



Come evidenzia bene l'articolo di Roberto Mania (*Affari&Finanza la Repubblica*

14/12/2015) in termini di "politica industriale" manca ancora una visione complessiva e un disegno unico e coerente, anche se di positivo c'è che gli interventi e le iniziative incominciano ad esserci. Come è inevitabile molti degli interventi sono fatti per tamponare urgenze ed esigenze immediate, a volte, poco inserite in un quadro organico.

Credo che vada preso il toro per le corna: bisogna dare continuità alle analisi e agli interventi dotandosi di una struttura stabile con la competenze adeguate, non bastano i tanti consiglieri della presidenza del consiglio. Bisogna coordinare le iniziative dei vari ministeri e soprattutto bisogna mettersi nelle condizioni di avere obiettivi, strategie e strumenti adeguati.

Il primo punto è chiarire bene quali sono gli obiettivi di una possibile politica industriale. Vanno identificati con chiarezza: nello sviluppo delle infrastrutture (fisiche e digitali), nei servizi che devono offrire la PA e lo stato (e-government, servizi alle imprese), nelle attività di ricerca da promuovere ed eventualmente finanziare (università, CNR, centri di ricerca), nei settori strategici di cui ci si vuole occupare (industria manifatturiera, turismo, nuova agricoltura, servizi digitali e piattaforme), nelle aree geografiche in cui si vuole intervenire (Mezzogiorno), nelle aziende ancora a controllo pubblico (con che obiettivi lo stato vuole continuare, se vuole, ad essere presente?), e ,più in generale, nelle politiche indirette (sgravi fiscali, tassazioni agevolate, altre forme di incentivo).



Il secondo passo è la strategia. Chiariti gli obiettivi (settori, infrastrutture, aree geografiche, servizi da promuovere ecc.) il problema è come realizzarli. Qui c'è il primo grande spartiacque, dove è possibile, necessario, sensato intervenire direttamente con soldi pubblici e dove con altri strumenti, facilitazioni per gli investimenti privati, facilitazioni per attirare capitali esteri. Altra scelta strategica, quali soggetti fare intervenire direttamente fra, amministrazioni pubbliche, imprese pubbliche, imprese private, mix delle tre, alleanze fra vari attori. Dove rivedere le leggi e dove promuovere nuove regolamentazioni dei settori con la collaborazione delle varie Autorità.

Questo secondo passo è fondamentale e fa la differenza fra riuscire e fallire. Non basta solo avere obiettivi chiari, la differenza fondamentale è fra riuscire a realizzarli o meno e qui intervengono la strategia, i modi con cui perseguire gli obiettivi, la corretta esecuzione, come ogni buon manager sa.

Per fare una buona strategia e realizzarla con successo bisogna guardare attentamente al quadro complessivo e a tutte le forze in gioco.

Faccio un esempio, l'Ilva. L'obiettivo mi sembra chiaro e semplice: rilanciare il più grande impianto europeo e superare la crisi, farla tornare a produrre e crescere con profitto, salvaguardando profittabilità e posti di lavoro.



Il problema è come. Prima cosa: vista la domanda di mercato, quale vantaggio competitivo dobbiamo avere (qualità e produzioni specifiche e/o posizione di costo competitiva, altro?). Se bisogna fare degli investimenti per rafforzare la posizione competitiva, e bisogna farli, i soldi ci sono, chi ce li mette? Gli investimenti che bisogna fare devono tenere conto anche dell'impatto ambientale e non solo del rilancio della produzione. Se i soldi li mette lo stato (CDP) come interagire con la Commissione Europea per indirizzare e superare la discussione sugli aiuti di stato. Dobbiamo anche essere sicuri che se investiamo lo facciamo in modo tale da poter risolvere definitivamente il contenzioso giudiziario in materia ambientale. Ho preso un esempio nell'ambito che conosco meno, un manager che viene dall'acciaio avrebbe molte altre domande e più specifiche.

Altro esempio, questo vissuto direttamente. Quando si è iniziato a parlare di quotare le Poste, dopo un'analisi di tutte le variabili in campo, era emerso che per farlo andava rivisto anche il quadro regolatorio. La strategia, all'epoca, mirava ad una diversificazione correlata per far insistere sulla stessa piattaforma distributiva, uffici e recapito, più servizi; ma, nonostante il flusso di ricavi fosse notevolmente aumentato negli anni, c'era un problema di costi. Per rendere sostenibili i costi del servizio universale postale era necessario riorganizzarlo e per fare questo bisognava far evolvere la regolamentazione.

Ancora, è mia opinione che per far decollare la soluzione pubblico/privato tracciata dal governo sulla banda ultralarga, un elemento del quadro generale molto importante è una regolamentazione che favorisca la transizione dal rame alla fibra.



Tutto questo per dire che prima di partire con le realizzazioni bisogna avere un chiaro quadro

strategico d'insieme. All'origine, ci sono domande semplici, ogni manager di buon senso se le fa prima di decidere su qualsiasi cosa. Talmente di buon senso che però, a volte, presi dalle urgenze, si dimenticano e lì iniziano i problemi.

Questi ragionamenti andrebbero fatti per ciascun obiettivo, prima di decidere se investire, intervenire, fare leggi, cambiare le regole. Prima dobbiamo pensare bene al quadro complessivo, agli attori in gioco, ai vincoli. L'approccio non può che essere sistemico come i buoni ingegneri, anche quelli prestati alle strategie, sanno.

Un percorso del genere fatto per tutti i diversi obiettivi e declinato bene, nonostante sia apparentemente semplice e di buon senso, vi assicuro che è già una cosa complicata nelle grandi aziende, figuriamoci quindi a livello di stato e nazione.

Bisogna quindi dotarsi delle persone e delle capacità giuste. Qui casca l'asino. È mia personale opinione che le competenze attuali che hanno i vari ministeri e pezzi della PA vadano rafforzate con competenze e modi di pensare non solo e tanto economico-finanziari ma orientati a sviluppare modelli di business e di soluzione dei problemi in modo pratico ma, allo stesso tempo, sistemico e ben strutturato. Ci vorrebbe una sorta di "pianificazione strategica", in questo caso non aziendale, ma di sistema.

Bisogna coordinare i vari ministeri in questa prospettiva, aiutare i vari dirigenti e funzionari a "pensare in modo diverso". Questo è già molto difficile nelle grandi organizzazioni, figuriamoci a livello di PA e ministeri. Il "change management", proprio perché abbiamo mille e complesse variabili soft, è complicatissimo.



Questo significa che molto del successo di una tale strategia dipende dal riuscire a formare una nuova classe di dirigenti e funzionari ministeriali e per farlo bisogna creare una vera osmosi fra privato e pubblico. Il punto centrale è fare entrare nella pubblica amministrazione nuove competenze (pianificazione/programmazione, analisi di business e di mercato, tecnologiche, manageriali, industriali). Per attrarre le competenze bisogna remunerarle a prezzi di mercato e l'ostacolo sono le risorse limitate a fronte del costo complessivo dei dipendenti che già ci sono, ma si può iniziare gradualmente. Un'ipotesi può essere di immaginare dei ruoli (dirigenziali e non) dove introdurre dei contratti di profilo privato. C'è un problema costituzionale da risolvere, la pubblica amministrazione può assumere solo per concorsi, ma, allora, si potrebbe dare un assetto quasi-privatistico ad alcuni pezzi della PA da dedicare alla progettualità, innovazione e controllo di politiche ed iniziative. Su questo punto la soluzione è da trovare ma, confrontandoci e studiando si

può trovare.

Le politiche industriali ben fatte hanno orizzonti realizzativi di lungo periodo, bisogna anche fare in modo che non cambino ogni volta coi governi. Progetti di cui è dimostrabile, con argomenti solidi la correttezza ed efficacia, seguiti da funzionari competenti e seri che operano in ministeri ed organizzazioni pubbliche autorevoli (qualcosa come Banca d'Italia e ministero dell'industria giapponese, il MITI) dovrebbero resistere nel tempo. Non si tratta di muovere verso la tecnocrazia ma di instaurare una dialettica ragionevole fra funzionari pubblici autorevoli, che devono eseguire, ma possono anche argomentare con competenza ed un potere politico, che deve indirizzare, ma anche poter contare su pareri ed istituzioni di provata competenza ed autorevolezza. Questo è uno dei punti più critici e forse c'è da imparare da altre amministrazioni estere di provata efficienza ed efficacia.

In conclusione, per ridare slancio allo sviluppo avrebbe molto senso tornare ad occuparsi, in modo organico, con un "disegno unico", di politica industriale.

Per farlo bisogna mettersi nelle condizioni di chiarire obiettivi, strategia e strumenti.

Gli strumenti sono fondamentali ed implicano un forte cambiamento di mentalità e competenze di chi opera nella PA. Il tutto va fatto dando stabilità alle iniziative ed ai progetti di medio-lungo periodo.

Questo percorso è molto difficile da realizzare. Ma almeno iniziamo a dirci la verità, lo sviluppo non solo industriale, ma anche il salto di qualità per superare la nostra tradizionale "arte di arrangiarsi" passa anche da questo.



*Paolo Luca Stanzani
Ghedini*

