a cui sono legati la produzione e il brand imprenditoriale (così si esprime il 52% dei Cavalieri), mentre meno decisiva è la volontà di accrescere la reputazione aziendale attraverso una politica specifica di promozione culturale (tale item è indicato dal 38%) (fig. 8).

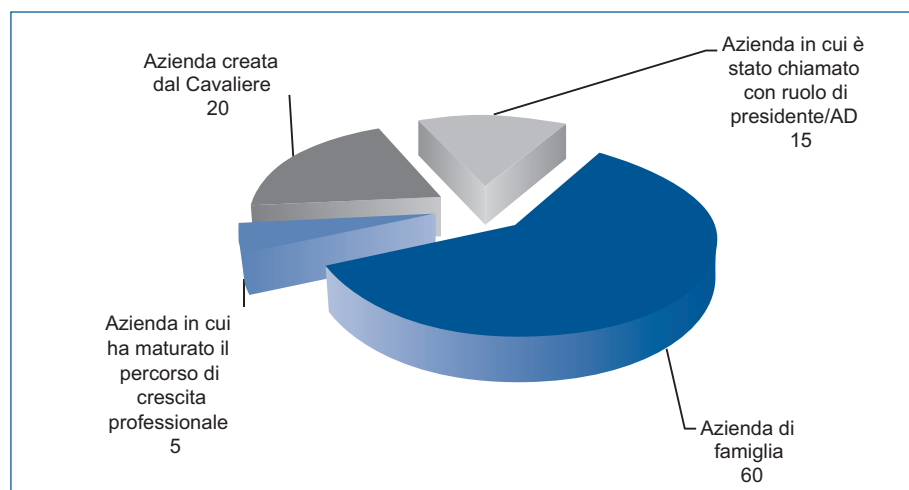
Fig. 8 – Le motivazione dell'impegno in ambito culturale nelle imprese guidate da Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Tale tendenza appare del resto coerente con una dimensione imprenditoriale a carattere fortemente familiare – il 60% dei Cavalieri del lavoro attivi in ambito culturale è alla guida di un'azienda di famiglia, e un altro 20% dell'azienda creata dal Cavaliere stesso – che sembra prediligere proprio un discorso di valorizzazione del patrimonio culturale alle origini dell'avventura imprenditoriale, piuttosto che un mero discorso di brand reputation (fig. 9).

Fig. 9 – Il rapporto tra Cavalieri del Lavoro e azienda di cui sono alla guida, 2016 (val. %)

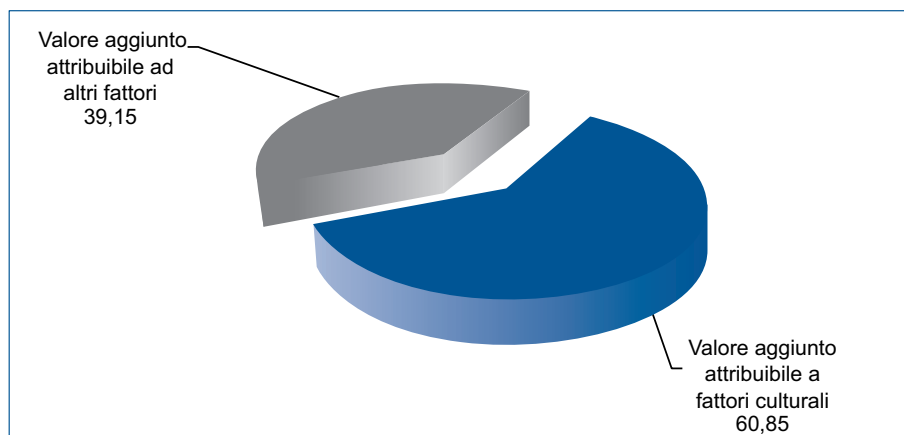


Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

L'idea di cultura che traspare dalla lettura dei dati riferiti alle aziende impegnate culturalmente è del resto fortemente legata al rafforzamento di quel filo rosso che lega saperi, tradizioni, innovazione, brand e risultati aziendali in un processo di scambio in cui tutti i fattori contribuiscono indistintamente alla creazione di valore.

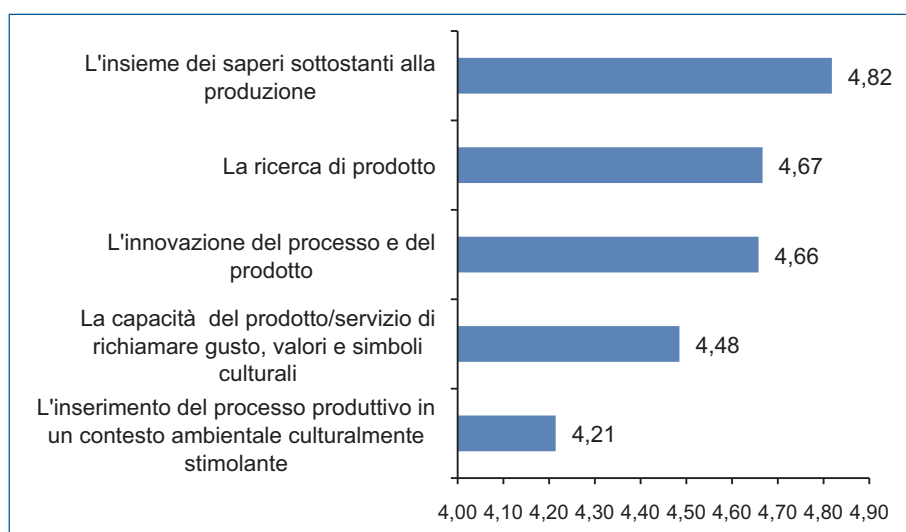
I Cavalieri interpellati stimano infatti nel 60,8% il valore aggiunto collegato a quest'insieme intangibile di fattori che contribuiscono a generare capitale culturale: e che sono, in ordine di preferenza, l'insieme dei saperi e delle conoscenze sottostanti alla produzione, che poggiano su una conoscenza consolidata e tramandata nel tempo, la ricerca di prodotto, l'innovazione di processo e di prodotto, la capacità del brand aziendale di richiamare gusto, senso estetico, valori e simboli culturali, infine l'inserimento del processo produttivo in un contesto culturalmente stimolante per le risorse umane coinvolte. Tutti insieme sono fattori che contribuiscono, più o meno nella stessa misura, ad alimentare un valore che più di altri rappresenta il tratto distintivo del successo del nostro made in Italy (figg. 10 e 11).

Fig. 10 – Valore aggiunto derivante da fattori culturali, secondo le stime dei Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Fig. 11 – L'importanza dei fattori culturali nella definizione del valore aggiunto aziendale, secondo l'opinione dei Cavalieri del Lavoro, 2016 (punteggio da 1=minima importanza a 5 max importanza)



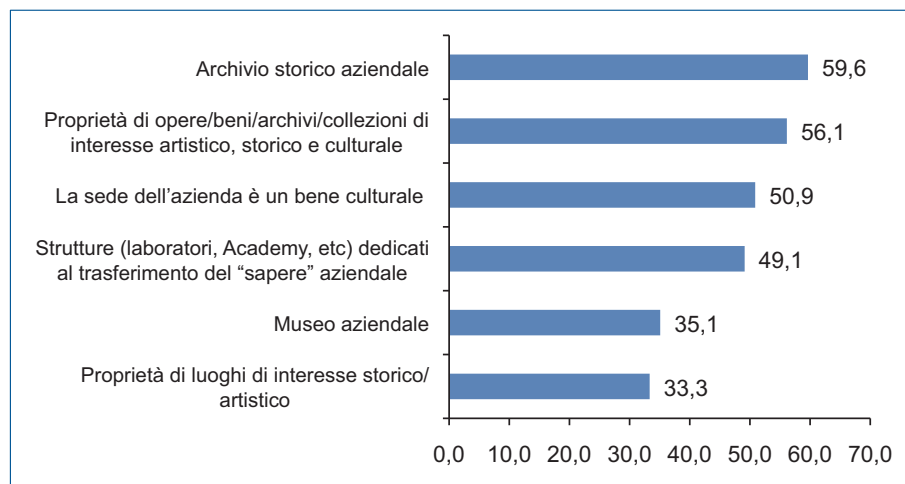
Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Quali sono allora gli elementi distintivi che caratterizzano il comportamento di imprese che fanno della cultura un ambito di promozione e valorizzazione della loro attività?

Il primo elemento attiene alla presenza in azienda di beni, opere e spazi che possono essere considerati di rilevanza culturale. Da questo punto di vista, il panorama delle iniziative è molto ricco: quasi 6 aziende su 10 hanno un archivio aziendale, e ben il 56,1% hanno la proprietà di beni, opere, collezioni di interesse storico e artistico. Tra queste ultime, si trovano una pluralità di ricchezze: collezione degli antichi mezzi di locomozione, archivi di arazzi e disegni d'autore, collezione di opere di design, archivio storico di modellistica navale, oltre a opere contemporanee e collezioni di quadri e sculture risalenti dal 400 ai nostri giorni.

Ancora, circa la metà delle aziende (50,9%) ha sede in un luogo che può essere di per sé considerato un bene culturale, in quanto luogo di interesse storico, oppure progettato da architetto di fama, o borgo/comune storico ristrutturato. Sempre la metà dei rispondenti (49,1%) ha nella propria sede delle strutture dedicate al trasferimento del sapere e della cultura aziendale, come Academy o laboratori (di creatività, artistici, etc.). Infine circa un terzo delle imprese (35,1%) ha un proprio museo aziendale, per lo più inerente le attività imprenditoriali, e un altro terzo (il 33,3%) è proprietaria di luoghi di interesse storico e artistico, diversi da quelli in cui ha sede l'azienda (ad esempio teatri, auditorium, etc.) (fig. 12).

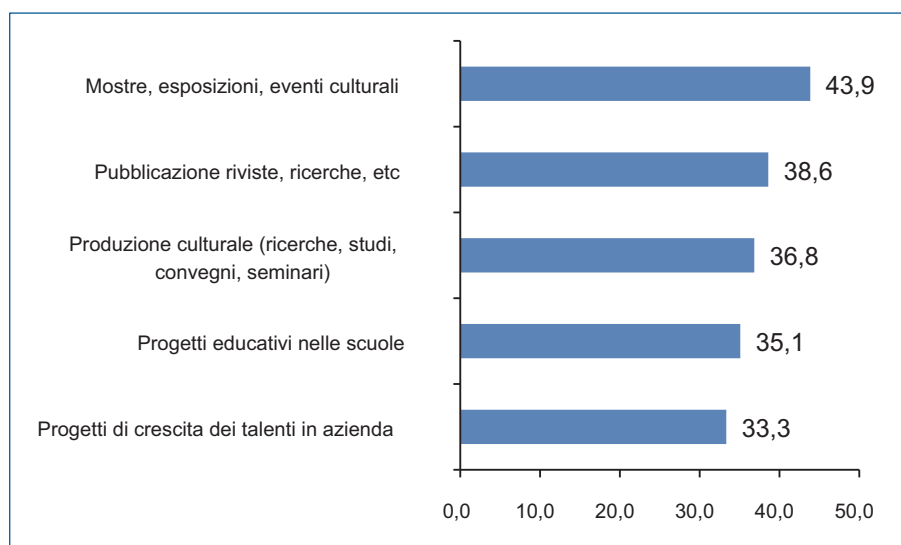
Fig. 12 – Presenza nelle aziende guidate da Cavalieri del Lavoro di beni, opere, luoghi di rilevanza culturale, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Il secondo elemento preso in considerazione riguarda l'organizzazione da parte dell'azienda di attività di tipo culturale che riguardano la produzione di contenuti e iniziative legati alla vocazione aziendale. Anche da questo punto di vista, l'universo interpellato si è dimostrato molto attivo. Circa il 43,9% delle aziende ha organizzato "direttamente" negli ultimi tre anni mostre, esposizioni culturali, eventi, che spesso e volentieri hanno avuto luogo nelle stesse sedi aziendali. A seguire, il 38,6% ha svolto ricerche o pubblicato riviste, il 36,8% organizzato convegni, seminari, giornate studio di carattere culturale, il 35,1% ha svolto progetti educativi nelle scuole e il 33,3% realizza progetti interni dedicati alla crescita dei talenti in azienda (fig. 13).

Fig. 13 – Iniziative culturali intraprese negli ultimi tre anni nelle aziende guidate da Cavalieri del Lavoro, dedicate alla valorizzazione della cultura aziendale, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Molto più frequenti appaiono però quelle iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio culturale non direttamente riconducibile alla cultura aziendale, ma che insiste ad esempio nel territorio in cui questa ha sede, o che riguarda specifici e personali ambiti di interesse dei Cavalieri. In questo caso, sono numerose le aziende che negli ultimi anni hanno finanziato oppure realizzato in via diretta negli ultimi tre anni interventi di riqualificazione, restauro, oppure mostre, progetti culturali. In particolare:

- il 45,6% dei Cavalieri del lavoro alla guida di aziende attive culturalmente ha finanziato enti ed istituzioni culturali
- il 42,1 ha finanziato o realizzato interventi legati alla produzione artistica, teatrale, operistica, cinematografica
- il 40,4% ha realizzato progetti culturali, di formazione, sensibilizzazione, edu-

cazione: il 31,6% ha realizzato direttamente tali interventi, mentre il 36,8% ha finanziato iniziative di questo tipo

- il 35,1% ha promosso mostre, spettacoli, iniziative a livello locale, nella maggior parte dei casi realizzandole direttamente (26,3%)
- il 22,8% ha invece promosso mostre, spettacoli e altre iniziative a livello nazionale ed internazionale, in questo caso però, contribuendo per lo più alla loro sponsorizzazione (19,3%)
- infine il 17,5% ha finanziato ristrutturazioni e restauri di opere d'arte (tab. 9).

Tab. 9 – Iniziative di valorizzazione culturale non direttamente legate alla cultura aziendale, promosse dalle aziende guidate dai Cavalieri del Lavoro, per modalità di intervento: diretto o indiretto, 2016 (val. %)

|                                                                        | <b>Intervento<br/>realizzato<br/>direttamente</b> | <b>Intervento<br/>finanziato o<br/>sponsorizzato</b> | <b>Totale(*)</b> |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------|
| Ristrutturazioni / restauri                                            | 31,6                                              | 33,3                                                 | 45,6             |
| Mostre, eventi, spettacoli, iniziative a livello locale                | 33,3                                              | 38,6                                                 | 42,1             |
| Mostre, eventi, spettacoli, iniziative a livello nazionale             | 31,6                                              | 36,8                                                 | 40,4             |
| Progetti culturali (di formazione, sensibilizzazione, educazione, etc. | 26,3                                              | 24,6                                                 | 35,1             |
| Produzione artistica (cinematografica, teatrale, operistica, etc.)     | 10,5                                              | 21,1                                                 | 24,6             |
| Attività di strutture culturali, centri studi, etc.                    | 14,0                                              | 19,3                                                 | 22,8             |
| Enti, istituzioni culturali                                            | 0,0                                               | 17,5                                                 | 17,5             |

(\*) Il totale non corrisponde alla somma di (a) e (b) in quanto riporta la quota di Cavalieri che hanno realizzato “almeno” una iniziativa

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Tra la miriade di soggetti e iniziative segnalate possono essere annoverati numerosi contributi a manifestazioni culturali – la Festa del Cinema di Roma, l'Accademia di Santa Cecilia, la stagione lirica dell'Arena di Verona, l'Accademia di Brera, il Festival delle Nazioni, il Salone del libro di Torino – e il restauro di beni e opere:

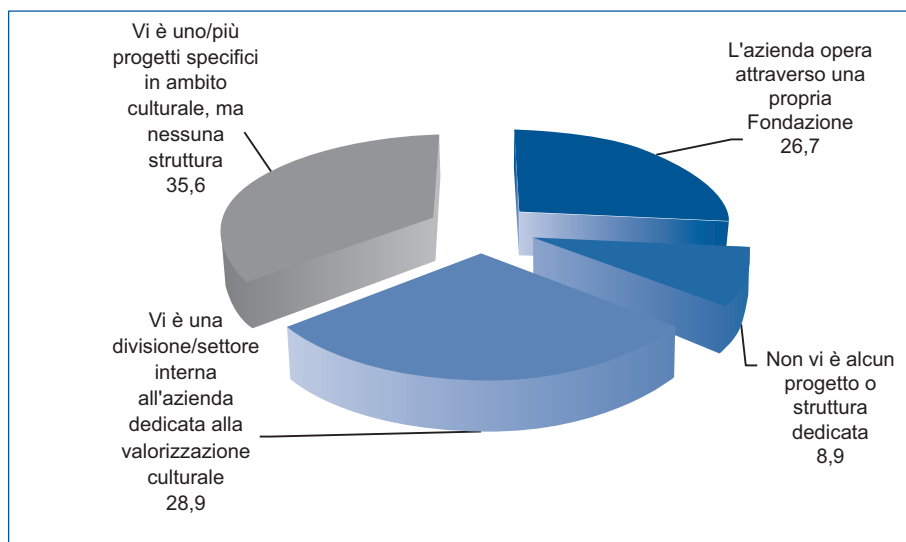
le sale di Palazzo Venezia, l'arco etrusco a Perugia, la Basilica di Santo Stefano a Bologna, vari interventi condotti dal FAI. Ma numerose sono anche le iniziative di nicchia, quale la digitalizzazione dell'archivio storico dell'Università Gregoriana, la Mostra su Ermanno Olmi, il restauro del Tempietto del Clitumno, a Campello sul Clitunno, patrimonio Unesco.

Il ventaglio degli interventi realizzati dalle aziende guidate dai Cavalieri appare molto articolato, e significativa è anche la dimensione di operazioni che riguardano non tanto la sponsorizzazione di iniziative altrui, ma l'intervento diretto da parte dell'azienda.

Anche in questa chiave può essere letto il fatto che la maggior parte delle aziende interpellate ha organizzato operativamente tale dimensione di attività aziendale. Solo l'8,9% afferma infatti che non vi è in azienda alcuna struttura o progetto dedicato alla cultura. La maggioranza – il 35,6% - organizza il proprio intervento in questo ambito tramite progetti specifici, senza che ciò comporti la creazione di una struttura permanente dedicata. Nel 28,9% dei casi, invece, è stata creata all'interno dell'azienda un'apposita divisione/settore che si occupa di promozione culturale, mentre in circa un quarto dei casi, l'azienda opera attraverso una propria Fondazione (fig. 14).

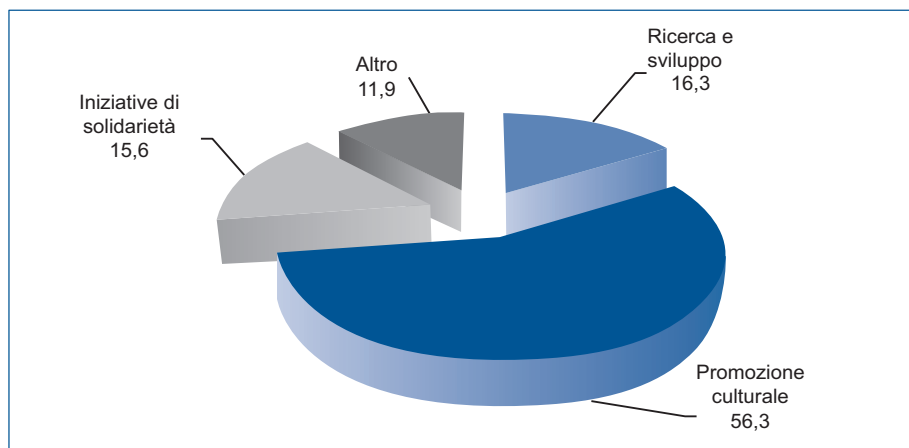
In quest'ultimo caso, si tratta prevalentemente di aziende di dimensioni più strutturate, e che utilizzando tale tipo di struttura per finanziarie sia iniziative culturali (il 56,3% delle risorse delle Fondazioni di aziende guidate dai Cavalieri del Lavoro è destinato a tale voce) che attività di ricerca e sviluppo (16,3% del budget), iniziative di solidarietà (15,6%) o altro tipo di attività (11,9%). Le dimensioni delle fondazioni oscillano tra un numero medio di addetti che va dalla 5 alle 6 unità (fig. 15).

Fig. 14 – Modalità operativa con cui le aziende guidate dai Cavalieri del Lavoro promuovono l'intervento in ambito culturale, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Fig. 15 – Distribuzione delle risorse delle fondazioni culturali di aziende guidate dai Cavalieri del Lavoro, per area tematica, 2016 (val. %)

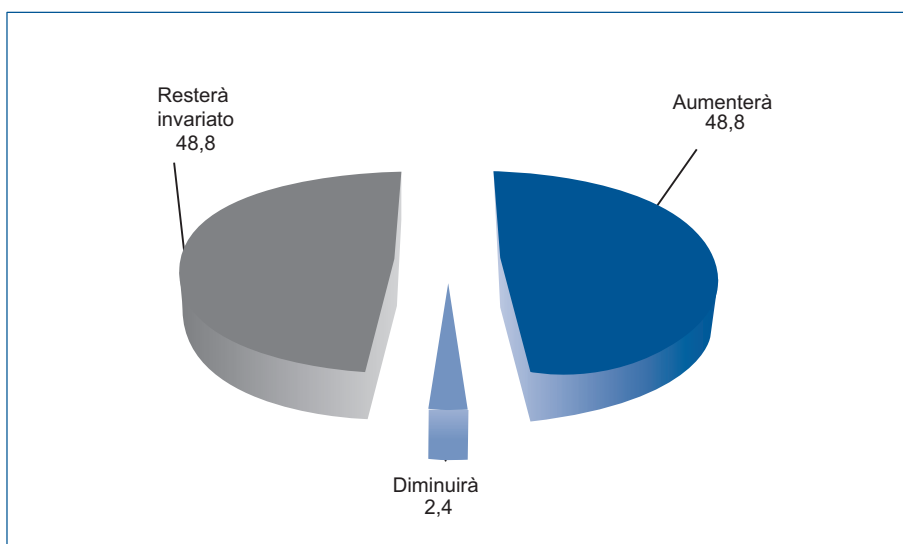


Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

A prescindere da come è organizzato l'intervento in ambito culturale, questo rappresenta una voce su cui i Cavalieri non intendono disinvestire. Per i prossimi tre anni, a fronte di un 48,8% di intervistati che intende mantenere invariato il budget destinato a tale voce, vi è un altro 48,8% che intende invece incrementarlo, potenziando ulteriormente tale forma di promozione. Solo il 2,4% pensa invece di ridurre il valore di tale voce (fig. 16).

Fig. 16 – Andamento dell'investimento in cultura previsto per i prossimi due anni nelle aziende guidate dai Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)

---



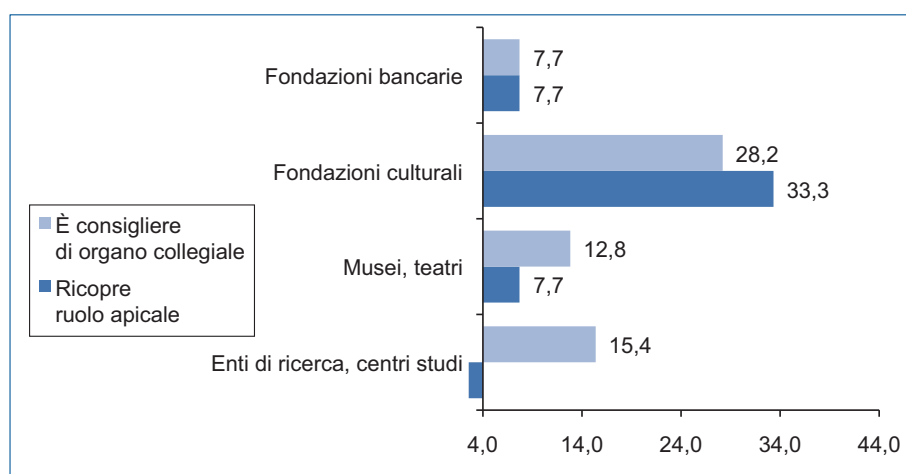
Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

### 3.3 La presenza diffusa dei Cavalieri nelle istituzioni culturali

Oltre alla guida di aziende che operano nel settore culturale o promuovono a livello aziendale iniziative di tipo culturale, risultano diffusi tra i Cavalieri anche incarichi alla guida di istituzioni culturali, che non rientrano nella sfera di interesse dell'azienda. Sono 39 i Cavalieri del Lavoro che hanno partecipato all'indagine a ricoprire incarichi di questo tipo: nel 51,3% dei casi si tratta di un ruolo apicale (Presidente, Amministratore, Segretario generale), mentre nel 64,1% di consigliere. Numerosi sono i casi di Cavalieri che hanno più ruoli in diverse istituzioni (fig. 17).

Tra le organizzazioni in cui la presenza dei Cavalieri è più diffusa vi sono le fondazioni culturali (il 33,3% è presidente di una fondazione culturale, il 28,2% consigliere), seguite da musei e teatri (7,7% in ruolo apicale e 12,8% in qualità di consigliere), enti di ricerca e centri studi e fondazioni bancarie. Considerando le esperienze più significative, la rete dei Cavalieri si estende dall'Accademia di Santa Cecilia di Roma, all'Istituto Treccani, dalla Scala alla Peggy Guggenheim Collection di Venezia, dal FAI alla presenza in numerose Università ed Enti culturali.

Fig. 17 – Incarichi ricoperti dai Cavalieri del Lavoro in istituzioni culturali, per tipo di incarico e di istituzione, 2016 (val. %)



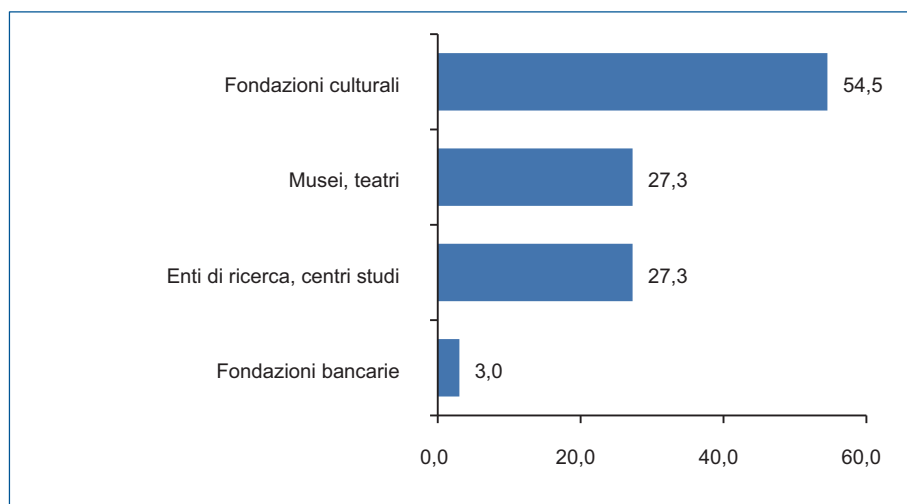
Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

### 3.4 Il mecenatismo

Vi sono infine 33 Cavalieri che dichiarano di finanziare a titolo esclusivamente personale enti e istituzioni culturali: anche in questo caso i più si rivolgono a fondazioni culturali (54,5%), musei o teatri (27,3%), enti di ricerca e centri studi (27,3%). Si tratta di istituzioni che operano in maggioranza in ambito nazionale (38,6%) o internazionale (18,2%). Solo il 22,7% ha un bacino di interesse strettamente locale (22,7%) e il 20,5% provinciale (figg. 18 e 19).

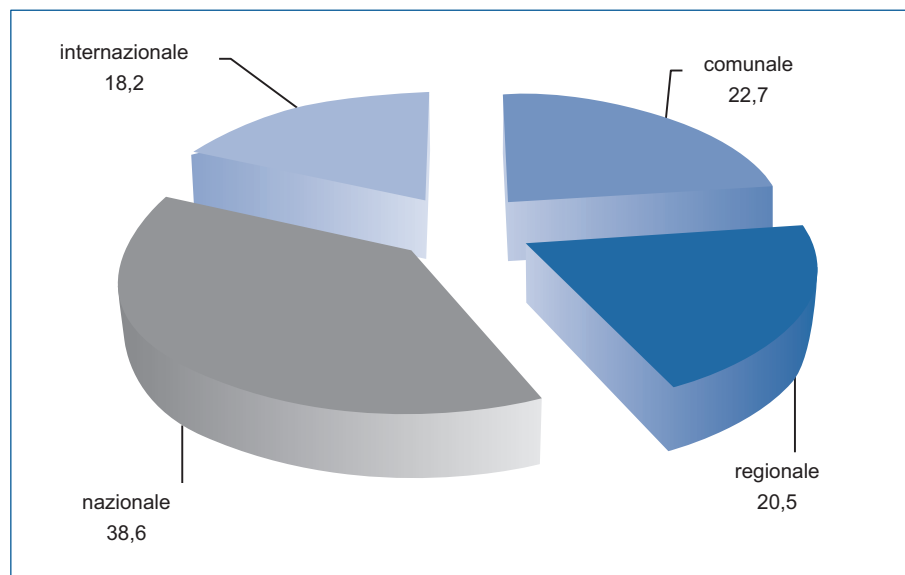
Fig. 18 – Tipologia di ente o istituzione culturale finanziata personalmente dai Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)

---



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Fig. 19 – Ambito di riferimento delle istituzioni culturali finanziate personalmente dai Cavalieri del Lavoro, 2016 (val. %)



Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

### 3.5 Le aziende che operano nel settore della cultura

La guida di aziende che operano in ambito culturale rappresenta la modalità più significativa di impegno e azione dei Cavalieri in ambito culturale. Per quanto si tratti di casi minoritari (sono complessivamente 6 i Cavalieri che dichiarano di operare in tale ambito) rappresentano una esperienza del tutto distintiva. Si tratta ovviamente di realtà molto diversificate, che vanno dalla gestione dei servizi museali all'editoria, ma i cui numeri di riferimento danno l'immagine del ruolo che le aziende condotte da Cavalieri rivestono nell'ambito dell'industria culturale. Un ruolo che il più delle volte si esplica nell'ambito dell'azienda di famiglia (in 4 casi i Cavalieri interpellati sono titolari di un'azienda familiare).

#### 4. NOTA METODOLOGICA

Il dossier è stato redatto a partire dai risultati dell'indagine di campo condotta sull'universo dei Cavalieri del Lavoro tra i mesi di febbraio e giugno 2016. L'indagine è stata realizzata tramite la somministrazione di un questionario complesso a struttura chiusa, con metodo misto CAWI (Computer Assisted Web Interview), fax e mail. L'indagine ha visto la partecipazione complessiva di 183 Cavalieri del Lavoro, in prevalenza uomini (85,8%), di età inferiore ai 70 anni (38,8%) e operanti in quasi la metà dei casi nel settore manifatturiero (45,4%). Più della metà dei rispondenti risiede al Nord: il 35% al Nord Ovest e il 24% al Nord Est. Il 26,2% proviene invece dal Centro e il 14,2% dal Sud e isole (tab. 10).

Tab. 10 – Il profilo dei partecipanti all'indagine, 2016 (val. ass. e val. %)

|                                         |            |              |
|-----------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Anno di nascita</b>                  |            |              |
| fino al 1936                            | 49         | 26,8         |
| 1937-1946                               | 63         | 34,4         |
| dal 1946                                | 71         | 38,8         |
| <b>Settore di attività</b>              |            |              |
| Agricoltura e agroalimentare            | 24         | 13,1         |
| Manifatturiero                          | 83         | 45,4         |
| Edilizia                                | 10         | 5,5          |
| Credito/Assicurazioni                   | 28         | 15,3         |
| Altri servizi                           | 39         | 21,3         |
| Totale complessivo                      | 183        | 100,0        |
| <b>Classe di fatturato dell'impresa</b> |            |              |
| fino a 100 mln                          | 31         | 16,9         |
| 100-500 mln                             | 42         | 23,0         |
| oltre 500 mln                           | 18         | 9,8          |
| non indicato                            | 92         | 50,3         |
| <b>Area geografica</b>                  |            |              |
| Nord Ovest                              | 64         | 35,0         |
| Nord Est                                | 44         | 24,0         |
| Centro                                  | 48         | 26,2         |
| Sud e isole                             | 26         | 14,2         |
| <b>Totale</b>                           | <b>183</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: indagine Cavalieri del Lavoro

Il questionario utilizzato per l'indagine prevedeva due distinte sezioni:

- una prima sezione, di carattere più qualitativo, finalizzata a fotografare opinioni e atteggiamenti dei Cavalieri del lavoro sul tema cultura
- una seconda sezione, finalizzata a ricostruire una vera e propria mappatura delle forme di intervento dei Cavalieri in ambito culturale, sulla base delle chiavi di lettura fornite nell'analisi, e destinata pertanto esclusivamente ai Cavalieri che intraprendono iniziative in tal senso.

Hanno partecipato alla prima parte dell'indagine 183 Cavalieri del lavoro, mentre nella sezione seconda il numero dei rispondenti è stato di 118. Le elaborazioni della prima parte dell'indagine sono state pertanto condotte sulla totalità del campione, mentre quelle sulla seconda parte, esclusivamente sul numero di rispondenti alla specifica sezione (tab. 11).

Tab. 11 – Numero dei partecipanti all'indagine, per sezione, 2016 (val. ass. e val. %)

|                                                                                                 | Val. ass.  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Numero totale partecipanti</b>                                                               | <b>183</b> |
| <b>Sezione 1</b>                                                                                | <b>183</b> |
| <b>Sezione 2</b>                                                                                | <b>118</b> |
| Ruolo apicale in impresa culturale                                                              | 6          |
| Ruolo apicale in impresa che promuove attività culturali                                        | 57         |
| Ruolo apicale in istituzione culturale                                                          | 39         |
| Finanzia a titolo personale iniziative culturali                                                | 33         |
| Coltiva interessi culturali anche se non finanzia iniziative o ricopre ruoli di qualche rilievo | 26         |

*Fonte:* indagine Cavalieri del Lavoro

Si riporta di seguito l'elenco di tutti i partecipanti all'indagine (tav. 2).

Tav. 2 – Elenco completo dei partecipanti all'indagine, 2016

---

|                             |                              |                                |
|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Abete Luigi                 | Carità Gianni                | Finco Luigi                    |
| Acutis Carlo                | Carli Carlo                  | Foggini Massimo                |
| Albini Silvio               | Carli Gian Franco            | Forieri Ettore                 |
| Alessandrello Rosario       | Carlone Gianfranco           | Fremura Marcello               |
| Alessi Anghini Michele      | Cattaneo Flavio              | Furlanetto Giovanna            |
| Alfieri Romano              | Cavallari Enzo               | Gabetti Gianluigi              |
| Amarelli Mengano Giuseppina | Cerchiai Fabio               | Galateri di Genola e Suniglia  |
| Antinori Piero              | Ceretto Bruno                | Gabriele                       |
| Antonini Corrado            | Cerutti Giancarlo            | Gallarati Scotti Maria Luisa   |
| Arabnia Ali Reza            | Chiesi Alberto               | Gallia Fabio                   |
| Artioli Paola               | Codecasa Fulvio              | Gardino Carla                  |
| Artoni Luigi                | Coin Piergiorgio             | Gavazzeni Trussardi Marialuisa |
| Audisio Rangoni Franca      | Colaiacono Carlo             | Gennaro Guadalupe Daniela      |
| Averna Francesco Rosario    | Colao Vittorio               | Ghezzi Marta                   |
| Azzi Alessandro             | Cognigni Franco              | Ghisolfi Vittorio              |
| Banchero Lorenzo            | Cordero di Montezemolo Luca  | Ghizzoni Federico              |
| Banci Enrico                | Cosso Eynard Maria Luisa     | Giannini Giancarlo             |
| Bazoli Giovanni             | Costamagna Achille           | Gilli Linda Orsola             |
| Benedetti Aureliano         | Cosulich Augusto             | Golinelli Marino               |
| Benedini Benito             | Cucinelli Brunello           | Goppion Alessandro Mauro       |
| Benetton Gilberto           | D'Amato Antonio              | Massimo                        |
| Benigni Enzo                | d'Amico Paolo                | Gorgoni Lorenzo                |
| Bernabè Franco              | Dani Giancarlo               | Grazioli Federico              |
| Bitossi Vittoriano          | De Censi Giovanni            | Grimaldi Gianluca              |
| Bocca Bernabò               | De Matteis Armando Enzo      | Guala Pier Giacomo             |
| Boccia Orazio               | De Vita Luigi                | Gussalli Beretta Ugo           |
| Bombassei Alberto           | Delle Piane Giovanni Gustavo | Guzzini Adolfo                 |
| Bonomi Aldo                 | Di Paola Vittorio            | Illuminati Dino                |
| Bonzano Piero Carlo         | Dioguardi Gianfranco         | Jacobacci Guido                |
| Borini Marco                | Donato Giuseppe              | Jacobini Marco                 |
| Bosatelli Domenico          | Doris Ennio Mario            | Jannotti Pecci Costanzo        |
| Braca Aldo                  | Fabri Ferruccio              | Klinger Umberto                |
| Branaccio Stefania          | Fantoni Marco                | Lobuono Giuseppe               |
| Brero Oreste                | Fava Enrico                  | Loccioni Enrico                |
| Bufacchi Sandro             | Favaretto Rubelli Alessandro | Loredan Rizzardi Maria         |
| Calvini Adriano             | Fendi Paola                  | Cristina                       |
| Caovilla René Fernando      | Ferrari Paolo                | Lunelli Gino                   |
| Capaldo Pellegrino          | Ferretti Alberta             | Luti Claudio                   |
| Caprai Arnaldo              | Finato Martinati Guido       | Luzzati Luigi                  |

---

---

|                                   |                            |                             |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Maccaferri Gaetano                | Mosna Diego                | Sassoli de Bianchi Lorenzo  |
| Macola Bonsembiate Maria<br>Carla | Naldi Teresa               | Saviotti Pier Francesco     |
| Magaldi Mario                     | Nattino Giampietro         | Scaglia Mario               |
| Mainetti Valter                   | Nesi Nerio                 | Schoenthal Feltrinelli Inge |
| Manfredini Franco                 | Pacifici Alberto           | Sella Maurizio              |
| Manuli Mario                      | Paglieri Debora            | Sforza Fogliani Corrado     |
| Manuzzi Ennio                     | Panerai Paolo              | Simioli Immacolata          |
| Marangoni Mario                   | Parenti Giuseppe           | Spagnoli Nicoletta          |
| Masotti Alberto                   | Pecci Alberto              | Stefanel Giuseppe           |
| Matarrese Michele                 | Pedrollo Silvano           | Tabacchi Vittorio           |
| Mauri Stefano                     | Pellegrini Ernesto         | Tomassini Luca              |
| Mercati Valentino                 | Pellicanò Ercole Pietro    | Toti Pierluigi              |
| Messina Sebastiano                | Piaggio Rinaldo            | Turrisi Alfio               |
| Mignini Marino                    | Pontecorvo Carlo           | Vacchi Marco                |
| Missoni Rosita                    | Ponzellini Massimo         | Venesio Camillo             |
| Mondello Franza Olga              | Possati Stefano            | Veronesi Bruno              |
| Montanari Corrado Arturo          | Puccioni Cesare            | Vinci Angelo Michele        |
| Montante Antonello                | Quadrino Umberto           | Volta Romano                |
| Montone Terracciano Vittoria      | Randazzo Randazzo Agostino | Zanon di Valgiurata Lucio   |
| Moroso Patrizia                   | Riffeser Monti Andrea      | Igino                       |
| Morra Valerio                     | Rindi Fabrizio             | Zappa Giorgio               |
| Moscetti Franco                   | Romanengo Emmanuele        | Zegna di Monterubello       |
| Moschini Franco                   | Roth Luigi                 | Ermenegildo                 |
|                                   | Santarelli Paola           | Zobebe Enrico               |

---

*Fonte:* indagine Cavalieri del Lavoro



# 6

## PROFILI DEI RELATORI

---



#### PIERO ANTINORI

È stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1995. È presidente onorario di Marchesi Antinori SpA, storica azienda di famiglia attiva nella produzione di vino da oltre sei secoli. Alle tenute di Toscana e Umbria, patrimonio storico della famiglia, si sono aggiunti con il tempo investimenti in altre aree vocate per la produzione di vini di qualità sia in Italia che all'estero. È stato presidente di Federvini.

#### CARLO CALEDA

È Ministro dello sviluppo economico dal maggio 2016. Dal 2013 a marzo 2016 è stato vice ministro dello stesso ministero durante il governo Letta e il governo Renzi. In qualità di vice ministro ha svolto 32 missioni all'estero, coprendo 26 paesi. Dal 18 marzo al 10 maggio 2016 è stato rappresentante permanente d'Italia presso l'Unione europea, a Bruxelles. Dal 2004 al 2008 è stato prima assistente del presidente di Confindustria, con delega agli affari internazionali, e poi direttore dell'area strategica affari internazionali.

#### LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO

È stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1998. È presidente di Alitalia, presidente del Comitato promotore per la candidatura di Roma ai Giochi Olimpici 2024, vice presidente di UniCredit SpA e presidente di Telethon. È presidente di Charme, fondo di private equity, nonché socio fondatore e azionista di NTV. È stato presidente di Ferrari dal 1991 al 2014, di Maserati dal 1997 al 2005 e di Fiat dal 2004 al 2010. È stato presidente di Confindustria dal 2004 al 2008.

#### GIUSEPPE FALCO

È amministratore delegato di The Boston Consulting Group Italia, Grecia e Turchia, dove ha apportato un grande contributo allo sviluppo dell'area Energy & Environment. Core Member della World Wide Practice Energy & Environment

di BCG, ha seguito numerosi progetti strategici e di implementazione su tematiche di integrazione, sviluppo, organizzazione di grandi aziende, principalmente nei settori Oil & Refinery, Gas & Power, EPC ed infrastrutture.

#### MARCO FORTIS

È vice presidente e direttore della Fondazione Edison. È docente di economia industriale e commercio estero presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e membro del comitato scientifico del Centro di ricerche in analisi economica (Cranec) della stessa università. È editorialista de *Il Sole 24 Ore* e autore di saggi ed articoli sui temi dell'economia italiana, dell'industria, della tecnologia, dello sviluppo e del commercio internazionale, della finanza pubblica italiana ed internazionale.

#### DARIO FRANCESCHINI

È Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, già Ministro per i rapporti con il parlamento e per il coordinamento dell'attività di governo. Ha ricoperto numerosi ruoli istituzionali. Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con delega alle Riforme istituzionali nel secondo governo D'Alema e nel secondo governo Amato. È stato segretario del Partito democratico. Vice segretario nazionale del PPI dal 1997 al 1999, è stato nel 2001 tra i fondatori della Margherita e coordinatore dell'esecutivo nazionale.

#### CRISTINA GIACHI

Dal 2014 è vice sindaco del Comune di Firenze, dove è stata dal 2010 al 2014 assessore con deleghe all'università, ricerca, politiche giovanili, turismo, pari opportunità e fondi europei. Ha fatto la sua prima esperienza politica nel 2008 con la nascita del Partito democratico, quando è stata eletta come delegata comunale. È membro della direzione regionale del partito. Dal 2012 è professore associato presso l'Università degli Studi di Firenze.

#### ADOLFO GUZZINI

È stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2004. È presidente di iGuzzini illuminazione SpA, che produce apparecchi per l'illuminazione architettuale. È stato amministratore delegato di F.lli Guzzini SpA, produttrice di oggetti per l'arredamento e per la casa. In pochi anni ha trasformato la iGuzzini illuminazione in un'azienda leader nel settore illuminotecnico. Impegnato nelle associazioni di categoria ha ricoperto e ricopre numerose cariche.

#### MAURIZIO MARCHESINI

È stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2013. È amministratore delegato di Marchesini Group SpA, azienda specializzata nella progettazione e costruzione di macchine automatiche per il confezionamento dei prodotti farmaceutici e cosmetici. Oggi al Gruppo fanno capo 12 aziende e 11 divisioni estere e conta oltre 2.000 collaboratori. Da giugno 2012 è presidente di Confindustria Emilia-Romagna.

#### ENRICO MENTANA

Giornalista e conduttore televisivo, è attualmente direttore del Tg La7 e conduttore di Bersaglio mobile. Ha fondato, insieme ad altri, il Tg5 di cui è stato direttore dal 1992 al 2004, anno in cui viene nominato direttore editoriale di Mediaset. Ha condotto numerosi programmi di informazione e di approfondimento, tra i quali, Rotocalco e Matrix, oltre ad aver diretto TGcom e ad aver varato la rubrica Tg5 Terra. È stato, inoltre, vice direttore del Tg2.

#### PAOLO MIELI

Giornalista e storico, negli anni '70 allievo di Renzo De Felice e Rosario Romeo, è stato giornalista de l'Espresso, la Repubblica e a La Stampa, di cui è stato anche direttore. Dal 1992 al 1997 e dal 2004 al 2009 ha diretto il Corriere della Sera, di cui oggi è editorialista. È consigliere di amministrazione di RCS Libri, di cui è stato presidente. Attualmente cura alcune trasmissioni storiche di Rai3, tra cui, La grande Storia e gli editoriali di Correvà l'anno.

CESARE PUCCIONI

È stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2001. È presidente di Puccioni SpA, azienda di famiglia attiva dal 1888 nel settore dell'industria chimica che produce un'ampia gamma di fertilizzanti. Dal 2010 è presidente del Gruppo Toscano dei Cavalieri del Lavoro. Dal 2011 è presidente di Federchimica.

7

**GALLERIA FOTOGRAFICA**

---





FEDERAZIONE NAZIONALE DEI CAVALIERI DEL LAVORO

CONVEGNO NAZIONALE 2016

**ARTE, CULTURA e IMPRESA**

*Vantaggio competitivo del brand Italia  
e motore di sviluppo del Pil e dell'occupazione*

*in collaborazione con il Gruppo Toscano*

Firenze, 1 ottobre 2016  
Palazzo Vecchio - Salone dei Cinquecento





CESARE PUCCIONI



CRISTINA GIACHI



GIUSEPPE FALCO





PAOLO MIELI





MARCO FORTIS



DA SINISTRA: MARCO FORTIS, MAURIZIO MARCHESINI, ENRICO MENTANA,  
ADOLFO GUZZINI, PIERO ANTINORI



DA SINISTRA: ANTONIO D'AMATO, ENRICO MENTANA, DARIO FRANCESCHINI



ANTONIO D'AMATO



DA SINISTRA: ENRICO MENTANA, DARIO FRANCESCHINI, ANTONIO D'AMATO





Finito di stampare nel mese di ottobre 2016  
Impaginazione grafica: D.effe comunicazione - Roma  
Stampa: ABC Tipografia Srl - Sesto Fiorentino (FI)