

A cura di
Paolo Collini e Paolo Nicoletti

Un nuovo management pubblico come leva per lo sviluppo

Atti del seminario "Economia responsabilità competizione"

Lectio Magistralis di Fabrizio Barca



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La **tsm-Trentino School of Management** è una Scuola, costituita dalla Provincia autonoma di Trento e dall'Università degli Studi di Trento, che opera nell'alta formazione per il settore pubblico e privato.

Per il migliore funzionamento dei Master e delle attività formative, vengono prodotti materiali di alto pregio scientifico e didattico destinati alla Pubblica Amministrazione e al comparto privato, in particolare turismo, arte e cultura. La collana raccoglie e propone questi contributi per alimentare con regolarità e garanzia di qualità la riflessione sulle problematiche del management, dell'alta formazione e dell'aggiornamento del personale in servizio, in particolare delle pubbliche amministrazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

A cura di
Paolo Collini e Paolo Nicoletti

Un nuovo management pubblico come leva per lo sviluppo

“Economia responsabilità competizione”

Lectio Magistralis di Fabrizio Barca

“Un nuovo management pubblico come leva per lo sviluppo”

(Ciclo di seminari)

Coordinamento scientifico

Luca Comper, Mauro Marcantoni, Paolo Nicoletti, Giuseppe Sciortino

Coordinamento organizzativo

Paola Molignoni

Coordinamento Gruppi

Federica Bertamino, Pietro Bevilacqua, Elena Bravi, Marcella Chiesi, Carla Lambarelli, Paolo Nicoletti, Michele Nulli, Chiara Pollina, Piergiorgio Reggio, Alberto Rossi

Hanno collaborato

Paola Borz, Silvia Pagliuca, Laura Pezzato

In copertina: Fortunato Depero, *Costumi italici con torre*, [1957-1959]

tempera su cartoncino, 55x88 cm

Rovereto, Mart (Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto)

Fondo Depero

Copyright © Fortunato Depero by SIAE 2016

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Sommario

Considerazioni introduttive	»	9
<i>Paolo Collini</i>	»	11
<i>Paolo Nicoletti</i>	»	17
“Economia responsabilità competizione”		
Premessa		
<i>di Carlo Mochi Sismondi</i>	»	21
1. Lectio Magistralis		
<i>di Fabrizio Barca</i>	»	23
Abstract	»	23
1.1. Lo Stato socialdemocratico e l’implosione del controllo	»	23
1.2. Lo Stato liberista e il fallimento dei target	»	25
1.3. Il modello sperimentale: dati, sindacati, relazioni	»	27
Conclusioni	»	29

2. La responsabilità sociale di impresa per la competizione	
<i>di Luciano Hinna</i>	» 31
Abstract	» 31
2.1. Premessa	» 31
2.2. Una definizione di responsabilità sociale d'impresa e di <i>stakeholder</i>	» 35
2.3. La Csr tra economia, norme ed etica	» 38
2.4. Le matrici imprenditoriali della Csr	» 43
2.5. Gli strumenti per gestire la Csr	» 46
2.6. La relazione con gli <i>stakeholders</i> strumento principe della Csr	» 48
Conclusioni	» 53
3. Le determinanti della competitività regionale	
<i>di Andrea Fracasso</i>	» 55
Abstract	» 55
3.1. Gli indicatori della “competitività regionale”	» 55
3.2. Il ruolo della Pubblica Amministrazione	» 57
3.3. Come creare catene di valore	» 58
Conclusioni	» 59
4. La costruzione di sistemi locali di innovazione	
<i>di Enrico Zaninotto</i>	» 61
Abstract	» 61
4.1. Un divario persistente	» 61
4.2. Superare il gap	» 64
4.3. Limiti e prospettive dei modelli locali di intervento	» 66
Conclusioni	» 69

5. Lavori di gruppo	»	71
Gruppo 1 Raffaele Farella	»	71
Gruppo 2 Nicoletta Rizzoli	»	72
Gruppo 3 Franco Pocher	»	73
Gruppo 4 Maurizio Biotti	»	74
Gruppo 5 Paolo Dalpiaz	»	75
Gruppo 6 Luca Comper	»	76
Gruppo 7 Clara Fresca Fantoni	»	77
Gruppo 8 Roberto Andreatta	»	78
Gruppo 9 Laura Boschini	»	79
Gruppo 10 Livia Ferrario	»	80

Considerazioni introduttive

La nostra Società sembra essere entrata, ormai da molti anni, in un rapporto nuovo con la dimensione economica dell'agire umano: le regole dell'economia, un tempo relegate nella loro dimensione di "vincoli" alla libertà di agire, sembrano oggi diventate le regole fondamentali cui tutto deve essere in qualche modo ricondotto. Può essere che questa sia la naturale conseguenza della dominanza della dimensione di consumo nella definizione di libertà che sembra essersi affermata: siamo liberi se possiamo consumare ciò che desideriamo. È, secondo la definizione di Victor Lebow, la trasformazione del consumo di beni da mero atto materiale in stile di vita, in elemento centrale delle relazioni sociali.

In questa chiave, l'economia, cioè i sistemi di produzione e consumo, diventa l'elemento centrale dell'esistenza. Guardiamo (probabilmente con invidia) al Bhutan che misura il benessere del Paese sulla base dell'indice di Felicità Interna Lorda invece del Prodotto Interno Lordo, ma non possiamo non riconoscere che la sostenibilità dell'intero nostro modello di vita è basata sulla crescita del prodotto interno. Solo sulla base della convinzione che il futuro ci darà un prodotto procapite più alto di quello del passato noi possiamo sperare che le condizioni di vita cui siamo abituati possano essere mantenute anche per le generazioni future. Se non sarà così, schiacciati dall'invecchiamento della popolazione, dalla scarsità delle risorse naturali e dagli enormi impegni assunti nei confronti delle generazioni più anziane in termini di *welfare* e remunerazione della ricchezza finanziaria accumulata e investita nei debiti pubblici degli Stati, non sarà possibile mantenere un livello di consumo paragonabile a quello di oggi. Può essere che la ricchezza materiale non si accompagni alla felicità, ma è certo che si è accompagnata al più straordinario allungamento delle prospettive di vita che mai si sia realizzato.

L'economia, dunque, è centrale nella nostra vita e nella nostra attenzione. Ma l'economia di un territorio si fonda sulla sua capacità di

competere nei mercati globali con altri territori. Quando un territorio può distribuire al proprio interno le risorse che complessivamente produce, deve massimizzare la sua produzione economica per poterla tradurre in benessere per i cittadini. Per farlo deve competere (le sue imprese devono competere) con altri territori. Una competizione che è, secondo la visione più classica dell'economia di mercato, il motore dell'aumento della produttività che della crescita del prodotto lordo pro-capite è il fondamento. La competizione dunque, in questa prospettiva, è un fenomeno "sano"; è il sale della crescita economica e quindi del benessere delle persone perché guida la crescita. Certo, vigono regole di selezione darwiniana per cui le imprese che riescono a competere sopravvivono e le altre sono destinate a soccombere. Un territorio che deve far conto sulle proprie forze, cioè sulla capacità del sistema produttivo di produrre valore economico, non ha molte alternative.

In questo ragionamento entra prepotentemente il tema dei confini, ovvero della delimitazione di un territorio rispetto agli altri. I confini non sono univoci, perché gli ambiti entro i quali si condividono i destini delle persone sono variabili, in funzione delle diverse dimensioni del problema che si intende affrontare.

È questo il problema che attanaglia l'Europa, intesa come unione di Stati nazionali. Il non considerarci tutti all'interno di una unica comunità di persone impedisce di considerare come un bene comune il progresso dell'intera comunità e singoli gruppi difendono la "loro" autonomia (di consumo) da quella degli altri.

E questo ci introduce alla terza parola chiave del nostro ragionamento: la responsabilità. Siamo responsabili perché sentiamo il dovere di rispondere non solo a noi stessi, ma anche ad altri, del nostro operato. Responsabilità significa farsi carico del destino di altri. Ma chi sono questi altri verso i quali sentiamo l'obbligo di dare il risultato che essi si aspettano? Sono naturalmente i membri della nostra comunità, coloro che consideriamo all'interno di un sistema del quale ci sentiamo parte. E qui il tema della responsabilità si interseca con quello dell'autonomia perché sentirsi responsabili verso altri che sono fuori dai nostri confini implica un'idea di solidarietà, cioè non di obbligo verso chi condivide

naturalmente i nostri destini, ma di un impegno che non deriva dalla comune appartenenza ad una entità, ma quanto piuttosto da un impegno etico verso “altri”. Una generosità altruistica, non dovuta sul piano del diritto, ma voluta da una visione etica del mondo.

E allora, in un sistema governato dalle leggi dell’economia, che fa della competizione il motore del proprio sviluppo, è possibile allargare il proprio senso di responsabilità ad una comunità più ampia di quella autonoma cui sentiamo di appartenere?

È l’autonomia, tipica di territori come il Trentino, compatibile con la responsabilità verso gli altri?

Credo che la risposta possa essere affermativa perché, in fondo il termine competizione è in economia sinonimo di concorrenza e concorrenza significa correre assieme convergendo verso un comune intento.

Parlando di Stato, cittadinanza ed economia di mercato, la *lectio magistralis* del professor Fabrizio Barca, ha passato in rassegna, in maniera saggia e profonda, ognuno di questi termini. Mondi con i quali siamo chiamati a confrontarci ogni giorno. Assi portanti del nostro sistema democratico che immediatamente rimandano ai concetti di responsabilità, economia e competizione. Strumenti che, se opportunamente declinati, ci permetteranno di nutrire una visione e di adoperarci per realizzare una vera e propria strada del cambiamento. Non solo speranza, dunque, ma anche convinzione di poter fare innovazione sociale, scientifica, culturale e, non di meno, amministrativa.

L’analisi condotta, infatti, ha saputo tessere, con fili minuziosi, una prospettiva molto ampia nella quale il Trentino si colloca a perfezione, con le sue tipicità e con le sue avanguardie. Da un lato: la dimensione territoriale del regionalismo, caratterizzato com’è da una continua valorizzazione della propria identità. Dall’altro lato, la tensione (positiva) dello sviluppo e della crescita, fondamentali da gestire con attenzione a tutte le fasce e a tutte le dinamiche sociali. Se l’economia non cammina, infatti, il sistema non cammina. Ma se il sistema è frammentato, difficilmente l’economia riuscirà a produrre innovazione positiva, positiva per tutti.

Il Trentino, in particolare, è molto esposto su questi fronti, in virtù

del solidarismo che da sempre lo definisce e dell'autonomia che, più di ogni altro valore, ne garantisce l'esistenza. Quella che ci troviamo ad abitare, infatti, è una provincia che riesce a vivere di risorse proprie prodotte sul proprio territorio. La crescita economica per il Trentino diventa così, più ancora che per altre aree, condizione fondamentale di sviluppo futuro, nonché sfida quotidiana per gli amministratori, le imprese, i cittadini stessi e, al tempo stesso, motivo di grande orgoglio. Non per tutte le province d'Italia è così, come ben sappiamo. E questo non fa altro che aumentare sempre più la nostra voglia di miglioramento.

Ma per produrre davvero valore aggiunto, è fondamentale riscoprire il contributo che tutti i mondi possono dare alla nostra società. In primis, vorrei dire, il mondo della ricerca e della conoscenza, connettendo i poli specialistici presenti sul territorio (e non solo) e lasciando che parlino, direttamente, con le imprese, con le amministrazioni, con la politica, con la cittadinanza, per capire approfonditamente quanto e come l'investimento intellettuale e tecnologico può essere d'aiuto alla creazione di una società migliore.

A ciò aggiungo un'attenzione tutta particolare che dovrebbe essere dedicata al mondo delle imprese non-profit, recuperando la valenza di quel terzo settore per troppo tempo trascurato e invece foriero di grandi opportunità, sempre più spesso motore di nuove aggregazioni e catalizzatore di energie di tutte le età.

Allo stesso modo è importante che il sistema pubblico prenda esempio dal modello privato e si eserciti nella *Csr – Corporate Social Responsibility* –, responsabilità sociale certificata attraverso azioni concrete capaci di generare sviluppo consapevole del e sul territorio. Elemento, questo, che può concorrere in maniera anche determinante alla definizione della competitività regionale, fatta non solo di numeri ma di concetti molto più ampi, profondi e trasversali.

La sfida su cui Barca ci chiama a riflettere è quindi un grande spunto per i territori governati dall'autonomia, come quello trentino.

Data la centralità della dimensione economica della società odierna, per una comunità è fondamentale trovare un equilibrio tra crescita e competizione, intesa come valore positivo che guida la produzione di

valore economico in un territorio. Ciò implica una capacità di competere e concorrere con altri territori adottando una visione etica di responsabilità non solo riguardo al proprio operato, ma anche verso gli effetti che esso ha sugli altri, allargando quindi il proprio concetto di responsabilità ad una collettività più ampia rispetto a quella a cui aderiamo.

Perché se davvero vogliamo costruire il futuro, dobbiamo integrare le capacità, unire le forze, congiungere i punti di vista. Dobbiamo pensare in modo diverso a ciò che facciamo ogni giorno, rivedendo le priorità e orientando le nostre azioni più al risultato e meno al processo. Proprio come consiglio sempre di fare ai miei studenti.

La Pubblica Amministrazione deve essere agente di innovazione, ad essa si chiede di diventare motore di cambiamento per favorire la crescita e lo sviluppo del Paese. È un organo dello Stato che deve imparare a orientare progressivamente e sempre di più il proprio agire al risultato, nonostante le teorizzazioni e gli approcci storici e culturali pregressi siano molto diversi. Per farlo è necessario colmare una divisione, quella tra corpo sociale e istituzioni che con il tempo si è acuita e non poco, imparando a interpretare e a governare meglio i bisogni della comunità.

In questo contesto un ruolo fondamentale lo esercitano l'economia e le imprese, parte fondamentale del tessuto connettivo della società. Due elementi strategici in quanto causa di innovazione (chi intraprende tende "naturalmente" a percorrere strade nuove), capaci di attivare la competizione a livello internazionale ma anche in ambito locale, anche grazie alla responsabilità sociale che fa loro capo. In un mondo ormai sempre più connesso e sempre più globale la competizione passa necessariamente anche dalle aree decentrate, è centro ma anche periferia. E per far sì che questo processo evolva al meglio è fondamentale ritrovare una sintonia forte tra Pubblica Amministrazione, cittadino e imprese.

È importante, dunque, che la PA, anch'essa oggi chiamata ad affrontare le sfide di un grande cambiamento, impari a interpretare in maniera sempre più puntuale i bisogni della propria comunità. Perché solo messa in rapporto con questa riuscirà a identificare il senso più alto del proprio agire, favorendo concretamente la crescita e lo sviluppo di un territorio e agendo in un'ottica sempre più orientata al risultato.

Il Trentino non si sottrae a questa nuova dimensione:

- non lo fa la Pubblica amministrazione, consapevole dell'incisività del proprio ruolo grazie a competenze e risorse le quali, oggi più di ieri, impongono uno sforzo straordinario per individuare i bisogni della comunità e le soluzioni per soddisfarli;
- non lo fa l'economia, cosciente che la concorrenza globale impone

di non limitarsi alla domanda domestica ma di aprirsi a mercati più vasti;

- non lo fa il corpo sociale, a cui non sfugge l'esigenza di rinnovare in un periodo di grande incertezza lo spirito solidaristico e la coesione sociale che caratterizzano il nostro territorio e ne sono patrimonio valoriale.

In un tempo dove le forze in gioco tendono a scomporsi e ricomporsi di continuo, la capacità di un territorio piccolo e complesso come il nostro passerà necessariamente sempre di più per una forte "saldatura" paziente e costante tra chi è chiamato a prendere decisioni e la sua comunità di riferimento, dando rinnovato significato e contenuto all'Autonomia di cui disponiamo.

“Economia responsabilità competizione”