

Il ruolo della comunicazione per la società di domani
Generare valore e cambiamento culturale
La responsabilità sociale della comunicazione
per il rilancio del Paese



Indice

10

1 Missione, obiettivi e percorso 2020-2021 dell'Advisory Board WPP/ The European House - Ambrosetti

- 1.1 L'ADVISORY BOARD E GLI ALTRI ATTORI DI QUESTA INIZIATIVA PAG. 03
- 1.2 MISSIONE, OBIETTIVI E LOGICHE DELL'INIZIATIVA PAG. 05
- 1.3 IL PERCORSO 2020/2021 PAG. 09



2 Il ruolo della comunicazione per il rilancio del Paese

- 2.1 IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER IL RILANCIO DEL PAESE PAG. 13
- 2.2 PERCHÉ UNA COMUNICAZIONE SBAGLIATA PUÒ ESSERE PENALIZZANTE PAG. 14
 - 2.2.1 PERCHÉ IN QUESTO MOMENTO STORICO UNA CATTIVA COMUNICAZIONE PUÒ AVERE EFFETTI DANNOSI, OGGI PIÙ CHE MAI PAG. 19
- 2.3 PERCHÉ UNA COMUNICAZIONE SBAGLIATA PUÒ CONSOLIDARE I "FALSI MITI" LEGATI AL PAESE PAG. 21
- 2.4 PERCHÉ L'ITALIA SCONTA UN PROBLEMA DI AUTO-PERCEZIONE INTERNO PAG. 24



4 Le linee guida dell'Advisory Board WPP/ The European House - Ambrosetti

- 4.1 LA VISIONE STRATEGICA PER IL RILANCIO DEL PAESE PAG. 45
- 4.2 LE PROPOSTE SUL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER CONTRIBUIRE AL RILANCIO DELL'ITALIA PAG. 48
 - 4.2.1 INVESTIRE ADEGUATAMENTE NELLA COMUNICAZIONE PER GARANTIRE UNA MASSA CRITICA DI IMPATTO PAG. 48
 - 4.2.2 REALIZZARE, FIN DALLE PRIME CLASSI DELLA SCUOLA, ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE SULL'IMPORTANZA DI UNA CORRETTA COMUNICAZIONE, ANCHE CON RIFERIMENTO A CIÒ CHE VIENE COMUNICATO RIGUARDO IL PROPRIO PAESE PAG. 51
 - 4.2.3 PROMUOVERE UNA MAGGIORE COLLABORAZIONE TRA GLI ATTORI COINVOLTI NELLA PROMOZIONE TURISTICA DEL PAESE, SUPERANDO LE FRAMMENTAZIONI E COMUNICANDO UNA VISIONE DEL BRAND ITALIA PIÙ MODERNA E INCLUSIVA PAG. 51
 - 4.2.4 VALORIZZARE IL PNRR COME «ONCE IN A GENERATION OPPORTUNITY» PER L'ITALIA, EVIDENZIANDO L'IMPORTANZA DEL CONTRIBUTO DELL'INTERO TESSUTO SOCIO-ECONOMICO, ANCHE TRAMITE CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE AD HOC PAG. 54

3 Le priorità per sostenere la crescita di un'Italia "Future-Ready"

- 3.1 LE PRIORITÀ PER SOSTENERE LA CRESCITA DI UN'ITALIA «FUTURE-READY» PAG. 29
- 3.2 MOTIVI PER CUI L'ITALIA È «ALIVE AND KICKING» PAG. 29
- 3.3 I PROBLEMI STRUTTURALI CHE L'ITALIA DEVE RISOLVERE PER ESSERE «FUTURE-READY» PAG. 29
- 3.4 IL CONTRIBUTO DEL PNRR PER IL RILANCIO DEL PAESE PAG. 37



CAPITOLO 1

Missione, obiettivi e percorso 2020-2021 dell'Advisory Board WPP/ The European House - Ambrosetti

1.1 L'ADVISORY BOARD E GLI ALTRI ATTORI DI QUESTA INIZIATIVA

Il presente Position Paper riassume e sintetizza le riflessioni e i risultati del nono ciclo di lavoro dell'Advisory Board WPP|The European House - Ambrosetti, nato nel 2012 con l'obiettivo di dare risposte solide e consapevoli ad alcune delle grandi sfide che interessano le imprese e le Istituzioni e, al contempo, fornire una prospettiva nuova sul **ruolo del settore della comunicazione per la crescita e la competitività dell'Italia**.

Il progetto è supportato da un Advisory Board che comprende alcune personalità di rilievo del mondo della comunicazione e dell'imprenditoria italiana, selezionate per la loro esperienza e competenza sui temi oggetto di approfondimento e indagine e per la capacità di essere opinion leader accreditati e di alto profilo nei rispettivi settori di appartenenza. Vista la congiuntura straordinaria del periodo, il nono ciclo di lavoro prevede un percorso dell'Advisory Board a cavallo del 2020 e del 2021.

L'Advisory Board 2020/2021 è composto da:

MASSIMO BEDUSCHI

Italy Chairman, WPP

VALERIO DE MOLLI

Managing Partner & CEO, The European House - Ambrosetti

MAXIMO IBARRA

CEO & General Manager, Engineering

CAMILLA LUNELLI

Direttrice della Comunicazione e dei Rapporti Esterni, Cantine Ferrari

SIMONA MAGGINI

Italy Country Manager, WPP

FRANCESCO MUTTI

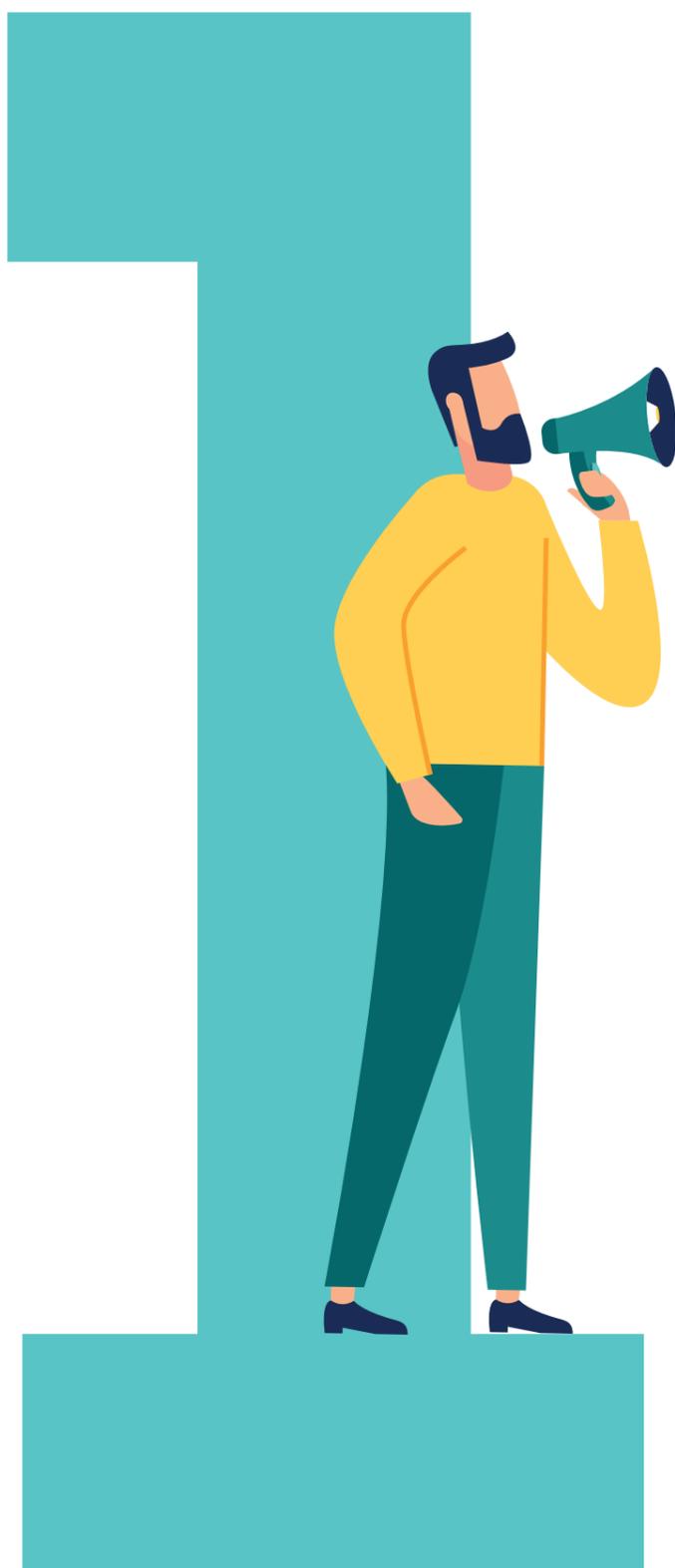
CEO, Gruppo Mutti; Presidente, Centromarca

MONICA POGGIO

CEO, Bayer Italy

MARCO TRAVAGLIA

President & CEO, Nestlé Italia e Malta



Il funzionamento dell'Advisory Board è a geometria variabile e ogni riunione beneficia del contributo di partecipanti esterni coinvolti in base alle tematiche oggetto dell'incontro. Si ringraziano per i contributi offerti nel percorso di quest'anno:

- STEFANO BOERI**
Presidente, Triennale Milano
- JAMES M. BRADBURNE**
Direttore Generale, Pinacoteca di Brera
- ALFONSO MARÍA DASTIS QUECEDO**
Ambasciatore di Spagna in Italia
- BILL EMMOTT**
Scrittore e giornalista; già Redattore Capo, The Economist
- CARLO FERRO**
Presidente, Italian Trade Agency
- ANTONIO MARAZZA**
General Manager, Landor&Fitch
- RICCARDO ILLY**
Presidente, Polo del Gusto
- GIUSEPPE SEVERGNINI**
Scrittore e giornalista
- WOUTER VAN BERGEN**
Giornalista, De Telegraaf

L'iniziativa e il Position Paper sono curati operativamente dal Gruppo di Lavoro di The European House – Ambrosetti/WPP, composto da:

- RICCARDO MARIA BARCHIESI**
Consultant, Area Scenari e Strategia – Project Leader
- ARIANNA LANDI**
Consultant, Area Scenari e Intelligence – Project Coordinator
- LUCA CELOTTO**
Analyst, Area Scenari e Intelligence
- FILIPPO MALINVERNO**
Event Manager, Area Eventi Speciali
- SERGIO IMBONATI**
Practice Leader Corporate & Financial Communication, Hill+Knowlton Strategies
- PAOLA MAFFEZZONI**
PR & Marketing Director - Italy, WPP
- VALERIA CASATI**
Segreteria di progetto
- CLARA PAVESI**
Segreteria di progetto
- ALICE VERTEMATI**
Segreteria di progetto

1.2 MISSIONE, OBIETTIVI E LOGICHE DELL'INIZIATIVA

La missione dell'iniziativa **“Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento culturale”** è: **Ingaggiare i decisori e la business community in riflessioni di alto livello sui principali trend e cambiamenti che interessano il Paese, al fine di indirizzare in modo consapevole le strategie e le decisioni di investimento degli operatori del settore della comunicazione e creare valore, occupazione e crescita.**

Ogni anno l'Advisory Board affronta sia temi specifici per il rilancio della competitività

del settore della comunicazione, sia alcune grandi questioni nazionali che impattano, direttamente e/o indirettamente, sulle performance delle imprese di comunicazione. In tal senso esso rappresenta una piattaforma di elaborazione di **forti messaggi di cambiamento e idee per la crescita dell'Italia**, rivolti alle Istituzioni, alle imprese, ai consumatori e, soprattutto, alle aziende di comunicazione. Nelle scorse otto edizioni l'Advisory Board ha approfondito diversi temi prioritari per il sistema-Paese.



Per lo svolgimento delle analisi e degli approfondimenti il Gruppo di Lavoro, oltre alle ricerche su specifiche tematiche svolte in autonomia ad hoc, ha fatto tesoro delle preziose riflessioni già contenute in documenti proprietari e non, di cui di seguito si fornisce

1. “Documento di Economia e Finanza 2021”, Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021;
2. “Piano nazionale di ripresa e resilienza. #NextgenerationItalia”, Governo italiano 2021;
3. Rapporto “Global Attractiveness Index 2021”, The European House – Ambrosetti, 2021;
4. Rapporto “La data economy in Italia e il ruolo del cloud per la transizione digitale”, The European House – Ambrosetti, 2021;
5. Rapporto “Le proposte per un Paese che punti su equità e pari opportunità per le donne nel mercato del lavoro”, Ambrosetti Club 2021;
6. Rapporto “L'essere italiano come leva strategica per la crescita economica e la promozione internazionale dell'Italia”, The European House – Ambrosetti, 2018;
7. Rapporto “Ridisegnare l'Italia. Proposte di governance per cambiare il Paese”, Ambrosetti Club 2021;
8. Rapporto “Rilanciare l'Italia. Le 8 proposte del Club The European House – Ambrosetti”, Ambrosetti Club 2020.

2012-2020		
Il rilancio dell'attrattività del sistema-Paese: focus sul fenomeno del reshoring	Il ruolo delle marche nella distribuzione e l'evoluzione degli stili di consumo e dei comportamenti degli italiani	Il ruolo della tecnologia nella comunicazione del futuro
L'attrattività del sistema- Paese: focus su Investimenti Diretti Esteri	La lettura degli andamenti sui consumi Nord-Sud	Il rilancio della competitività del settore della comunicazione e la relazione con gli Investimenti Diretti Esteri
L'attrattività del sistema Paese: focus su export e divario Nord-Sud	La competitività dei Paesi tra capitalismo digitale e neoprotezionismo	L'innovazione tecnologica e le sfide per la misurazione dell'efficacia della comunicazione
Percorsi di crescita e internazionalizzazione delle imprese	Occupazione giovanile, femminile e sviluppo delle professionalità in Italia	La rincorsa dell'Italia nella comunicazione digitale
Le energie da mettere in campo per potenziare la competitività futura del Paese	Il ruolo dell'industria culturale e creativa e dei giovani per il futuro del Paese	L'era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo
Lavoro, impresa e inclusione sociale: il fattore umano nelle sfide per il sistema-Italia	La tutela dell'ambiente e la salvaguardia dei territori come paradigmi della sostenibilità e della crescita	La governance della sostenibilità e inclusività nelle imprese e nel Paese

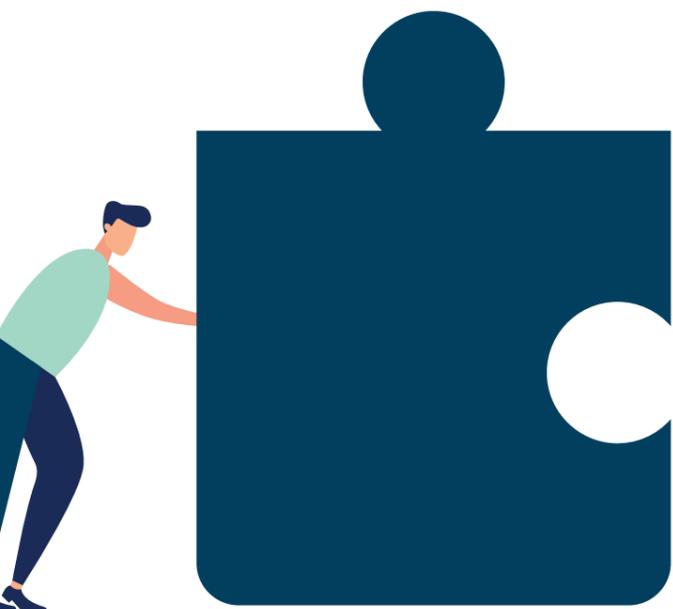
Figura 1.1. I temi affrontati dall'Advisory Board WPP/The European House Ambrosetti nelle passate edizioni. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021

Il tema individuato quest'anno è così declinato:
**La responsabilità sociale della comunicazione
Per il rilancio del Paese**

Da ormai quasi due anni l'Italia, come il mondo intero, sta affrontando un momento particolarmente sfidante, durante il quale tutte le criticità economiche e sociali sono state amplificate dall'emergenza sanitaria legata alla **pandemia COVID-19**.

Il Paese è però da mesi entrato con vigore nella fase di ripartenza e ripresa dell'economia e nel 2021 ci si aspetta un **tasso di crescita del PIL (+6%)** che è secondo in Europa solo a quello della Spagna. Anche la produzione industriale mostra importanti segni di ripresa: a luglio 2021 era aumentata del 7% rispetto a luglio 2020, il più alto incremento tra i Paesi europei "Big-5".

In tale contesto di ripresa, è importante sottolineare l'opportunità unica del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che il Paese ha davanti a sé. Infatti, l'Italia ha a disposizione per i prossimi 5 anni un Piano di investimenti pari a **235,12 miliardi di Euro**, il valore più alto tra i Paesi europei, pari a circa 3 volte i volumi assegnati alla Spagna, circa 5 volte quelli della Francia e più di 7 volte quelli della Germania.



Nonostante questo, **l'immagine del nostro Paese è troppo spesso penalizzata** all'interno dei discorsi pubblici, nazionali e internazionali.

Si tratta di una tendenza che non si limita all'ambito dei media, ma che al contrario è estremamente diffusa anche all'interno di una certa comunicazione istituzionale, che può essere rilevata in maniera strutturale anche all'interno dello stesso tessuto sociale del Paese: le difficili scelte politiche e sanitarie che si sono dovute compiere negli ultimi due anni sembrano aver minato dall'interno la già instabile credibilità di classe dirigente e istituzioni, diffondendo scetticismo e incredulità tra la popolazione, ormai divisa in maniera profonda tra quelli che potrebbero essere metaforicamente definiti "agnostici e credenti".

Questo mette a dura prova il sistema reputazionale complessivo del sistema-Paese, rischiando di mal posizionare l'Italia all'interno del panorama geopolitico internazionale e di ridurre l'attrattività economica.

Se da un lato quindi, come appena descritto, l'Italia sta vivendo una fase positiva di crescita e fiducia, dall'altro lato è altrettanto fondamentale agire su quei meccanismi che, come visto, influenzano in maniera negativa **i messaggi e la percezione internazionale** legata all'Italia.

La **gestione strategica e di comunicazione dell'immagine** diventa, dunque, un elemento fondamentale per favorire lo sviluppo sociale ed economico del Paese.

La crescente concorrenza internazionale nell'attrazione di capitale (umano e finanziario), porta i Paesi a confrontarsi su molteplici elementi (es. qualità della pubblica amministrazione, dotazione infrastrutturale, servizi sanitari ed educativi, peso della fiscalità, ecc.).

In questo contesto, le **classifiche internazionali** hanno acquisito un peso crescente in relazione alla

loro capacità di sintesi, che fornisce visibilità mediatica e, in ultima istanza, capacità di influenzare le scelte di localizzazione di imprese e persone. Esistono, tuttavia, molte ed evidenti storture nelle modalità di indagine e nelle capacità descrittive di tali classifiche, che però ad oggi mantengono un ruolo centrale nella creazione del posizionamento percepito delle Economie Globali.

A questo proposito, l'Italia è tra i Paesi al mondo con la più ampia **differenza negativa tra percezione interna e percezione esterna**, ovvero tra l'immagine che hanno gli italiani del loro Paese e l'immagine invece che hanno dell'Italia all'estero.

Date queste premesse, il punto di partenza della riflessione non può che essere la corretta valorizzazione dei punti di eccellenza del sistema economico e sociale del Paese e l'attenta gestione dei punti di debolezza sia reali sia percepiti dell'Italia.

Su quest'ultimo punto, l'Advisory Board WPP|The European House - Ambrosetti ha individuato **9 problemi strutturali** che da tempo minano la crescita e la percezione che gli stessi cittadini hanno del proprio Paese: analfabetismo funzionale, bassa digitalizzazione, bassa produttività, basso tasso di laureati (tra cui anche STEM), povertà e disoccupazione, consumi stagnanti, sottodimensionamento delle imprese, ingovernabilità e burocrazia e lentezza della giustizia. Quasi tutti questi problemi possono essere affrontati e superati anche grazie alla "once in a generation opportunity" rappresentata dalle risorse del PNRR.

Ma anche in questo caso è necessario lavorare su una **campagna di comunicazione** e su una **visione condivisa dell'immagine del Paese** verso l'esterno che sia in grado di contribuire in maniera incisiva sulla capacità dell'Italia di raccogliere tutti gli effetti positivi sull'economia e sulla società derivanti dagli investimenti del Piano. In tale direzione, può essere di ispirazione guardare quello che hanno fatto diverse economie del mondo, a partire dalla



Spagna per il turismo o a Singapore per gli investimenti ad alto valore aggiunto. Di queste e altre tematiche, approfondite nel seguente Position Paper, si è occupato l'Advisory Board 2020/2021. Da queste riflessioni emergono in modo chiaro le implicazioni che la governance dello sviluppo e della comunicazione hanno per il Paese nel suo complesso.

L'iniziativa, inoltre, attraverso le due edizioni (2020 e 2021) del pamphlet **Why Italy is definitely alive & kicking** e il **Forum Finale del 19 novembre 2021**, continua a dare voce ad alcuni dei più interessanti case study di imprenditorialità, mostrare ai mercati internazionali come il nostro Paese sia in grado di produrre valore, reinventare mercati, costruire nuovi modelli di business, proporre prodotti e servizi di successo.

Nelle otto edizioni precedenti e in occasione del Forum digitale del 6 novembre 2020, l'Advisory Board ha voluto celebrare diverse eccellenze ed esempi di imprenditorialità e innovazione, di seguito riportati.



Figura 1.2. Why Italy is definitely alive and kicking: i Best Case degli anni passati.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021

Le aziende protagoniste dell'edizione 2021 del "Why Italy is definitely alive and kicking" sono selezionate sulla base degli impatti economici, ambientali e sociali delle loro attività e del loro contributo allo sviluppo e alla evoluzione del territorio e delle comunità in cui sono insediate. In particolare, sono state classificate in due cluster di imprese:

A. Grandi aziende e multinazionali investitrici: realtà italiane e internazionali di successo e consolidate che si distinguono per la capacità di generare impatti economici, sociali e ambientali positivi, garantendo la crescita dei territori.

B. Aziende ad alto potenziale: aziende italiane e internazionali di minori dimensioni che si distinguono per l'elevata rilevanza socio-ambientale delle proprie attività economiche e/o per l'innovatività del business e dei progetti svolti.

Queste imprese non sono necessariamente le migliori del loro settore né rappresentano gli unici casi di successo in Italia, ma le loro scelte strategiche, di investimento e di comunicazione testimoniano la forza dell'Italia che oggi, più che mai, è chiamata a "fare squadra", affinché la forza di pochi, possa essere da sprone per la salvaguardia di molti: vale per le imprese, ma anche per le persone e le comunità.

Queste 10 aziende, si uniscono alle oltre 90 realtà celebrate negli anni precedenti. Queste storie, a nostro parere, rappresentano strumenti e spunti motivazionali ad andare avanti nella costruzione di un Paese più equo e di successo.

Su questa sfida, si gioca il futuro delle prossime generazioni ma anche l'attrattività del nostro Paese oggi.



Figura 1.3. Why Italy is definitely alive and kicking: i Best Case del 2021.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021

1.3 IL PERCORSO 2020/2021



Il percorso dell'Advisory Board WPP si è articolato in quattro riunioni di confronto e approfondimento, un Forum Digital di approfondimento e posizionamento dell'iniziativa realizzato il 6 novembre 2020, un Forum di alto profilo e di

respiro internazionale (Milano, 19 novembre 2021) e alcuni incontri ristretti one-to-one di approfondimento con esperti nazionali e internazionali sui temi trattati.

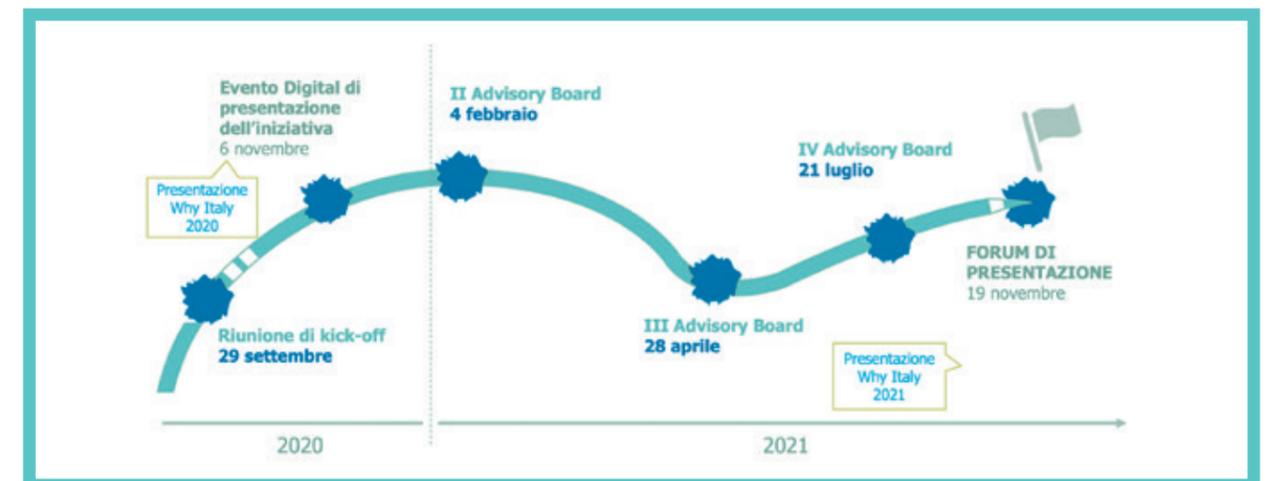


Figura 1.4. Il percorso 2020/21 dell'Advisory Board WPP | The European House – Ambrosetti.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

Il gruppo di lavoro ha individuato **tre temi prioritari di riflessione**, che sono stati approfonditi nelle tre riunioni dell'Advisory Board (II, III e IV) e che hanno rappresentato la base di partenza per l'elaborazione di una visione complessiva ed esaustiva non solo della situazione socio-economica in cui si trova l'Italia, ma anche del ruolo che i diversi attori (policy maker, imprese, operatori del settore della comunicazione, ecc.) possono svolgere nel rilancio più inclusivo e sostenibile del Paese, attraverso una più attenta e realistica attività di comprensione di tutte le variabili che entrano in gioco.

I temi sono stati affrontati trasversalmente nelle tre riunioni e hanno beneficiato non solo del contributo di tutti gli Advisor dell'iniziativa, ma anche di alcune testimonianze esterne più specifiche sui temi oggetto di indagine:

- **Perché oggi è fondamentale agire sulla comunicazione per supportare il rilancio dell'Italia e garantire al Paese un posizionamento internazionale più efficace?** (Milano, 4 febbraio 2021), con il contributo esterno di Stefano Boeri (Presidente, Triennale Milano), James M. Bradburne (Direttore Generale, Pinacoteca di Brera), Bill Emmott (Scrittore e giornalista; già Redattore Capo, The Economist), Riccardo Illy (Presidente, Polo

del Gusto) e Giuseppe Severgnini (Scrittore e giornalista).

- **Cosa deve essere oggetto della comunicazione per il rilancio del Paese?** (Milano, 28 aprile 2021), con il contributo esterno di Antonio Marazza (General Manager, Landor&Fitch).
- **Come costruire una comunicazione efficace per il rilancio del posizionamento del Paese?** (Milano, 21 luglio 2021), con il contributo esterno di Wouter van Bergen (Giornalista, De Telegraaf), Alfonso María Dastis Quecedo (Ambasciatore di Spagna in Italia) e Carlo Ferro (Presidente, Italian Trade Agency).

I principali risultati del percorso sono presentati e discussi in occasione della decima edizione del Forum **"Il ruolo della comunicazione per la società di domani – Generare valore e cambiamento culturale"** (Milano, 19 novembre 2021).

Il Forum si è ormai affermato come un appuntamento ricorrente, per discutere dei temi strategici per il futuro del Paese, consolidando in tal modo un momento di riferimento per tutti i principali operatori del mondo della comunicazione in Italia.

II Advisory Board	III Advisory Board	IV Advisory Board
<p>PERCHÉ OGGI È FONDAMENTALE AGIRE SULLA COMUNICAZIONE PER SUPPORTARE IL RILANCIO DELL'ITALIA E GARANTIRE AL PAESE UN POSIZIONAMENTO INTERNAZIONALE PIÙ EFFICACE?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizzare i punti di debolezza dell'immagine e comunicazione dell'Italia, mappandone i falsi miti ▪ Approfondire la percezione dell'Italia al suo interno e all'estero, nella comunicazione mediatica, istituzionale e business ▪ Individuare gli asset di valore del Paese (es. Made in Italy, patrimonio culturale, ecc.) 	<p>COSA DEVE ESSERE OGGETTO DELLA COMUNICAZIONE PER IL RILANCIO DEL PAESE?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misurare il valore del Made in Italy nel suo complesso e delle sue filiere più importanti, tramite un modello che coniughi tutte le dimensioni chiave (es. contributo al valore aggiunto, all'export, al capitale reputazionale, ecc.) ▪ Analizzare gli altri asset e gli elementi di valore da comunicare 	<p>COME COSTRUIRE UNA COMUNICAZIONE EFFICACE PER IL RILANCIO DEL POSIZIONAMENTO DEL PAESE?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuare dei correttivi per i punti di debolezza e i falsi miti legati all'Italia e alla sua immagine ▪ Analizzare il contributo di media, istituzioni e business nell'impianto comunicativo degli altri Paesi ▪ Identificare iniziative ad hoc per agire sulla comunicazione dell'Italia

Figura 1.5. I temi affrontati dall'Advisory Board WPP | The European House Ambrosetti.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021



Il ruolo della comunicazione per il rilancio del Paese

2.1 IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER IL RILANCIO DEL PAESE

I grandi stravolgimenti degli ultimi due anni, in primis l'emergenza sanitaria COVID-19 e gli eventi a essa connessi, hanno messo in luce il ruolo centrale che ricopre la **comunicazione**. La pandemia, avendo accentrato gran parte del dibattito pubblico e privato, in Italia come nel resto del mondo, ha rappresentato uno **stress test** unico per la comunicazione: con la crisi si è avuta la conferma di quanto sia fondamentale la comunicazione come **leva per la crescita** e la resilienza, ma anche di quanto sia importante saper gestire correttamente la comunicazione per scongiurare i potenziali effetti negativi.

Per affrontare il tema della **responsabilità sociale** della comunicazione per il rilancio del Paese occorre approfondire e analizzare la comunicazione come strumento di trasformazione e avanzamento del sistema socio-economico nazionale, il ruolo ricoperto dall'Italia nel contesto

geopolitico internazionale (individuando sfide e indirizzi per una narrazione efficace del brand "Italia") e il contributo delle filiere strategiche del Made in Italy al capitale reputazionale del sistema-Paese.

Il presente capitolo è dunque finalizzato a comprendere **perché** oggi è di fondamentale importanza agire sulla comunicazione per supportare il rilancio del Paese e garantire all'Italia un posizionamento internazionale più efficace.

A tal fine, sono riportati alcuni casi esemplificativi degli effetti che può avere una comunicazione sbagliata, a livello generale e soprattutto per un Paese come l'Italia già caratterizzato da rilevanti criticità sul fronte della propria immagine e percezione (sia interna sia esterna) e della comunicazione mediatica, istituzionale e di business.



2.2 PERCHÉ UNA COMUNICAZIONE SBAGLIATA PUÒ ESSERE PENALIZZANTE

Per comprendere perché una comunicazione sbagliata può avere **conseguenze negative**, potrebbe essere sufficiente ripercorrere alcuni dei fatti salienti degli ultimi anni. Sul fronte politico, uno tra gli eventi più rilevanti – almeno dal punto di vista della risonanza mediatica – è stato quello dell'**assalto a Capitol Hill** avvenuto il 6 gennaio 2021, che ha finito per mettere in discussione la democrazia americana agli occhi di tutto il mondo. Tale evento può essere considerato una conseguenza non troppo indiretta del discorso tenuto da Donald Trump durante le proteste poco prima dell'assalto.

A pochi passi dalla Casa Bianca, il Presidente uscente aveva infatti alimentato il malcontento della folla circa il presunto "furto" nel conteggio dei voti per le Presidenziali americane, affermando con tono furente: "non ci arrenderemo mai, non concederemo mai la vittoria", concludendo con "marceremo verso il Congresso, e io sarò lì con voi!"¹. Per scatenare conseguenze imprevedibili, può però essere sufficiente anche solo una breve frase a carattere istituzionale, priva di espressioni e toni provocatori come invece è stata quella di Trump.

Quando il 12 marzo 2020 la Presidente della Banca Centrale Europea Christine Lagarde, in merito alle strategie per contrastare la crisi economica scatenata dal COVID-19, affermava che non fosse compito della BCE **tenere sotto controllo lo spread** e che ci

fossero altri strumenti e attori per gestire quelle questioni², è difficile immaginare che fosse sua intenzione far scatenare la più grande perdita giornaliera della Borsa italiana (-17% della Borsa di Milano), far esplodere i rendimenti dei

titoli di Stato italiani (dall'1,22% sulle scadenze decennali fino a un picco dell'1,88% al termine della conferenza), quindi lo spread tra BTP-Bund decennali (di 60 punti base) e a catena i bond di tutti gli altri Paesi del Sud Europa.

America's Friends and Foes Express Horror as Capitol Attack 'Shakes the World'
New York Times, 6 gennaio 2021

Maga mob's Capitol invasion makes Trump's assault on democracy literal
Guardian, 7 gennaio 2021

U.S. role as democracy's champion battered by assault on Capitol
Reuters, 8 gennaio 2021

Figura 2.1. Articoli di giornale relativi all'assalto a Capitol Hill del 6 gennaio 2021.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati New York Times, Guardian e Reuters, 2021

¹ "We will never give up, we will never concede. Our country has had enough. We will not take it anymore and that's what this is all about. [...] We're going to walk down to the Capitol, and I'll be there with you. Because you'll never take back our country with weakness. You have to show strength and you have to be strong"

² "We are not here to close spreads, there are other tools and other actors to deal with these issues".

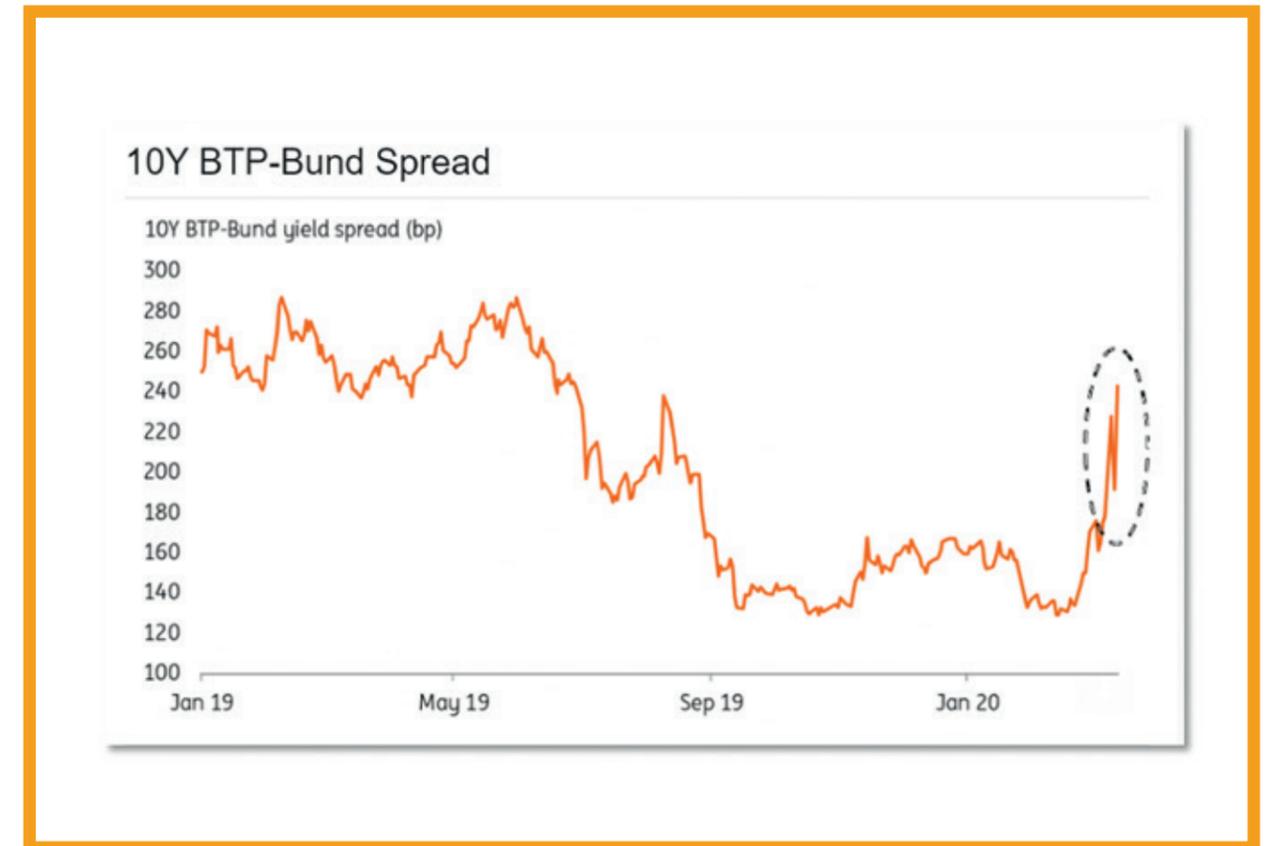


Figura 2.2. Andamento dello spread tra BTP e Bund decennali (punti base), gennaio 2019 – marzo 2020.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Quando poi la comunicazione diventa uno strumento di propaganda politica, lasciando spazio anche a "fake news", occorre essere consapevoli che, prima o poi, arriva il momento di affrontare la realtà dei fatti e di renderne conto ai cittadini. Da questo punto di vista, quella **pro-Brexit** può essere considerata una campagna costruita su numerose false promesse, che ha portato a una scelta che avrà importanti conseguenze per i cittadini britannici e per il sistema-Paese. Una delle più eclatanti promesse non mantenute (e anche con i maggiori risvolti sociali) è quella relativa ai "350 milioni di Sterline" che il National Health Service (NHS, il servizio sanitario inglese) avrebbe avuto a disposizione in caso di uscita dall'Unione Europea: infatti, è stato



sufficiente aspettare poche ore dopo l'esito del referendum per ascoltare il leader Nigel Farage fare rapido dietro-front su quello che era stato uno dei temi determinanti per la vittoria del "leave"³.

³ "Nigel Farage Admits NHS Claims Were A Mistake", Good Morning Britain - ITV, 24 giugno 2016



Figura 2.3. Articoli di giornale relativi alla campagna pro-Brexit.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Independent, Huffington Post, Guardian e NBC, 2021

L'effetto è che, se nel giugno 2016 il referendum per la Brexit aveva visto prevalere il "leave" con il 51,89% dei voti, osservando l'opinione dei cittadini britannici sul voto nei mesi successivi, quelli convinti che fosse la decisione giusta sono progressivamente diminuiti, attestandosi al minimo storico del 45% a gennaio 2021 (poi leggermente risalito al 47% a febbraio). Il **cambio di giudizio** su quello che è stato uno dei voti più importanti della storia contemporanea del Regno Unito (e dell'Unione Europea) è particolarmente evidente tra i "leavers", che

stanno rivedendo al ribasso le proprie aspettative:

- il 42% pensa che la Brexit farà bene al mondo del lavoro (vs 57% nel 2017, -15 p.p.) mentre il 9% che sarà dannosa per il lavoro (vs 4% nel 2017, +5 p.p.);
- il 48% pensa che l'economia britannica andrà meglio (vs 57% nel 2017, -9 p.p.) mentre l'11% che andrà peggio (vs 7% nel 2017, +3 p.p.);
- per il 63% la Brexit porterà ad una minore immigrazione (vs 72% nel 2017, -9 p.p.).

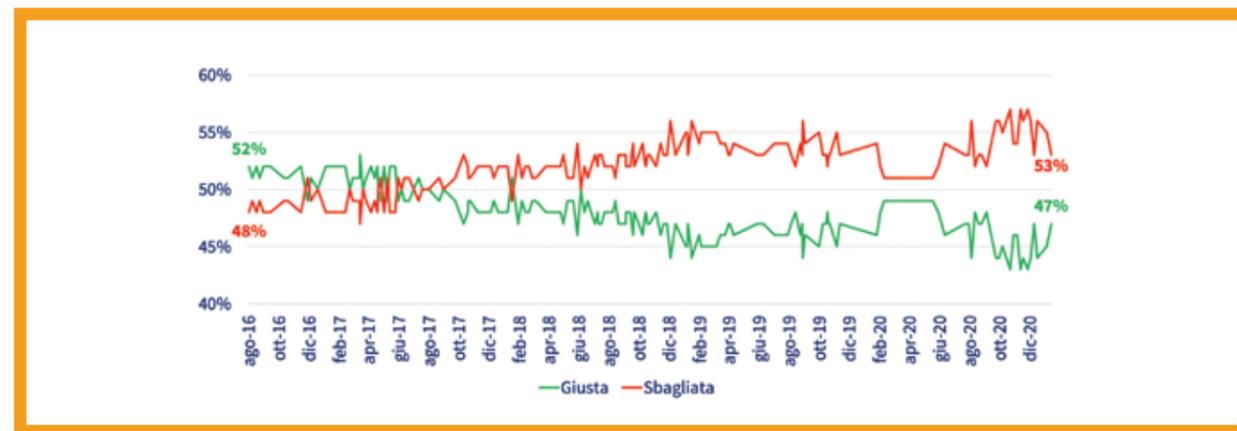


Figura 2.4. Quota di cittadini britannici che reputano Brexit una scelta giusta o sbagliata (%), 2016-2021.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati YouGov, 2021

La percezione dei cittadini è evidentemente connessa con le percezioni in merito alla situazione socio-economica.

Osservando le previsioni economiche più autorevoli, già prima dello scoppio della pandemia che ha colpito in maniera particolarmente pesante il Regno Unito⁴, l'UK Office for Budget Responsibility (OBR) stimava per il 2030 un **PIL inferiore di 5,8 punti percentuali** rispetto allo scenario senza Brexit. Di impatto tangibile per i cittadini e i lavoratori

britannici sono stati anche gli eventi più recenti, in primis quello connesso alla crisi di manodopera di camionisti e autotrasportatori: le norme stringenti sull'immigrazione introdotte post-Brexit sono tra i motivi principali dietro la mancanza di lavoratori nel settore dei trasporti, che ha messo in crisi le supply chain di tutto il Regno Unito, generando a cascata una riduzione dell'offerta e un aumento dei prezzi per i consumatori britannici (non solo del gasolio, ma anche di beni alimentari)⁵.

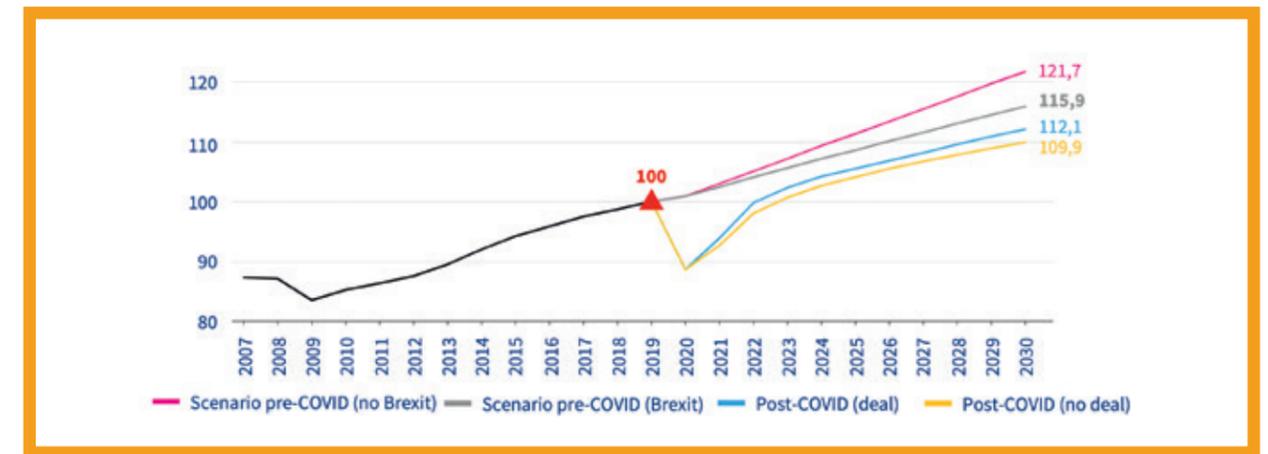


Figura 2.5. PIL reale del Regno Unito in diversi scenari (2019=100), 2007-2030E.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UK Office for Budget Responsibility e Bloomberg, 2021

Naturalmente, il nostro Paese non è indenne da esempi di messaggi "deleterii". L'Italia ha sempre avuto – comprensibilmente – la noia di essere un **Paese politicamente instabile** e l'ultima crisi di governo ha contribuito senza dubbio a rafforzare questo giudizio nel panorama internazionale⁶. A titolo di esempio, in Italia dal 1990 a oggi vi

sono state 5 riforme della Legge elettorale, 21 Governi (con alternanza al Governo di >40 partiti) e 13 Presidenti del Consiglio diversi; in Germania, nello stesso periodo, c'è stata solo 1 riforma della Legge elettorale, 8 Governi (con alternanza al Governo di 4 Partiti) e 3 Cancellieri diversi⁷.

⁴ La contrazione del PIL britannico nel 2020 è stata pari al -9,8%, superiore rispetto all'Italia (-8,9%), alla Francia (-8,0%), alla Germania (-4,6%) e agli USA (-3,4%). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, 2021

⁵ "Boris Johnson's Brexit choices are making Britain's fuel and food shortages worse", CNN Business, 29 settembre 2021

⁶ "Italy's Government Enters a Crisis in Middle of Pandemic", New York Times, 13 gennaio 2021; "Political turmoil for Italy comes at the worst possible time", Deutsche Welle, 13 gennaio 2021; "Matteo Renzi crashes Italy's government in mid-pandemic", The Economist, 16 gennaio 2021

⁷ Per maggiori approfondimenti, si veda: "Ridisegnare l'Italia. Proposte di Governance per cambiare il Paese", Ambrosetti Club, 2021

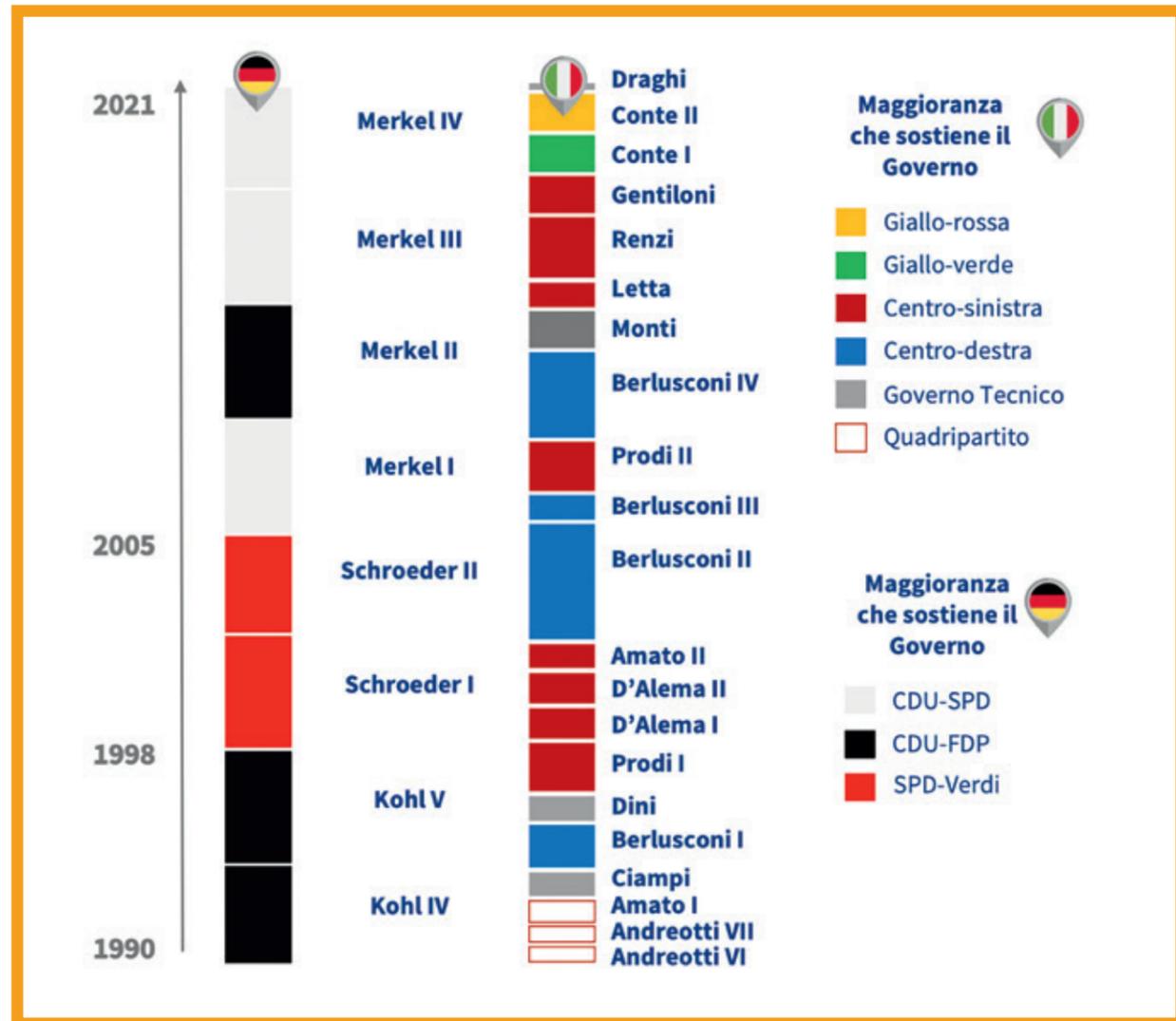


Figura 2.6. Governi in Germania e in Italia dal 1990 al 2021.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Oltre a un danno di immagine, questi eventi hanno un impatto rilevante sull'economia italiana. Basti pensare che, in riferimento alla caduta del Governo "Conte bis", nell'intervallo di tempo intercorso tra le prime voci sulla crisi, le dimissioni dei Ministri Teresa Bellanova ed Elena Bonetti (13 gennaio 2021) e il momento più delicato della crisi (22 gennaio 2021), si è verificato un aumento di 23 punti base sullo **spread** (la differenza tra BTP e Bund decennali è passata da 102 a 125 punti base), che ha generato importanti conseguenze economiche.

L'aumento dello spread (legato ai titoli sul mercato secondario) porta ad emettere titoli a rendimento maggiore, quindi a un aumento del costo del debito pubblico: si può stimare che un aumento di +0,15 p.p. genera 1,5 milioni di Euro di maggiore spesa per interessi all'anno per ogni miliardo di debito di nuova emissione; di riflesso si deprezzano i titoli in circolazione: in 2 settimane il prezzo dei BTP è sceso del -1,1% (scadenza 5 anni) e -1,5% (7 anni), fino al -1,8% (10 anni) e -4,8% (30 anni), per una perdita complessiva stimabile in **circa 25 miliardi di Euro**.



Figura 2.7. Spread BTP Italia-BUND 10 Anni, gennaio 2021.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Milano Finanza, 2021

2.2.1 PERCHÉ IN QUESTO MOMENTO STORICO UNA CATTIVA COMUNICAZIONE PUÒ AVERE EFFETTI DANNOSI, OGGI PIÙ CHE MAI

Come evidenziato dai casi precedenti, la comunicazione ha una responsabilità sociale di grande rilievo. Questa idea, valida già prima della pandemia da COVID-19, risulta ancora più evidente in un momento storico in cui le conseguenze negative possono riguardare direttamente **la salute pubblica**.

Dispositivi di protezione individuale (DPI), distanziamento e vaccini sono forse tre dei fattori chiave per il contrasto alla diffusione del virus. È allora fondamentale che la comunicazione contribuisca a promuovere in maniera corretta ed informata queste buone pratiche. Purtroppo, negli ultimi mesi ciò non si è sempre verificato.

Osservando i principali media e social network, si può infatti rilevare una diffusa cattiva comunicazione che ha alimentato, tra le altre cose, anche la disinformazione sul vaccino. A proposito di questo fenomeno, nel 2020 è stato coniato il termine **"infodemia"**, definita la "circolazione di una quantità eccessiva di informazioni, talvolta non vagliate con accuratezza, che rendono difficile orientarsi su un determinato argomento per la difficoltà di individuare fonti affidabili"⁸.

⁸ Fonte: Treccani

⁹ Titoli di articoli e altri contenuti scritti in modo tale da attrarre l'attenzione e spingere l'utente a cliccare sul link, spesso distorcendo il contenuto effettivo.

Per esempio, una traduzione errata di un articolo spagnolo del País ha portato a rilanciare la notizia di un'infermiera positiva al virus dopo aver fatto il vaccino, quando in realtà il vaccino era stato somministrato – non ricevuto – dall'infermiera. In maniera simile, sono state diffuse notizie su persone risultate positive appena dopo aver ricevuto la prima dose del vaccino, omettendo che per essere efficace occorre una seconda somministrazione (dopo un periodo variabile a seconda del tipo di vaccino, ma comunque solitamente non inferiore a 4 settimane); inoltre, come osservato dal direttore dell'Asl in oggetto, è possibile che al momento del tampone pre-vaccino (che deve essere obbligatoriamente negativo), il virus potesse essere in incubazione.

A questi casi, si aggiungono titoli "clickbait"⁹: per esempio, sebbene nell'articolo di Report (Figura 2.8) venga specificato che Pfizer è stata in grado di risolvere il problema raggiungendo un'integrità del 75%, il tweet connesso (che spesso rappresenta l'unica informazione recepita dall'utente) non fa che mettere in discussione la qualità dei vaccini e l'industria farmaceutica, che stanno invece svolgendo un ruolo chiave nel contrasto alla pandemia.

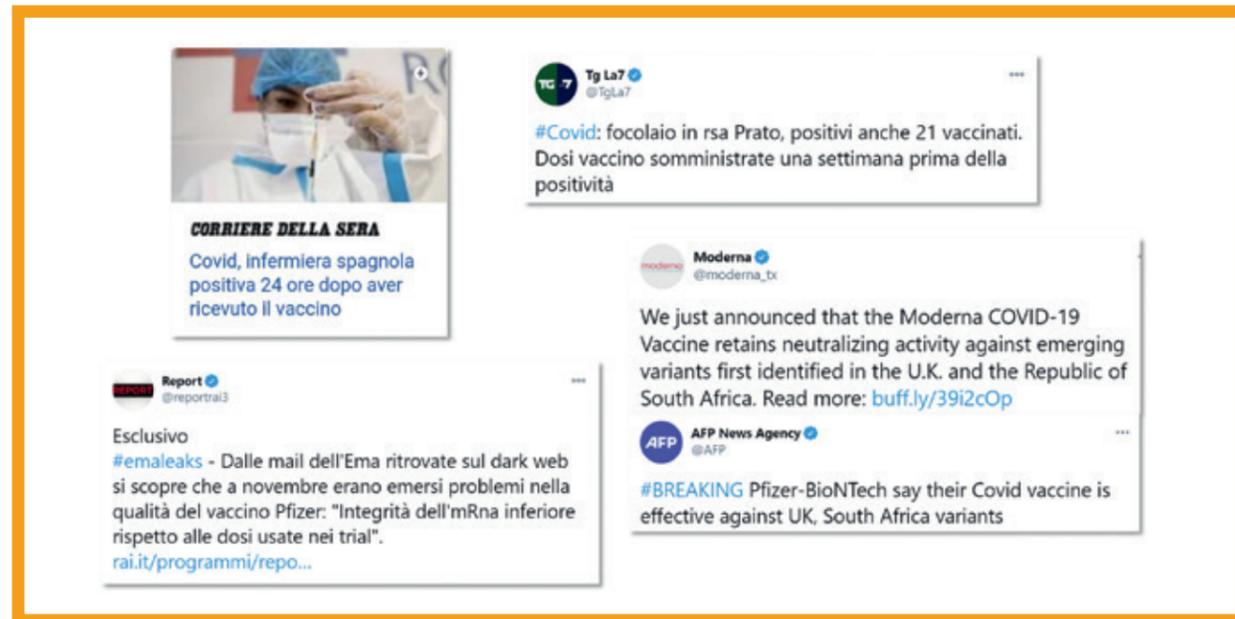


Figura 2.8. Tweet e titoli di articolo connessi al vaccino contro il COVID-19.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Guardando oltreoceano, è possibile portare all'attenzione i risultati della forte **campagna "no-mask"** portata avanti da Donald Trump negli ultimi mesi della sua presidenza¹⁰: al 1° febbraio 2021, pochi giorni dopo l'insediamento del nuovo Presidente Biden, gli Stati Uniti erano il secondo Paese al mondo (tra quelli con più di 10 milioni di abitanti) per casi di COVID-19 in rapporto alla popolazione, ovvero 78 mila ogni milione di abitanti.

La responsabilità della comunicazione riguarda non solo i contenuti veicolati, ma evidentemente anche le **modalità** con cui vengono diffusi. Un caso emblematico è costituito dalla fuga di notizie sulla "chiusura" della Lombardia a marzo 2020: in quell'occasione, la non chiara gestione interna delle informazioni da parte delle Istituzioni pubbliche (che fecero trapelare la decisione imminente del primo "lockdown"), unita alla negligenza dei mezzi di comunicazione (che rilanciarono immediatamente la notizia senza avere a disposizione tutti i dettagli necessari e senza considerare le possibili conseguenze), ha dato origine a una fuga di massa dalla Lombardia, e più in particolare a resse ed assembramenti (senza alcun tipo di protezione) nei principali scali ferroviari di Milano.

Molto probabilmente il virus si sarebbe diffuso ugualmente nel resto del Paese, ma a livello micro, una migliore comunicazione avrebbe potuto certamente evitare dei contagi.



Figura 2.9. Stazione Milano Centrale (a sinistra), Stazione Milano Porta Garibaldi (in alto a destra) e un articolo di Repubblica (in basso a destra).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

2.3 PERCHÉ UNA COMUNICAZIONE SBAGLIATA PUÒ CONSOLIDARE I "FALSI MITI" LEGATI AL PAESE

Per comprendere il ruolo centrale che può avere la comunicazione per il rilancio del Paese, è necessario ampliare la prospettiva oltre la contingenza del presente e focalizzare l'analisi sul contesto italiano. Tale azione è resa necessaria dalla consapevolezza che una comunicazione sbagliata possa contribuire a **consolidare i "falsi miti"** storicamente attribuiti all'Italia. È innegabile che il nostro Paese soffre di problemi endogeni e che non parlarne potrebbe essere deleterio. Allo stesso tempo, occorre chiedersi se non possa essere più produttivo mettere in evidenza gli elementi più rilevanti, e su quelli stimolare azioni di risposta e correzione. In questo senso, si può parlare di un problema di comunicazione "in sé", che trattando ogni argomento allo stesso modo finisce per distogliere l'attenzione dalle questioni prioritarie.

Un altro motivo per cui occorre agire sulla comunicazione è insito nel fatto che l'Italia storicamente è stata narrata attraverso degli **stereotipi**.

Alcuni esempi emblematici sono offerti dalle copertine del settimanale tedesco Spiegel, una delle riviste europee più influenti secondo l'Economist¹¹:

- la copertina del luglio 1977, raffigurante una pistola su un piatto di spaghetti e dal titolo "Vacanze in Italia: rapimento, estorsione, rapina a mano armata" (legato alle violenze degli anni di piombo);
- la copertina del luglio 2011, con l'allora Presidente del Consiglio Berlusconi che guidava al declino "il Paese più bello del mondo", come critica generale al suo governo ma anche in riferimento ai procedimenti del Caso Ruby;
- la copertina del giugno 2018 che, a pochi giorni dalla nascita del primo governo Conte, rappresentava uno spaghetti a forma di cappio a supporto del titolo "Ciao Amore! Come l'Italia si autodistrugge – e trascina l'Europa con sé".

¹⁰ "Trump says he won't wear face mask", CBS, 4 aprile 2020; "In his own words, Trump on the Coronavirus and Masks", New York Times, 2 ottobre 2020; "Trump, downplaying virus, has mocked wearing masks for months", ABC, 3 ottobre 2020

¹¹ "His country's mirror", The Economist, 16 novembre 2002



Figura 2.10. Copertine dello Spiegel.
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

Quello appena descritto non è certamente un fenomeno limitato alla stampa tedesca, ma piuttosto un **atteggiamento diffuso** anche nel resto della stampa europea nonché tra alcune figure istituzionali. Per esempio, hanno avuto risonanza le ripetute esternazioni del Primo Ministro olandese Mark Rutte, a forte tono moralistico, su un'Italia che vive sulle spalle degli altri e che "deve imparare a farcela da sola"¹². Sempre nei Paesi Bassi, a maggio 2020 l'Elsevier Weekblad titolava "nessun centesimo in più all'Europa del Sud", all'interno delle discussioni sugli aiuti europei per il contrasto delle conseguenze economiche della pandemia: a supporto, la copertina raffigurava i lavoratori dell'Europa del Nord intenti a lavorare per pagare le vacanze dei cittadini dell'Europa del Sud¹³. In quei mesi a osteggiare il Recovery Fund – soprattutto la componente di sussidi a fondo perduto, in ragione dell'inaffidabilità e degli sprechi dell'Italia – c'era anche il Cancelliere austriaco Sebastian Kurz, che nell'ottobre 2021 si è poi ritrovato costretto a dimettersi dalla carica per l'accusa di favoreggiamento alla corruzione. In questa prospettiva si inserisce anche il termine "PIGS"

(acronimo di Portogallo, Italia, Grecia, Spagna, divenuto poi "PIIGS" con l'aggiunta dell'Irlanda), coniato alla fine degli anni Novanta dalla stampa inglese per indicare i Paesi dell'Europa meridionale caratterizzati da situazioni finanziarie deficitarie, sfruttando l'evidente sovrapposizione col termine inglese "pigs" (maiali)¹⁴. Si tratta, tuttavia, di una percezione non totalmente connessa alla realtà dei fatti. L'Italia è insieme alla Germania il Paese con il **minor rapporto deficit/PIL** nel periodo 2011-2019 tra i Big-5 europei; osservando la media del periodo 2011-2019, l'Italia registra un rapporto pari a -2,6%, inferiore a quello della Germania (0,7%), di poco inferiore rispetto alla media UE-28 (-2,4%), ma superiore a quello di Francia (-3,7%), Regno Unito (-4,6%) e Spagna (-5,7%). Ma l'Italia, tra le molte altre cose, è anche il quarto **contributore netto** del budget dell'Unione Europea con un contributo positivo di 6,7 miliardi di Euro, dopo Germania (17,2), Regno Unito (9,8) e Francia (7,4), nonché la seconda potenza manifatturiera dell'UE con 247 miliardi di Euro di valore aggiunto nel 2018, solo dopo la Germania (650)¹⁵.

¹² "Cara Italia, impara a farcela da sola", *Corriere della Sera*, 3 luglio 2020

¹³ *Elsevier Weekblad*, 30 maggio 2020

¹⁴ I Paesi coinvolti hanno a più riprese criticato il termine "PIGS" (tramite testate nazionali, come El Mundo, o attraverso rappresentanti istituzionali, come il Ministro portoghese dell'economia e dell'innovazione Manuel Pinho), ritenuto dispregiativo e razzista, portando rilevanti testate giornalistiche (es. Guardian e Financial Times) e istituzioni bancarie (es. Barclays Capital) a bandirne l'utilizzo.

¹⁵ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021

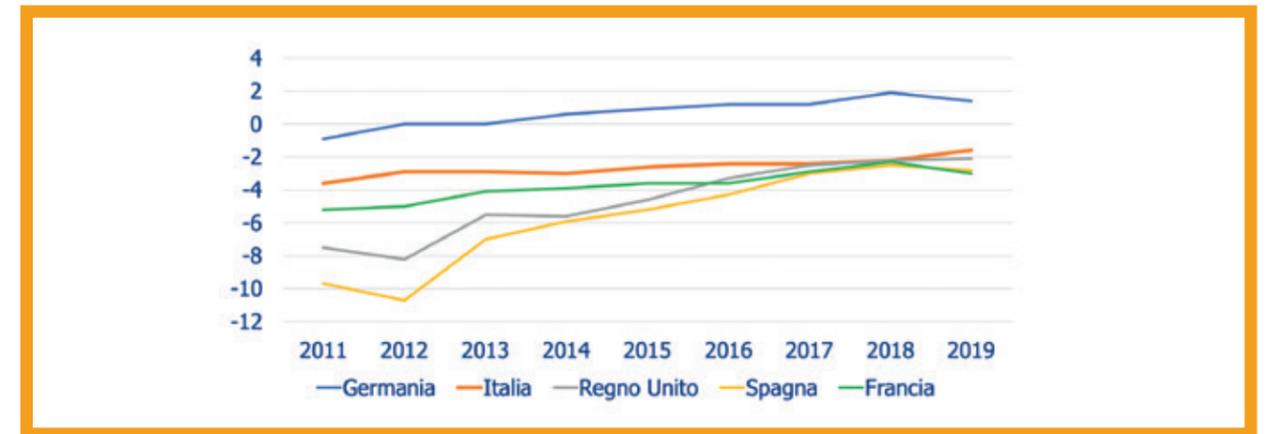


Figura 2.11. Rapporto deficit/PIL nei Paesi Big-5 dell'UE e UE-28 (valori %), 2011-2019.
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021

Tuttavia, all'interno di uno studio sulle relazioni italo-tedesche, una survey ha rilevato come solo il 41% degli italiani crede che l'Italia sia un contribuente netto del budget dell'UE e come la stessa percentuale si abbassi al 5% tra i tedeschi (addirittura il 71% pensa che l'Italia sia un beneficiario netto)¹⁶. Sempre in ambito di credibilità economica, l'Italia è nota per le sue numerose crisi bancarie (per esempio, quella di Monte dei Paschi di Siena, di Carige, delle piccole banche dei territori o delle banche venete), ma anche altri Paesi hanno attraversato simili situazioni. Esclusivamente a titolo di esempio, basti pensare a Deutsche Bank che nel 2015 ha ricevuto una multa da 2,5 miliardi di Dollari dalle autorità statunitensi e britanniche per lo scandalo Libor (connesso alla manipolazione dei tassi di riferimento) e nel 2017 una da 550 milioni di Euro per riciclaggio di denaro e continua a ricevere ammonizioni dalle autorità nazionali e straniere per rafforzare i propri controlli anti-riciclaggio¹⁷. Nel 2020 la Federal Financial Supervisory Authority (BaFin, ovvero la Consob tedesca) è invece finita al centro dello scandalo Wirecard

¹⁶ Friedrich-Ebert-Stiftung, *Fragile Freundschaft. Eine Meinungsumfrage zu den deutsch-italienischen Beziehungen*, 2021

¹⁷ "Fed Warned Deutsche Bank Over Anti-Money-Laundering Backsliding", *The Wall Street Journal*, 30 maggio 2021

¹⁸ "Dal crack Wirecard all'inchiesta N26: il pugno duro della Consob tedesca", *Il Sole 24 Ore*, 23 agosto 2021

¹⁹ "Abn Amro patteggia per 480 million euro in caso riciclaggio", *Reuters*, 19 aprile 2021

²⁰ Friedrich-Ebert-Stiftung, op. cit.

per non aver adeguatamente vigilato sulla quotata tedesca di pagamenti elettronici finita in bancarotta per un buco da 1,9 miliardi di Euro (procurando 3,2 miliardi di Euro di danni per banche e investitori)¹⁸. Negli ultimi anni, invece, ABN AMRO e Ing (tra i primi tre istituti di credito dei Paesi Bassi) e Danske Bank (la più grande banca danese) sono finite coinvolte e successivamente multate per attività di riciclaggio internazionale¹⁹.

Un altro esempio di **percezione distorta** è connesso al tema della sostenibilità. Nel medesimo studio sulle relazioni italo-tedesche, una survey ha rilevato che il 71% degli italiani crede che la Germania abbia raggiunto i propri target in termini di quota di energie rinnovabili sui consumi finali (quando in realtà non sono stati raggiunti, seppur di poco) e che il 74% degli italiani e l'80% dei tedeschi crede che l'Italia non abbia raggiunto i propri obiettivi (in realtà superati)²⁰.

Come ogni Paese, l'Italia presenta pregi e difetti. Quello che caratterizza la narrazione del nostro Paese sembra essere la **mancanza di equilibrio**

e onestà intellettuale nel raccontarli. Infatti, anche negli elogi all'Italia, gli stereotipi non scompaiono mai e rimane una forte connotazione territoriale: è emblematico il caso del Figaro che ha dedicato un numero speciale alla Sicilia per celebrarne lo splendore, salvo poi aggiungere "la terra dove la mafia pratica il crimine e l'estorsione secondo le regole di un impenetrabile codice d'onore" in maniera

totalmente decontestualizzata; oppure quello di EasyJet e Lonely Planet che nelle rispettive pagine di promozione della Calabria parlano di una Regione che "soffre di un'evidente assenza di turisti a causa della sua storia di attività mafiosa", e in cui "l'entroterra, la lunga storia di povertà, l'attività mafiosa e l'emigrazione hanno contribuito a definirne la particolare cultura".

2.4 PERCHÉ L'ITALIA SCONTA UN PROBLEMA DI AUTO-PERCEZIONE INTERNO

Sarebbe scorretto attribuire tutta la colpa all'esterno quando **i pregiudizi sono alimentati anche dall'atteggiamento della comunicazione interna**, come ben rappresentato da una selezione di articoli riportati in *Figura 2.12*.

un'immagine distorta dell'Italia", un'immagine che finirà per "fare a pezzi l'Unione Europea", e che "tutta questa arroganza tedesca è particolarmente tragica, non solo adesso ma soprattutto adesso"²¹.

Provando a rinvenire l'origine di questo fenomeno, lo storico tedesco Klaus Bergdolt (Professore dell'Università di Colonia), nella sua opera dedicata a indagare il pregiudizio tedesco verso l'Italia, afferma: «L'Italia ha sempre avuto un ruolo figurato nel discorso pubblico dei Paesi avanzati: esempio di vizio e instabilità, monito e alibi al tempo stesso, che consente ad altre società di accettare regole

di comportamento rigorose, ma anche di scusare le proprie deroghe»²². Tra le cause principali, ancora attuali, l'autore individua **l'amoralità italiana** (che affiora non appena si esprimono all'estero sul loro Paese), ma anche il **moralismo tedesco** (l'etica protestante, in particolare, mettendo in relazione status sociale, successo economico e grazia divina, ha nell'Italia, cattolica e povera, l'antagonista più conveniente).

Insight – Un caso di valorizzazione della comunicazione sull'Italia: il Premio Ferrari

Un'iniziativa interessante è quella del Premio Ferrari "Arte di Vivere Italiana", che valuta tra una rosa selezionata di testate interazionali, l'articolo giornalistico che più degli altri ha saputo valorizzare il Made in Italy e lo stile di vita italiano. Le Cantine Ferrari, da sempre ambasciatrici dell'Arte di Vivere Italiana nel mondo, hanno voluto istituire questo premio – che ha ricevuto gli apprezzamenti anche della Farnesina – proprio per dare risalto a quanto di positivo l'Italia è in grado di comunicare anche all'estero in termini di cultura, creatività, artigianalità, legame con il territorio e le sue tradizioni enogastronomiche.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Cantine Ferrari, 2021.

Ai temi sollevati da Bergdolt è possibile aggiungere anche la tardiva unificazione rispetto agli altri Stati moderni, che ha certamente rallentato la definizione di una solida e condivisa identità nazionale, favorendo invece l'espressione di dualismi e regionalismi. Il fenomeno dell'amoralità verso l'Italia è facilmente rinvenibile nei discorsi pubblici e privati, così come nella stampa nazionale.

gli italiani del loro Paese e l'immagine che hanno dell'Italia all'estero – dopo il Brasile (-12,0) ed il Sud Africa (-11,8). Come emerge dalle rilevazioni del Reputation Institute, a un'immagine internazionale tutto sommato positiva (73,8 su 100, meglio anche della Germania), è corrisposta una percezione significativamente più negativa al suo interno (63,6).

Forse quest'ultima non è più il primo e unico punto di riferimento per i giornali esteri che parlano (male) dell'Italia, affiancata dal crescente ruolo dei **social media** nel rilanciare in presa diretta diverse notizie.

Proprio all'interno dei social media si è diffuso anche uno dei più recenti "mali italiani", quello del tribalismo, ovvero del fenomeno per cui le reazioni e i commenti agli accadimenti non sono più equilibrati e moderati ma sempre più spesso polarizzati e aggressivi. Questo nuovo scenario non fa che complicare la situazione: ora una notizia locale pubblicata sui social media diventa rapidamente una notizia globale, aggravando quindi l'effetto di immagine negativa e di auto-flagellazione.

A testimonianza di questa incapacità di valutarsi adeguatamente, l'Italia risulta il terzo peggior Paese al mondo per **gap tra reputazione interna ed esterna** (-10,2) – ovvero tra l'immagine che hanno

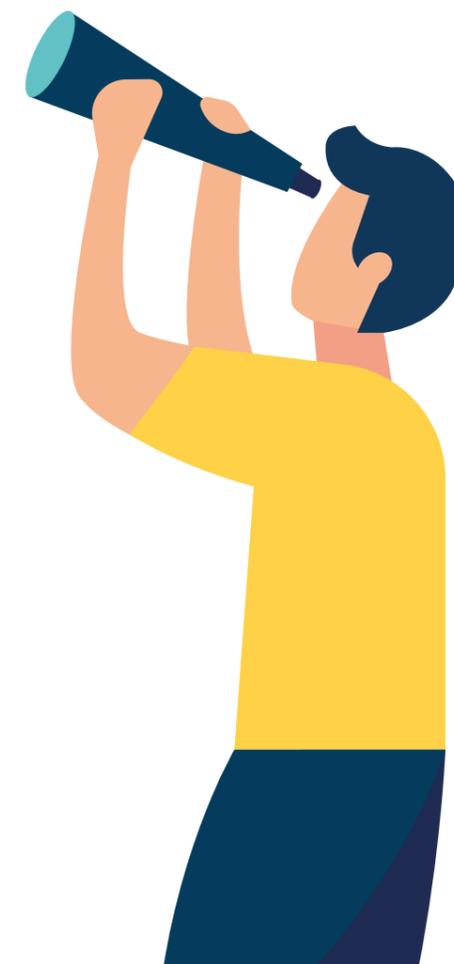


Figura 2.12. Articoli di giornali.
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati *Liberò*, *Repubblica*, *Affari Italiani* e *Gazzetta del Mezzogiorno*, 2021

Occorre rilevare che, anche all'estero, c'è chi riconosce la gravità di questa situazione. Uno dei casi degni di nota è per esempio quello di Thomas Fricke, che in un lungo editoriale sullo Spiegel riguardante la discussione sugli eurobond, ha sottolineato che "la Germania ha

²¹ "Deutschland fatales Zerbild von Italien", *Der Spiegel*, 24 aprile 2020. L'editoriale è arrivato in un momento in cui altre testate tedesche affermavano che in Italia "la mafia è una presenza fissa a livello nazionale e attende solo una nuova pioggia di denaro da parte di Bruxelles" e, anche per questo, l'UE dovrebbe «controllare attentamente come gli italiani spenderanno gli aiuti europei» ("Frau Merkel, bleiben Sie standhaft!", *Die Welt*, 8 aprile 2020)

²² Klaus Bergdolt, *Kriminal, korrupt, katholisch*, 2018

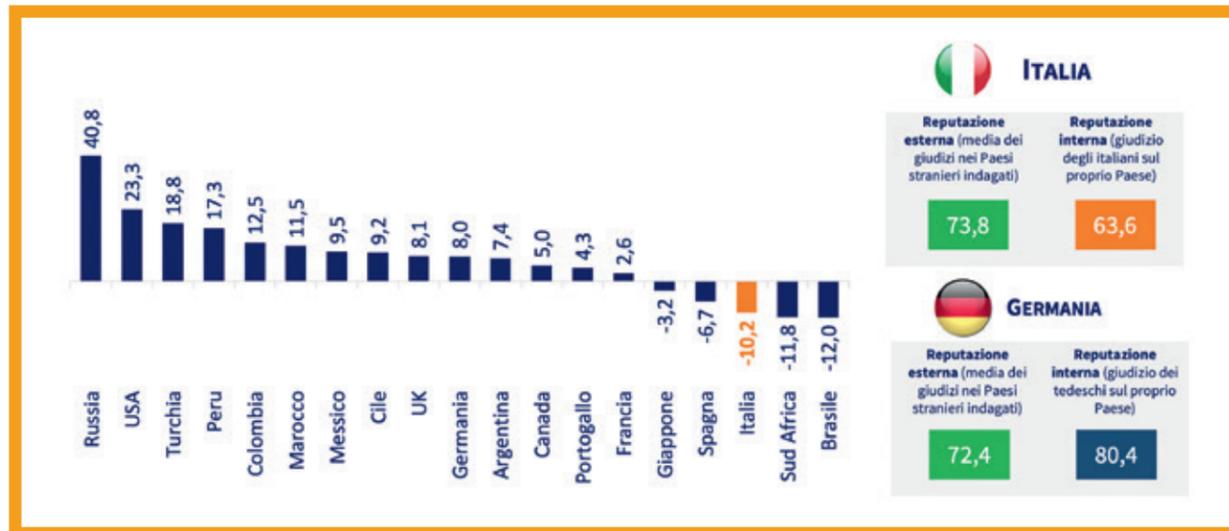


Figura 2.13. Differenza tra reputazione interna e reputazione esterna in alcuni Paesi (valori assoluti), 2017.
 Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Reputation Institute (Country RepTrak Pulse), 2021

Se, già circa 100 anni fa, Carlo Emilio Gadda parlava di **“porca rognà italiana dell’auto-denigrazione”**, ovvero “la dilagante attitudine a deprecare noi, il Paese in cui siamo nati, il governo in carica (da chiunque presieduto), la

storia passata, le inevitabili noie quotidiane”, è allora evidente come questa sia una tendenza fortemente radicata nella nostra cultura²³, che, però, va gestita e modificata al più presto.

²³ Carlo Emilio Gadda, *Giornale di guerra e prigionia*



Insight – Misurare l’attrattività: il Global Attractiveness Index

Un elemento fondamentale per favorire lo sviluppo sociale ed economico di un Paese è la sua capacità di gestione strategica e di comunicazione dell’immagine pro-business.

La crescente concorrenza internazionale nell’attrazione di capitale (umano e finanziario), porta i Paesi a confrontarsi su molteplici elementi (es. qualità della pubblica amministrazione, dotazione infrastrutturale, servizi sanitari ed educativi, peso della fiscalità, ecc.). In questo contesto, le classifiche internazionali hanno acquisito un peso crescente in relazione alla loro capacità di sintesi, che fornisce visibilità mediatica e, in ultima istanza, capacità di influenzare le scelte di localizzazione di imprese e persone.

L’Italia riveste un ruolo di primissimo piano in alcune delle dimensioni economiche e sociali più importanti, posizionandosi spesso in prima posizione all’interno di confronti europei e internazionali (per dettagli si veda paragrafo successivo). Tuttavia, esistono anche moltissime classifiche di competitività internazionali che penalizzano enormemente il posizionamento dell’Italia. The European House – Ambrosetti ha identificato oltre 600 Indici e ha costruito un database dettagliato di 150 ranking globali, prendendo in considerazione indici di competitività, indici costruiti su aree specifiche e indici su dimensione regionale. Nel 2021 la Banca Mondiale ha deciso di discontinuare in maniera definitiva la pubblicazione del Doing Business Report, l’indice più accreditato a livello internazionale per la sua capacità di orientare gli investimenti, a causa del riconoscimento della natura non scientifica del suo rapporto più volte denunciata da The European House – Ambrosetti.

A partire dal 2015 The European House – Ambrosetti ha lanciato l’iniziativa Global Attractiveness Index con l’obiettivo di rendere disponibile ai decisori italiani e internazionali un Indice innovativo, in grado di restituire una valutazione rappresentativa dell’attrattività – sia interna (capacità di trattenere risorse già presenti) sia esterna (capacità di attirare nuove risorse) dei Paesi e, quindi, fornire indicazioni affidabili a supporto delle strategie pro-business. Il Global Attractiveness Index si caratterizza per essere replicabile (grazie all’utilizzo di Key Performance Indicator rilevati annualmente), oggettivo (poiché basato su variabili quantitative oggettive mappate da database mondiali), robusto (in quanto costruito con pochi indicatori proxy tra loro il più possibile indipendenti) e significativo (poiché il focus è sugli output rispetto agli input).

Nel Global Attractiveness Index 2021 l’Italia si posiziona al 20° posto, complice la perdita di 8 posizioni nel KPI relativo agli IDE, con uno score complessivo che, però, è in miglioramento: 61,32 nel 2021 vs 59,50 nel 2020. Il segno di un Paese in sofferenza, costantemente minacciato dalla maggiore velocità degli altri, ma molto resistente. Nel quinquennio l’Italia ha infatti registrato una performance positiva, guadagnando 5 posizioni rispetto alla classifica 2017 e riducendo il gap con alcuni Paesi peer europei (-3,93 dalla Germania e -4,29 dalla Francia). In particolare, il Paese esprime una qualità elevata in termini di combinazione di fattori definibile come “dinamismo sostenibile”, mentre nessun Paese, tra quelli che precedono l’Italia nell’Indice di Posizionamento (IP), mostra la stessa condizione simultanea di equilibrio su livelli medi e alti delle tre dimensioni collaterali al posizionamento (Dinamicità, Sostenibilità e Aspettative di Crescita).

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti 2021.

CAPITOLO 3

Le priorità per sostenere la crescita di un'Italia "Future-Ready"

3.1 LE PRIORITÀ PER SOSTENERE LA CRESCITA DI UN'ITALIA «FUTURE-READY»

Il presente capitolo intende identificare gli **ambiti prioritari** di intervento per la ripresa e la ripartenza dell'Italia nello scenario post-COVID e il potenziale contributo offerto dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR). Prima di focalizzare l'attenzione sui cantieri di lavoro da affrontare per rendere il

Paese pronto per il futuro, ovvero quei fattori strutturali che incidono sulle possibilità di ripresa e rilancio, si ritiene utile evidenziare alcuni motivi per cui l'Italia è **"Alive and Kicking"**, su cui fare leva e da tenere in considerazione una corretta consapevolezza e narrazione.

3.2 MOTIVI PER CUI L'ITALIA È «ALIVE AND KICKING»

Secondo l'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti, ci sono delle solide evidenze sulla base delle quali poter dire che sì, l'Italia è "viva e vegeta":

1. È prima nell'Unione Europea per numero di **PMI manifatturiere** (376mila nel 2018), quasi il doppio di Francia (201mila) e Germania (201mila) e quasi il doppio della somma di Spagna (171mila) e Regno Unito (136mila);
2. Al 2020 è nella top-5 mondiale dei Paesi con **surplus manifatturiero** superiore ai 100 miliardi di Dollari ed è il secondo Paese della UE e settimo al mondo per valore aggiunto manifatturiero;
3. Secondo il Trade Performance Index 2017, in 8 settori su 14 è nei primi tre posti per **competitività** e ha quattro delle prime dieci Province superspecializzate in Europa;

4. È prima nell'Unione Europea per numero di **referenze** per ricercatore (media di 17,5 nel periodo 1996-2019) e prima al mondo come numero di pubblicazioni scientifiche negli ultimi 20 anni;
5. È prima nell'Unione Europea per **rifiuti riciclati** sul totale (79% nel 2018, vs. media UE del 39%) e terza tra i grandi Paesi dell'Eurozona per minori emissioni di gas serra per Euro di valore aggiunto generato;
6. Genera 64,1 miliardi di Euro di Valore Aggiunto **agroalimentare** (dati al 2019), pari a 3 volte il settore automotive di Francia e Spagna e più del doppio della somma dell'aerospazio di Francia, Germania e UK;
7. È prima al mondo per numero di siti patrimonio dell'**Unesco** (58 in totale al 2021) e prima nell'Unione Europea per numero di notti trascorse in hotel da turisti stranieri (65 milioni nel 2020);
8. È prima nell'Unione Europea per livello di **salute** della popolazione (qualità della vita, aspettativa di vita alla nascita, ecc.) e per produzione di farmaci (34 miliardi di Dollari di produzione nel 2017);
9. Tra 2011 e 2019 il **rapporto deficit/PIL** è diminuito in del -2,6%, contro -3,7% della Francia, -4,6% del Regno Unito e -5,7% della Spagna;
10. **La ricchezza netta** delle famiglie italiane è tra le più alte al mondo, pari a 8,4 volte il reddito disponibile nel 2017, ovvero il 37% più alta di quella delle famiglie tedesche, pari a 6,1 volte il reddito.

Anche durante la pandemia da COVID-19 il nostro Paese ha dato riprova della sua solidità, di spirito di **solidarietà** e di senso di **responsabilità** verso il bene comune. Questo aspetto è reso evidente, per esempio, dai 182 milioni di Euro di donazioni raccolti da marzo 2020 dalla Protezione Civile per gestire l'emergenza, ma anche dal settore del **volontariato** che si è mobilitato per assistere gli italiani, come nel caso della Croce Rossa

e dei volontari Auser. Un contributo rilevante nella gestione della crisi è stato fornito anche dai **servizi** per la collettività: servizi medico-sanitari e farmacie, Trasporto Pubblico Locale (nonostante la riduzione del 70% della circolazione), GDO alimentare, logistica, banche e infrastrutture di rete (nonostante i volumi di traffico moltiplicati, +46,5% su rete e +21% su mobile tra febbraio e marzo 2020) si sono dimostrati resilienti durante i diversi lockdown¹.

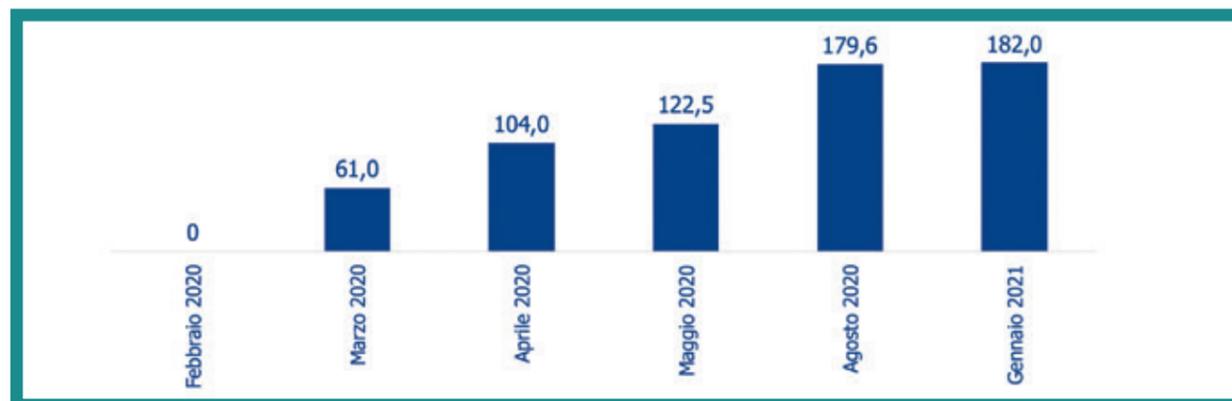


Figura 3.1. Donazioni cumulate alla Protezione Civile per la gestione dell'emergenza Coronavirus in Italia* (milioni di Euro, valori cumulati), febbraio 2020 – gennaio 2021**. (*) Fondi del Dipartimento della Protezione Civile per l'acquisizione di dispositivi di protezione individuali e attrezzature sanitarie e per le famiglie degli operatori sanitari che hanno perso la vita nella lotta al Coronavirus. (**) Ultimo dato disponibile.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Protezione Civile, 2021

¹ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati TIM e AGCOM, 2021

In questo contesto, anche la **Pubblica Amministrazione** ha fornito il proprio contributo. Storicamente la P.A. italiana ha mostrato limiti nel riuscire ad interagire con il cittadino attraverso gli strumenti digitali: prima dell'emergenza, infatti, il nostro Paese era penultimo nell'UE per quota di cittadini che interagiscono online con la P.A. (solo il 23% della popolazione, rispetto alla media UE pari al 55%, oltre il doppio).

Tuttavia, nella fase immediatamente successiva alla diffusione della pandemia e all'imposizione del lockdown, la P.A. italiana ha saputo adattarsi velocemente alle nuove condizioni di lavoro e già ad inizio aprile 2020 oltre il 70% dei dipendenti negli enti pubblici nelle Regioni lavoravano in modalità "agile"².

Anche il **tessuto industriale** ha dispiegato tutte le proprie potenzialità, attuando riconversioni industriali con tempi di reazione straordinari per produrre Dispositivi di Protezione Individuale (da zero mascherine al giorno a oltre 1,4 milioni nell'arco di un mese), ma anche apparecchiature più avanzate a servizio della collettività³.

La resilienza del tessuto produttivo ha sicuramente contribuito all'ottima ripresa degli indicatori economici registrata negli ultimi mesi: nei primi sei mesi del 2021 le esportazioni si sono infatti assestate a 250,1 miliardi di Euro (+5,6% rispetto ai 236,8 miliardi di Euro dei primi sei mesi del 2019), mentre a luglio 2021 l'indice di produzione industriale ha raggiunto un valore pari a 104,7 (valore destagionalizzato su base 2015=100), superiore seppur di poco rispetto al 104,6 registrato a gennaio 2020.

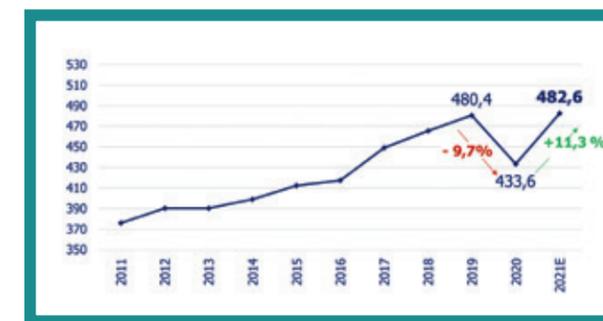


Figura 3.2. Esportazioni (miliardi di Euro), 2011-2021E. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e SACE, 2021

La resilienza del tessuto produttivo è in ultima istanza testimoniata anche dal **capitale di fiducia** riposto nelle aziende italiane durante la crisi: il livello di reputazione è infatti salito da 70,6 (su 100) di gennaio 2020 a 73,7 di dicembre 2020.

Allargando lo spettro all'intero sistema-Paese, l'Italia nel 2020 si è posizionata al quarto posto per reputazione tra i Paesi del G8, dietro solo a Canada, Giappone e Spagna⁴.

Anche per questa serie di motivi, secondo la rilevazione di settembre dell'Ambrosetti Club Economic Indicator, le aspettative degli imprenditori sulla situazione del business, dell'occupazione e degli investimenti per i prossimi sei mesi sono ai massimi valori storici.

² Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero per la Pubblica Amministrazione, 2020

³ Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Invitalia, 2021

⁴ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati The RepTrak Company, 2021

Insight – I successi del Made in Italy del 2021

Nel 2021, le manifestazioni di un'Italia "Alive and Kicking" sono state molteplici e connesse a diversi ambiti diversi, di cui di seguito sono riportati alcuni esempi.

Nello sport, l'Italia ha vinto la Prada Cup (dopo 20 anni), gli Europei di calcio maschile (dopo 53 anni e ai rigori in casa dell'Inghilterra), di pallavolo maschile e femminile (in casa della Serbia) e di cricket femminile; nel tennis dopo aver vinto il Queen's Club Championship di Londra per la prima volta ha raggiunto – sempre per la prima volta – la finale di Wimbledon maschile; a Tokyo ha raggiunto il record storico di 40 medaglie nelle Olimpiadi (con "prime volte" storiche nell'atletica) e di 69 medaglie nelle Paralimpiadi; nel ciclismo ha vinto la Parigi-Roubaix (dopo 22 anni), la cronometro ai mondiali maschili e la prova in linea su strada femminile; ma anche le 8 medaglie ai mondiali di bocce.

Nei media, l'Italia ha vinto l'Eurovision Song Contest con i Måneskin, è stata protagonista dell'ultimo successo cinematografico Disney e Pixar "Luca" (ambientato nelle Cinque Terre liguri e ispirato alla leggenda siciliana di Colapesce) e ha raggiunto il secondo posto mondiale per numero di followers sulla famosa piattaforma social TikTok con Khaby Lame (pari a 117,2 milioni).

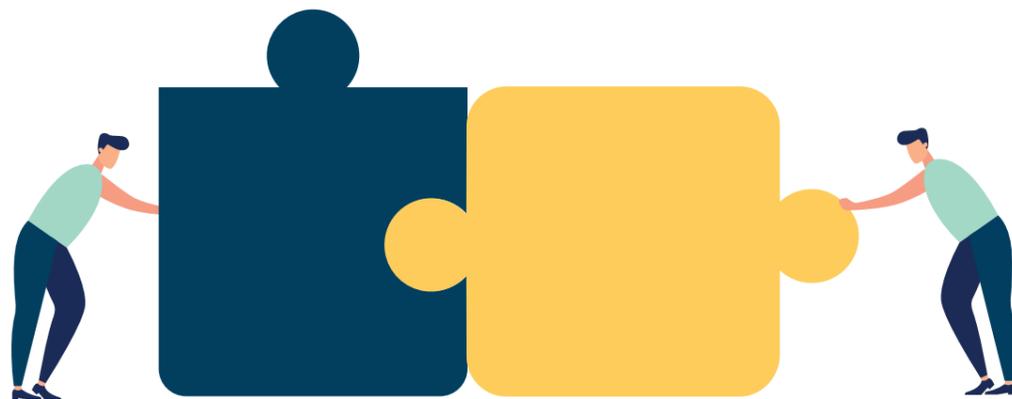
Nell'agroalimentare, secondo Coldiretti l'Italia raggiungerà il record storico di 52 miliardi di Euro di export nel 2021, i consumi in Francia di mozzarella hanno superato quelli del camembert francese, Ferrari Trento è diventato il brindisi ufficiale della Formula 1 (per le prossime tre stagioni), e l'Italia ha vinto anche il mondiale di pasticceria.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su fonti varie, 2021.

3.3 I PROBLEMI STRUTTURALI CHE L'ITALIA DEVE RISOLVERE PER ESSERE «FUTURE-READY»

Da un lato, come appena illustrato, la pandemia ha messo in luce la resilienza e la capacità di reazione del sistema-Italia, soprattutto nei momenti di difficoltà. Dall'altro, tuttavia, ha reso ancora più urgente

la necessità di intervenire su alcuni cantieri prioritari che ad oggi non permettono all'Italia di essere un Paese "Future-Ready". L'Advisory Board WPP|The European House - Ambrosetti ne ha individuati almeno nove.



1. Analfabetismo funzionale. L'Italia è tra i Paesi OECD con la più alta istruzione secondaria superiore, pari al 28% nella fascia di età 25-34 anni (vs. media OCSE del 15%) e al 72% nella fascia di età 55-65 anni (vs. media OCSE del 35%), e quarta tra i Paesi OECD per la maggiore incidenza di adulti con problemi di corretta comprensione delle informazioni (28% della popolazione adulta).

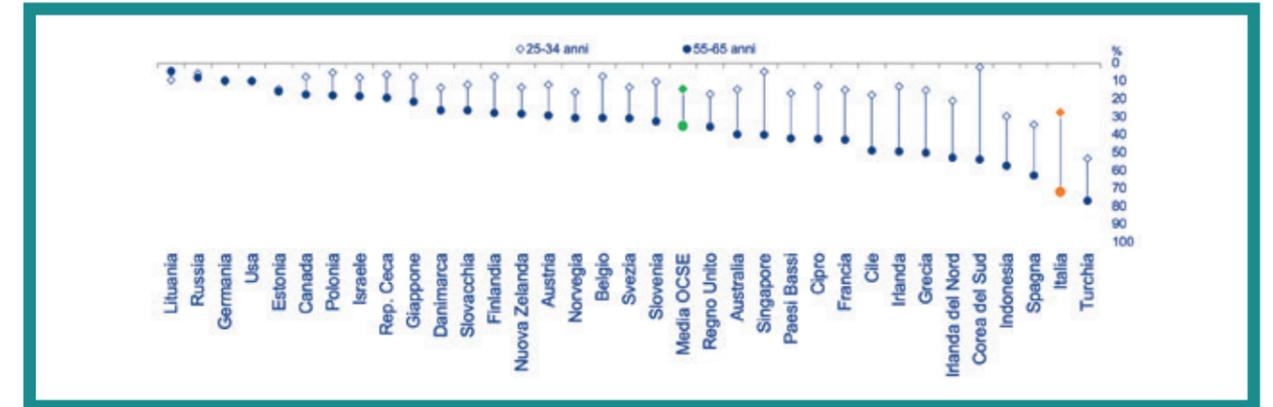


Figura 3.3. Popolazione senza istruzione secondaria superiore (% per fascia di età), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OECD-PIAAC (edizione 2016), 2021

2. Bassa digitalizzazione. L'Italia si posiziona in venticinquesima posizione in UE per quanto riguarda la digitalizzazione del Paese secondo il Digital Economy and Society Index (DESI) della Commissione Europea, e i principali indicatori relativi alla connettività in Banda Ultra Larga posizionano l'Italia al di sotto della media europea (30% di Fixed Very High Capacity Networks coverage nelle famiglie italiane vs 44% nella media UE, 13,4% Ultra-fast broadband take-up delle famiglie italiane vs 25,9% nella media UE).

Questa arretratezza è stata particolarmente rilevante nell'ultimo anno, caratterizzato da un ampio ricorso alla Didattica a distanza (DAD): secondo un'indagine Ipsos, quasi 1 ragazzo su 3 in Italia dichiara che almeno un suo compagno di classe non ha più frequentato la scuola durante il periodo di didattica a distanza e proprio l'assenza di internet è il primo ostacolo.

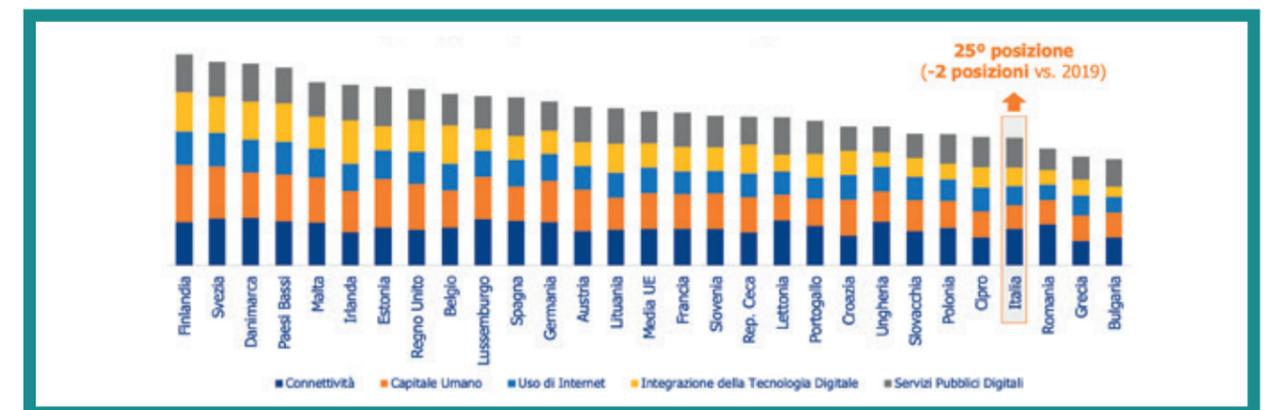


Figura 3.4. Popolazione senza istruzione secondaria superiore (% per fascia di età), 2016. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OECD-PIAAC (edizione 2016), 2021

3. Bassa produttività. In termini di PIL pro-capite, la produttività in Italia è ferma da anni e non si è ancora riallineata ai livelli di vent'anni fa.

In questa prospettiva, uno dei principali freni alla crescita sostenibile e di lungo periodo dell'economia italiana può essere individuata nel basso livello di produttività multifattoriale (MFP): si tratta della componente residuale della crescita non dovuta a variazioni di efficacia di lavoro e capitale ma riconducibile a pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e spillover positivi in termini di ambiente economico.

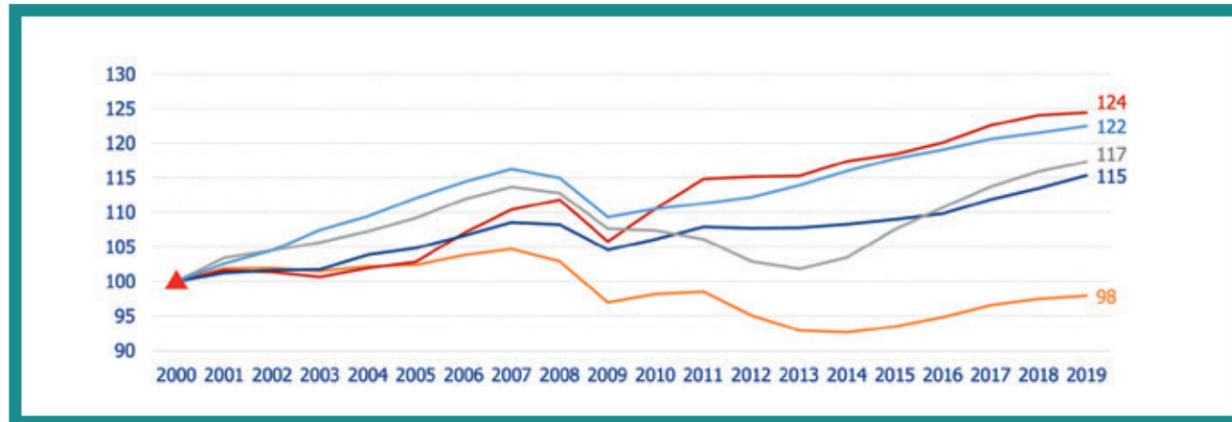


Figura 3.5. Andamento del PIL pro-capite nei Paesi Big-5 europei (numero indice, anno 2000 = base 100), 2000-2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2021

4. Basso tasso di laureati e laureati STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics). L'Italia è tra gli ultimi Paesi europei per quota di laureati in discipline tecnico-scientifiche (13,5 ogni 1.000 abitanti tra 20-29 anni, rispetto alla media UE28 di 19,1) e questo comporta una maggiore difficoltà nell'inserimento dei neolaureati nel mondo del lavoro (i laureati da meno di 3 anni che hanno un'occupazione sono il 53,7% in Italia, rispetto alla media UE di 75,7%).



Figura 3.6. Laureati in discipline STEM nei Paesi europei (ogni 1.000 abitanti tra 20-29 anni), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021

5. Povertà e disoccupazione femminile e giovanile⁵. In ambito sociale, l'Italia è tra i Paesi europei con la quota più elevata di persone a rischio di povertà (25,6%, rispetto al 21,4% dell'UE27) e la crisi da COVID-19 ha fatto crescere il numero di famiglie italiane in povertà assoluta al massimo valore storico (5,6 milioni di persone, pari al 9,4% della popolazione). L'emergenza ha, inoltre, acuito

alcune criticità per le fasce più deboli del mercato del lavoro. Il calo dell'occupazione femminile è stato più marcato non solo rispetto a quello maschile (-2,5% vs. -1,5%), ma anche rispetto al calo avvenuto in Francia e Germania (-0,4% e -0,1% rispettivamente) e alla media UE (-1,2%).

Inoltre, la diminuzione del tasso di occupazione (rispetto allo stesso periodo del 2019) è stata più marcata nella fascia 15-34 anni (tra -2,6% nel secondo trimestre e -2,2% nel quarto) rispetto alle fasce 35-49 anni (da -1,5% a -0,8%) e 50-64 anni (tra -0,4% e +0,2%). Anche nel confronto europeo, tra i Paesi Big-4 l'Italia è seconda solo alla Spagna per riduzione del numero di occupati nella fascia 15-34 anni nel 2020 (-5,1% rispetto al 2019, vs. media UE di -3,0%).

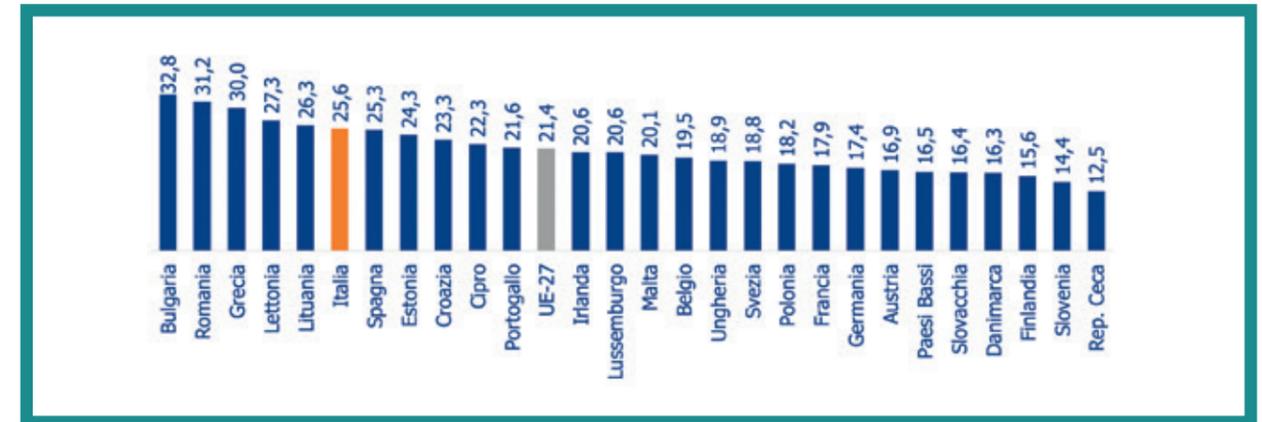


Figura 3.7. Popolazione a rischio di povertà o di esclusione sociale (% del totale), 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2021

6. Consumi stagnanti. I consumi privati in Italia non sono ancora tornati ai livelli pre-crisi e in 13 anni si sono persi circa 600 miliardi di Euro (valore cumulato di mancati consumi privati rispetto al valore del 2007).

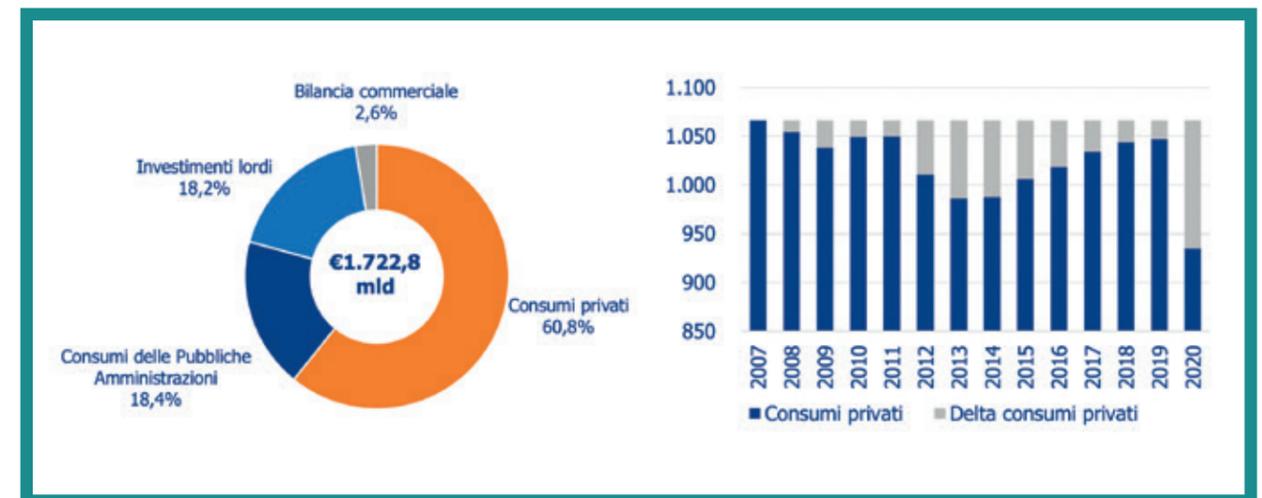


Figura 3.8. Scomposizione del PIL (valori percentuali e assoluti, grafico di sinistra), 2019 e andamento dei consumi in Italia e gap rispetto al 2007 (valori in miliardi di Euro, grafico di destra), 2007-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2021

⁵ Per maggiori approfondimenti, si vedano: "G20 Business Advisory Board sull'Empowerment Femminile", Ambrosetti Club, 2021; "Rapporto 2021", Think Tank "Welfare, Italia", 2021

7. Sottodimensionamento delle imprese. La struttura del tessuto produttivo italiano cela una debolezza strutturale che impatta sulla capacità di competere sui mercati esteri e generare marginalità. Un'evidenza della debolezza finanziaria delle aziende di piccola dimensione emerge dall'analisi dell'incidenza dell'**EBITDA su fatturato** delle imprese italiane per classe di ricavi: le aziende di minori dimensioni sono, in media, in grado di generare un valore che è 2,5 punti percentuali inferiore di quello generato da aziende con oltre 500 addetti.

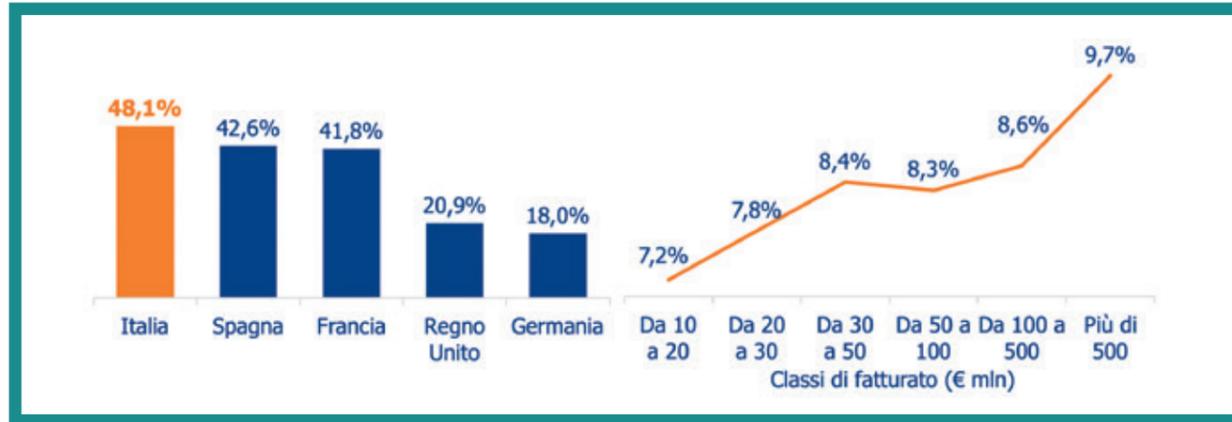


Figura 3.9. Contribuzione al fatturato complessivo delle imprese con fatturato fino a €200 mln (percentuale, grafico di sinistra), 2015 ed EBITDA delle imprese italiane per classi di fatturato (percentuale del fatturato, grafico di destra), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA ed Eurostat, 2021

8. Ingovernabilità e burocrazie⁶. Come già illustrato all'interno del Capitolo 2, l'Italia è un Paese politicamente instabile. Oltre a questo, vi sono ulteriori criticità nella governance del Paese, tra cui la conflittualità Stato-Regioni (quasi un terzo dei ricorsi alla Corte Costituzionale riguardano oggi l'attribuzione delle competenze), lo squilibrio tra potere legislativo ed esecutivo (quasi l'80% delle Leggi approvate durante la XVIII Legislatura è di iniziativa governativa), la frammentazione della P.A. (che ha generato una forma ibrida e complessa di governance multilivello) e la burocrazia (il costo per il sistema produttivo derivante dalla gestione dei rapporti con la P.A. ammonta a 57,2 miliardi di Euro, che diventano 100 miliardi all'anno se si aggiungono i mancati pagamenti della P.A.). Con una migliore governance, l'Italia potrebbe puntare ad avere una produttività multifattoriale (MFP) pari a quella della Germania (0,68 punti percentuali), ovvero un contributo alla crescita media del PIL dalla produttività totale di 1,44 invece di 0,55: in questa ipotesi, nel 2030 avremmo un PIL di 119 miliardi di Euro maggiore di quello senza cambiamento (baseline), pari a un aumento del 7,1%, ovvero un PIL pro-capite di 28.192 Euro invece di 26.211 Euro (correnti).



Figura 3.10. La ripartizione dei poteri tra Governo Centrale e Governi regionali: confronto tra Italia e Francia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2021

⁶ Per maggiori approfondimenti, si veda: "Ridisegnare l'Italia. Proposte di Governance per cambiare il Paese", Ambrosetti Club, 2021

9. Lentezza della giustizia⁷. A livello europeo, per il quinto anno consecutivo l'Italia si mantiene al primo posto per numero di cause pendenti di primo grado ogni 100 abitanti. L'Italia presentava a fine 2019 3,72 pendenze ogni 100 abitanti, in leggero calo (-1,9%) rispetto al valore precedente di 3,79 a fine 2018, confermando il trend di decrescita già iniziato a partire dal 2014. Tuttavia, sebbene questa tendenza sia positiva per il nostro Paese, il valore risulta 2,5 volte superiore rispetto alla media europea, pari a 1,47 casi ogni 100 abitanti. In questo contesto, il Disposition Time italiano rimane ancora il secondo più alto in Europa, pari a 532 giorni (rispetto alla media UE di 258 giorni).

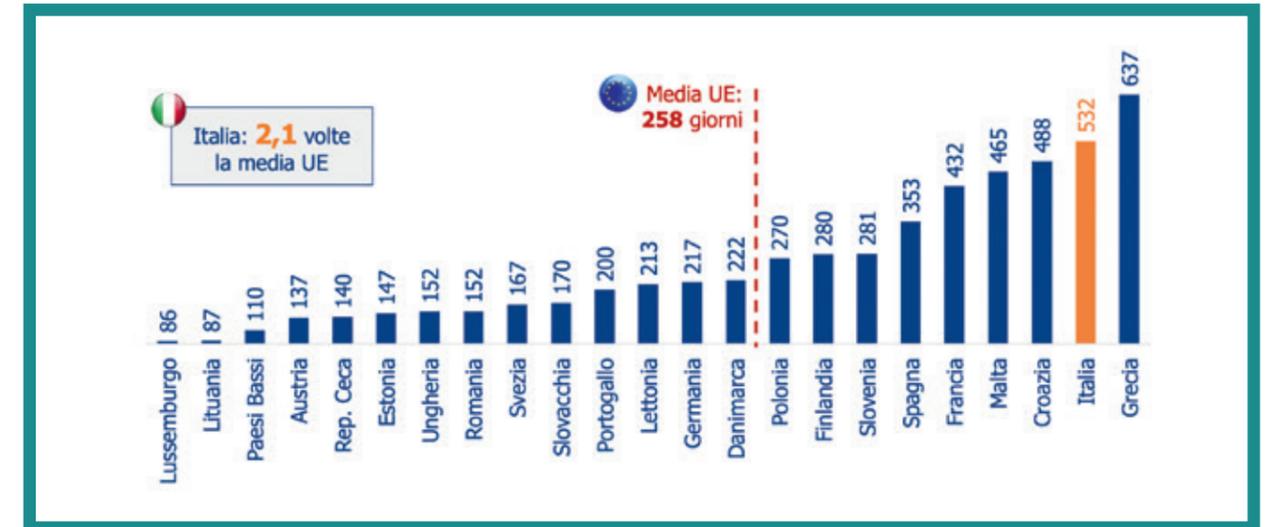


Figura 3.11. Disposition Time (DT) relativo a cause civili e commerciali con contenzioso in primo grado nei Paesi europei (giorni), 2019. Nota: il Disposition Time corrisponde al rapporto tra casi pendenti e casi risolti, moltiplicato per 365. Questo indicatore fornisce informazioni su come un sistema giudiziario riesce a gestire il flusso delle cause e misura il tempo, in giorni, mediamente necessario per la risoluzione di una causa a capacità produttiva costante. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EU Justice Scoreboard, 2021

3.4 IL CONTRIBUTO DEL PNRR PER IL RILANCIO DEL PAESE

Uno degli strumenti chiave che potrà contribuire a rendere l'Italia pronta per il futuro è costituito da **Next Generation EU**, un insieme di misure e canali di finanziamento la cui componente principale è rappresentata dalla Recovery and Resilience Facility (RRF), un meccanismo finalizzato all'erogazione di sovvenzioni (338,0 miliardi di Euro) e prestiti (385,8 miliardi di Euro) destinati ai Paesi membri – a cui si aggiungono REACT-EU (50,6 miliardi di Euro) e altri finanziamenti – per una dotazione complessiva di 806,9 miliardi di Euro⁸.

Il finanziamento di Next Generation EU sarà supportato da titoli di debito comunitari, garantiti dall'Unione Europea, confermando la linea tracciata dallo strumento europeo di sostegno temporaneo per attenuare i rischi di disoccupazione in un'emergenza (SURE) nel processo europeo di integrazione fiscale⁹.

Per attingere a queste risorse, i Paesi membri hanno dovuto predisporre un Piano dettagliato di riforme e investimenti, ovvero il Recovery

⁷ Ibidem

⁸ A prezzi correnti, ovvero 750 miliardi di Euro a prezzi del 2018

⁹ Per maggiori approfondimenti, si veda: "Una (potenziale) leva per il rilancio del Paese", Osservatorio Next Generation EU – Ambrosetti Club, 2021

and Resilience Plan (RRP), dedicando almeno il **37%** della dotazione finanziaria complessiva a interventi legati alla transizione energetica e il **20%** a interventi dedicati al digitale.

Considerando il totale di fondi veicolati attraverso la Recovery and Resilience Facility, l'Italia è il **primo Paese beneficiario** dello strumento per un totale di **191,5** miliardi di Euro, tra sovvenzioni (68,9 miliardi di Euro) e prestiti (122,6 miliardi di Euro). Per fornire un paragone, questa somma è pari a 2,7 volte gli importi richiesti dalla Spagna,

4,8 volte gli importi richiesti dalla Francia e 7,4 volte gli importi richiesti dalla Germania. Ai 191,5 miliardi di Euro devono, inoltre, aggiungersi 30,6 miliardi di Euro dal Fondo Complementare Nazionale (con meccanismi comparabili a quelli dei fondi europei, ma senza obblighi di rendicontazione alla Commissione UE) e 13,0 miliardi di Euro attraverso REACT-EU. Il grafico nella figura successiva evidenzia chiaramente come l'intera impalcatura di Next Generation veda come principale beneficiario proprio il nostro Paese.

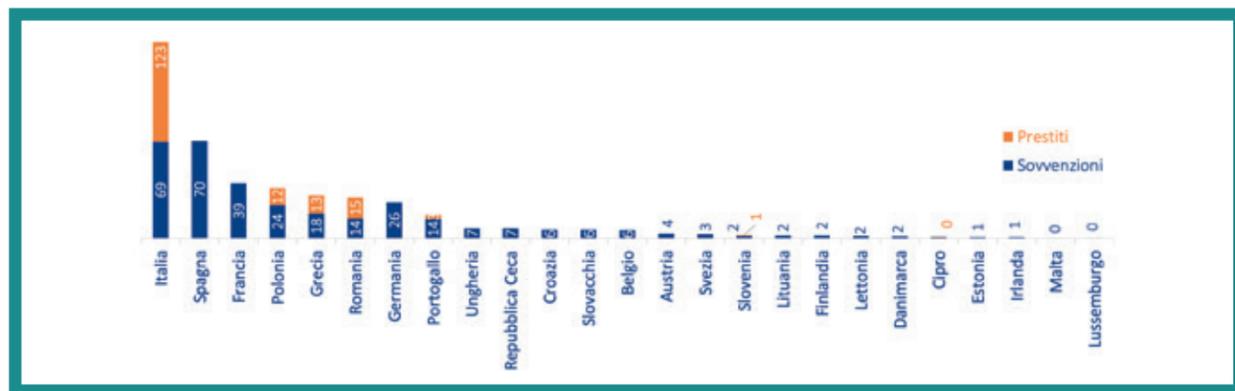


Figura 3.12. Sovvenzioni e Prestiti per Paese membro, miliardi di Euro in prezzi correnti.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021

Per spiegare l'apparente contraddizione per cui certi Stati non hanno attivato la componente di prestiti prevista da RRF, deve essere precisato che la convenienza di accedere al canale europeo è strettamente connessa all'interesse sul debito pagato da ogni Stato¹⁰.

Nonostante i tassi di interesse siano molto bassi in tutta Europa, i tassi ottenibili tramite NGEU sono comunque superiori a quelli a cui si possono finanziare Paesi come Germania e Francia.

L'Italia ha ricevuto l'approvazione ufficiale del proprio Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) il 22 giugno 2021 da parte della Commissione Europea.

Nello specifico, esso si basa su **6 missioni**: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; Rivoluzione verde e transizione ecologica; Infrastrutture per una mobilità sostenibile; Istruzione e ricerca; Inclusione e coesione; Salute.

cultura e turismo; Rivoluzione verde e transizione ecologica; Infrastrutture per una mobilità sostenibile; Istruzione e ricerca; Inclusione e coesione; Salute.

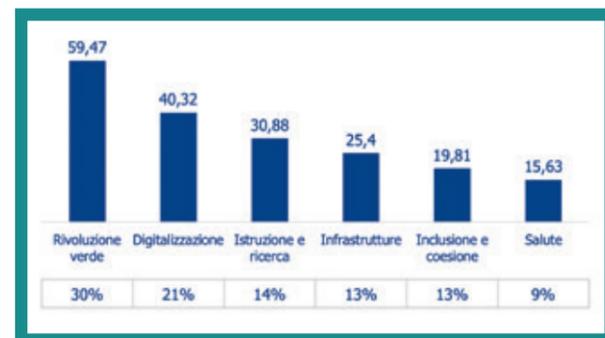


Figura 3.13. Composizione del PNRR per Missione, in ordine di dotazione (miliardi di Euro e percentuale). Nota: escluso REACT-EU e Fondo complementare.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021

¹⁰ Solo 7 Paesi hanno richiesto fondi sotto forma di prestiti: di questi, Grecia, Italia e Romania hanno richiesto l'intero ammontare, mentre Cipro, Polonia, Portogallo e Slovenia hanno richiesto tra il 16% e il 37% dei prestiti a disposizione. La somma complessiva di prestiti attualmente considerata è pari a 166 miliardi di Euro, di cui l'Italia ne riceve circa il 74% (123 miliardi di Euro)

Nell'attuazione delle 6 Missioni, le Amministrazioni sono chiamate a rispettare ulteriori **principi trasversali** a tutti gli interventi finanziati nell'ambito del Piano: transizione verde e DNSH¹¹ (37,5% dello stanziamento totale), transizione digitale (25,1%), parità di genere, giovani, e divari territoriali (40%)¹².

Quest'ultimo asse strategico viene considerato fondamentale per migliorare la coesione territoriale, aiutare la crescita dell'economia e superare diseguaglianze profonde spesso accentuate dalla pandemia.

Nonostante l'indubbia rilevanza dei fondi veicolati tramite il PNRR, non deve essere tralasciato l'impatto strutturale di medio-lungo termine derivante dal **piano di riforme** complessivo contenuto nel PNRR.

Le linee di investimento del PNRR sono, infatti, accompagnate da tre tipologie di riforme: orizzontali, abilitanti e settoriali, per un totale di 63 riforme da mettere in campo nell'orizzonte del Piano. Le due riforme orizzontali consistono in innovazioni dell'ordinamento che generano benefici per tutte le Missioni del Piano e riguardano dimensioni su cui l'Italia sconta importanti gap rispetto ai competitor europei:

Pubblica Amministrazione e sistema giudiziario. Possono essere considerate misure di contesto anche le 14 riforme abilitanti, ovvero interventi funzionali a garantire l'attuazione del Piano e a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che caratterizzano il sistema-Paese.

Sono, invece, contenute all'interno delle singole Missioni le 47 riforme settoriali, ovvero gli interventi per introdurre regimi regolatori e procedurali più efficienti nei singoli ambiti settoriali.

Quella del PNRR è **un'opportunità storica** per il nostro Paese, per realizzare il rilancio più ambizioso della storia della Repubblica italiana (non meno del Piano Marshall¹³), che non può essere in alcun modo sprecata. L'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti si è dunque interrogato su come il PNRR affronti i problemi strutturali del sistema-Paese (illustrati nel *Paragrafo 3.2*).

Dall'analisi, emerge come i 9 problemi strutturali dell'Italia sono affrontati soprattutto nelle Missioni 1 (Digitalizzazione), 4 (Istruzione e ricerca) e 5 (Inclusione e coesione) e nelle riforme orizzontali (P.A., Giustizia, Concorrenza).



Figura 3.12. Sovvenzioni e Prestiti per Paese membro, miliardi di Euro in prezzi correnti.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021

¹¹ Ai sensi del regolamento RRF, la valutazione degli RRP deve garantire che ogni singola misura (ossia ciascuna riforma e ciascun investimento) inclusa nel piano sia conforme al principio "non arrecare un danno significativo" (DNSH, "do no significant harm")

¹² Cronoprogramma del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

¹³ L'importo complessivo del PNRR per l'Italia, pari a 235 miliardi di Euro (14,2% del PIL italiano del 2020), è superiore rispetto a quanto ricevuto tramite il Piano Marshall, ovvero 130 miliardi di Dollari a prezzi correnti (8,3% del PIL italiano del 1948)

A partire dalle stime di impatto contenute nel documento ufficiale del PNRR, sono stati costruiti tre scenari di implementazione del Piano, proiettando l'andamento di alcune variabili macro-economiche:

- uno scenario **Future-Ready**, che corrisponde alla piena realizzazione di tutti gli investimenti e di tutte le riforme orizzontali (P.A., giustizia, concorrenza) previste dal PNRR;
- uno scenario **Future-Partly-Ready**, in cui non vengono realizzati gli investimenti e le riforme diretti ad affrontare i 9 cantieri di lavoro prioritari identificati dall'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti;
 - o in particolare, in questo scenario non vengono realizzate le Componenti 1 e 2 della Missione 1 (Digitalizzazione della PA e del sistema produttivo), le Componenti 1 e 2 della Missione 4 (Potenziamento servizi di istruzione e ricerca), le Componenti 1 e 2 della Missione 5 (Politiche del lavoro e Infrastrutture sociali), e le Riforme orizzontali (PA, Giustizia, Concorrenza);
- **uno scenario tendenziale**, in cui viene mantenuto l'andamento previsto prima del PNRR.

Secondo queste ipotesi, solo lo scenario Future-Ready permetterebbe di recuperare presto i livelli di PIL pre-COVID (tra 2022 e 2023). Nel lungo periodo (2030), la piena implementazione del PNRR potrebbe contribuire a livelli di PIL superiori del 5,7% rispetto allo scenario tendenziale (1.902 miliardi di Euro in prezzi costanti del 2015 vs. 1.799 miliardi di Euro), mentre il differenziale si ridurrebbe a 1,3% se non saremo in grado di intervenire sui problemi strutturali del Paese (scenario Partly-Ready).

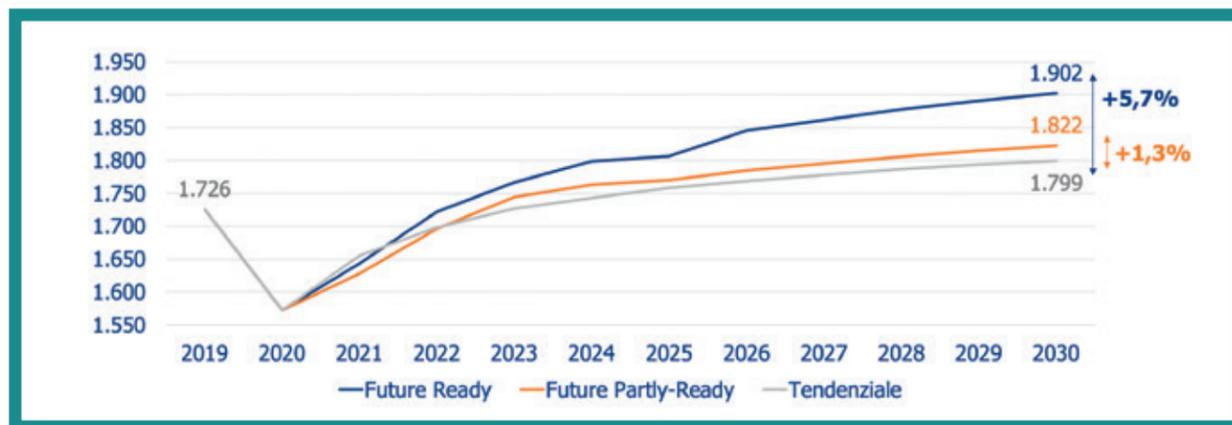


Figura 3.15. Andamento del PIL reale italiano (miliardi di Euro, prezzi costanti 2015), 2019-2030E.
Fonte: The European House – Ambrosetti su dati Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021

Una simile ripresa sarebbe inoltre in grado di generare un importante recupero della **produttività** del lavoro dell'Italia, storicamente in stallo.

Ipotizzando uno stock costante di forza lavoro nel prossimo decennio, fatto 100 il livello del 2010 (e considerando che nel 2019 il valore era pari a 98,7), l'aumento di PIL derivante dalla piena attuazione del PNRR potrebbe portare la produttività del lavoro a 111,2 nel 2030 (rispetto a 106,5 nello scenario Partly-Ready e 105,2 nel tendenziale).

Sul lato dei **consumi** delle famiglie, anch'essi stagnanti dalla crisi del 2008, la piena attuazione del PNRR sarebbe in grado di impattarli positivamente, riportandoli presto ai livelli pre-COVID (tra 2023 e 2024), e consentendo valori superiori del 6,9% al 2030 rispetto allo scenario tendenziale.

Anche in questo caso, non agire sui cantieri prioritari dell'Italia significherebbe rimanere

pressoché ancorati al passato (+1,3% nello scenario Partly-Ready rispetto allo scenario tendenziale).

Nell'ambito **occupazionale**, la Commissione Europea ha stimato che la piena implementazione degli interventi del PNRR sarà in grado di attivare 240mila posti di lavoro aggiuntivi in Italia al 2026¹⁴.

Applicando tale aumento alla quota di occupati nella fascia compresa tra 15 e 64 anni (pari 22,2 milioni nel 2020), il tasso di occupazione potrebbe crescere di circa 0,6 punti percentuali (tenendo costante la popolazione di riferimento, ovvero 38,3 milioni), attestandosi al 58,7% nel 2026.

Tale minima crescita non sarebbe comunque sufficiente a smuovere l'Italia dalla penultima posizione in UE per tasso di occupazione (tenendo costante il tasso di occupazione degli altri Paesi rispetto al valore del 2020).



Figura 3.16. Tasso di occupazione nella fascia 20-64 anni (percentuale), 2020 e proiezione al 2026 per l'Italia.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea ed Eurostat, 2021

¹⁴ Nella stima non è considerato l'impatto delle riforme. Fonte: Commission Staff Working Document: Analysis of the recovery and resilience plan of Italy

Per quanto riguarda gli altri cantieri di lavoro prioritari, è utile sottolineare come gli obiettivi di digitalizzazione del PNRR siano in linea con i target al 2030 dell'EU Digital Compass.

Il Piano agisce su elementi chiave del sistema socio-economico, come la connettività per i cittadini, le imprese e la P.A., la modernizzazione della P.A. e la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico. La maggior parte dei progetti relativi alla **digitalizzazione** del Paese si trovano nella Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo", a cui sono assegnati 40,3 miliardi di Euro, ovvero il 21,2% del totale (il valore più alto dopo quello assegnato alla Missione 2 relativa alla transizione verde).

Guardando poi oltre la Missione 1, il PNRR assegna il 25% delle risorse totali, pari a 59 miliardi di Euro, alla transizione digitale. Infatti, alla digitalizzazione non sono legati solo

i progetti presenti nella Missione 1, bensì sono presenti anche i progetti cosiddetti "trasversali", che riguardano dunque le altre missioni ma rientrano sotto il cappello generale della **transizione digitale**.

Infatti, nonostante i principali investimenti in digitalizzazione e innovazione si trovino all'interno della Missione 1, la digitalizzazione è una necessità trasversale. Tra i principali Paesi Europei (Germania, Spagna e Francia), l'Italia è quello che in valore assoluto alloca il maggior valore assoluto alla transizione digitale, mentre è al terzo posto (dopo Germania e Spagna) per quanto riguarda tale valore in rapporto al totale dei fondi del Piano.

Questi interventi sono prioritari alla luce del ritardo dell'Italia, in quartultima posizione nel Digital Economy and Society Index (DESI) e all'ultimo posto nella componente Capitale Umano.

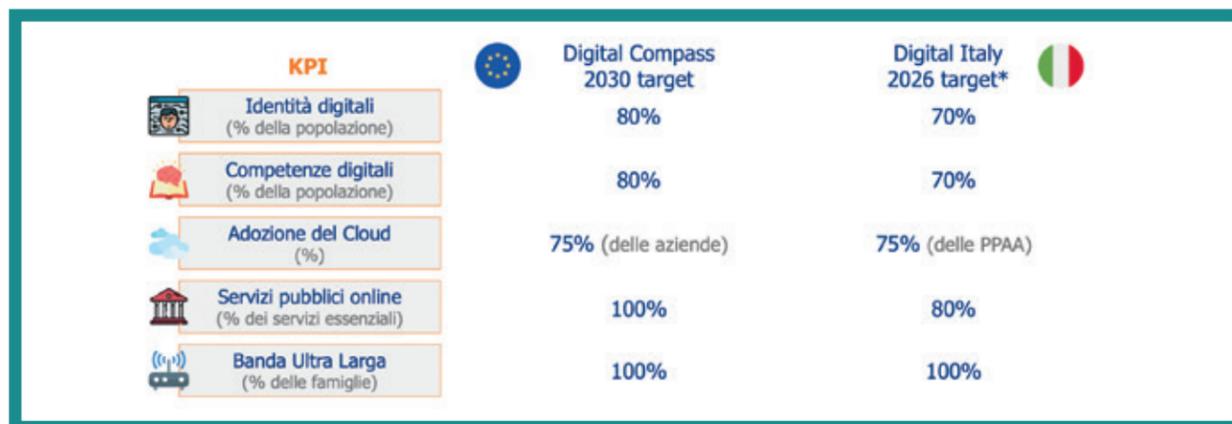


Figura 3.17. Obiettivi del Digital Compass 2030 e Italia Digitale 2026.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su Presentazione del Ministro dell'innovazione e della transizione digitale Vittorio Colao alla Conferenza Stato-Regioni del 14 aprile 2021, 2021

Nell'ambito della **giustizia**, infine, gli interventi previsti dal PNRR dovrebbero generare una riduzione del Disposition Time del 40% per le cause civili e del 25% per quelle penali, anche se ciò potrebbe non essere sufficiente a togliere l'Italia dal 1° posto in Europa per

Disposition Time nei 3 gradi di giudizio. Dalle stime presentate, emerge come il PNRR sia una **"sliding door"** per il futuro dell'Italia e come ogni tipo di scenario in riduzione dei risultati attesi con il "Future-Ready" non potrà permettere al Paese di fare un netto e definitivo

salto in avanti, privandolo di prospettive di futuro e al contrario aggravandolo di maggiori costi del debito da pagare. È fondamentale dunque comprendere quali siano le condizioni abilitanti ai fini dell'efficace messa a terra del Piano. Tra i punti nodali rientrano certamente la **capacità di attuazione** della Pubblica Amministrazione, la giustizia e le regole della concorrenza: le riforme del PNRR connesse a questi temi non solo impatteranno su alcune variabili macroeconomiche, ma anche sulla stessa capacità di attuazione del PNRR e dunque sugli effetti complessivi delle Missioni del Piano. A titolo di esempio, analizzando l'ultimo ciclo di pianificazione

economica europea (2014-2020), emerge come l'Italia sia stato uno dei Paesi europei meno capaci di impiegare adeguatamente le risorse europee a disposizione. In questo periodo l'Italia ha impiegato solo il 50,8% delle risorse disponibili, 15,3 p.p. in meno della Francia (66,1%) e 11,1 p.p. in meno della Germania (61,9%). Come anche sottolineato da diversi rappresentanti istituzionali¹⁵, tale inefficienza è fonte di grande preoccupazione tra le Istituzioni europee, ancora di più in considerazione del fatto che le risorse del PNRR sono di entità superiore e da allocare in un periodo inferiore (entro il 2026) rispetto alle tradizionali linee di finanziamento europee.



Figura 3.18. Utilizzo dei Fondi europei di sviluppo regionali (rapporto tra impieghi e risorse disponibili), 2014-2020.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Open Coesione, 2021

¹⁵ Per esempio, si vedano gli interventi di Carlo Corazza, Capo Ufficio del Parlamento Europeo in Italia ("Italia famalino di coda in capacità di spesa fondi comunitari: su quali leve intervenire per invertire la rotta e non perdere occasione Recovery?", Centro Studi Enti Locali, 6 maggio 2021), Ruth Paserman, Direttore della Direzione Generale per l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione della Commissione Europea ("Quale modello di welfare nel PNRR", Think Tank "Welfare, Italia", 2021), e Andrea Cozzolino, Europarlamentare con delega ai fondi europei ("PNRR, Cozzolino: enorme flusso di risorse pubbliche verso Italia e Sud", La Stampa, 6 ottobre 2021)

- 2° Paese al mondo per valore di export (dopo la Germania) di **macchinari e automazione**;
- 1° produttore di **piastrelle in ceramica** in Europa (85% dei ricavi da export);
- 3° Paese al mondo per export di **elicotteri**;
- tra i primi in Europa per il **sistema-moda**, generando 1/3 del Valore Aggiunto del settore in UE (4 volte la Francia e 3 volte la Germania);
- 2° al mondo per surplus commerciale e 1° in Europa per valore delle esportazioni nel settore dell'**arredamento**;
- 1° Paese al mondo per produzione di **make-up** (55% del mercato globale);
- 1° Paese al mondo per produzione di **Yachts** con oltre il 40% degli ordini mondiali.

Ma perché queste competenze distintive non sono sufficientemente valorizzate? Il punto di partenza è costituito dalla complessità del nostro Paese, che si riflette nella frequente difficoltà per i brand del Made in Italy di comunicare i propri tratti differenzianti nei mercati e nelle popolazioni più culturalmente distanti. Per quantificare questo allineamento (e le sue variazioni nel tempo) nella percezione verso il nostro Paese e i suoi brand, è utile osservare i risultati del **BrandAsset Valuator**, metodologia proprietaria di WPP, che costituisce lo studio multimarca più ampio del mondo: 30.000 marche osservate, di cui 500 brand

globali, con rilevazioni su 48 attributi di marca e in uno storico di oltre 25 anni. Lo studio evidenzia come nel 2011 gli italiani vedessero un **brand-Paese in buona salute**, in possesso di elevata "forza" (ovvero differenziazione e rilevanza) e "statura" (ovvero stima e familiarità).

Nel 2019 si è tuttavia assistito a un **calo nell'autostima** degli italiani, dovuta a una minore fiducia nella performance, nella capacità di leadership e nell'affidabilità (già bassa), nonostante l'aumento di auto-percezione della qualità e della buona salute.

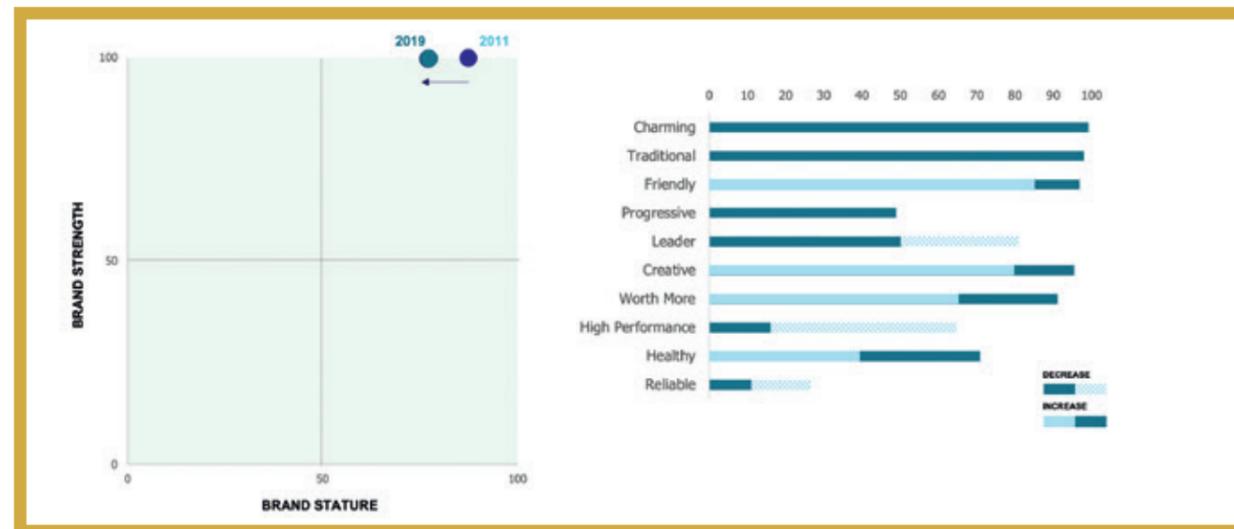


Figura 4.2. BrandAsset Valuator dell'Italia (dal punto di vista degli italiani), 2011-2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati WPP, 2021.

Considerando la percezione del brand Italia all'estero, emergono evidenti difformità. Per esempio, nel caso della percezione in **Francia**, si osserva come una consolidata bassa stima (poca capacità di leadership, qualità, affidabilità) si accompagna negli anni più recenti ad un calo anche nella familiarità: in altre parole, i francesi ci frequentano di meno, quindi ci conoscono di meno.

Per quanto riguarda la **Germania**, i tedeschi ci valutano forse meno innovativi rispetto al passato, ma più maturi, cool e approccioabili. Un dato interessante è relativo al fatto che essi ci considerino più leader di quanto lo facciamo

noi stessi, ma meno premium e di qualità. Negli **USA**, gli americani sembrano conoscere e stimare il brand Italia, ma il peggioramento di diversi attributi (tra cui leadership, creatività e responsabilità sociale), soprattutto tra i giovani, sta determinando un calo verticale nella differenziazione e nella rilevanza rispetto al 2011.

L'analisi della percezione in **Cina** mostra una particolare sfocatura: l'Italia è vista dai cinesi come un Paese tutto sommato solido, amichevole, ma più performante e decisamente meno affascinante di quanto noi stessi crediamo, generando un calo nella forza e nella statura.

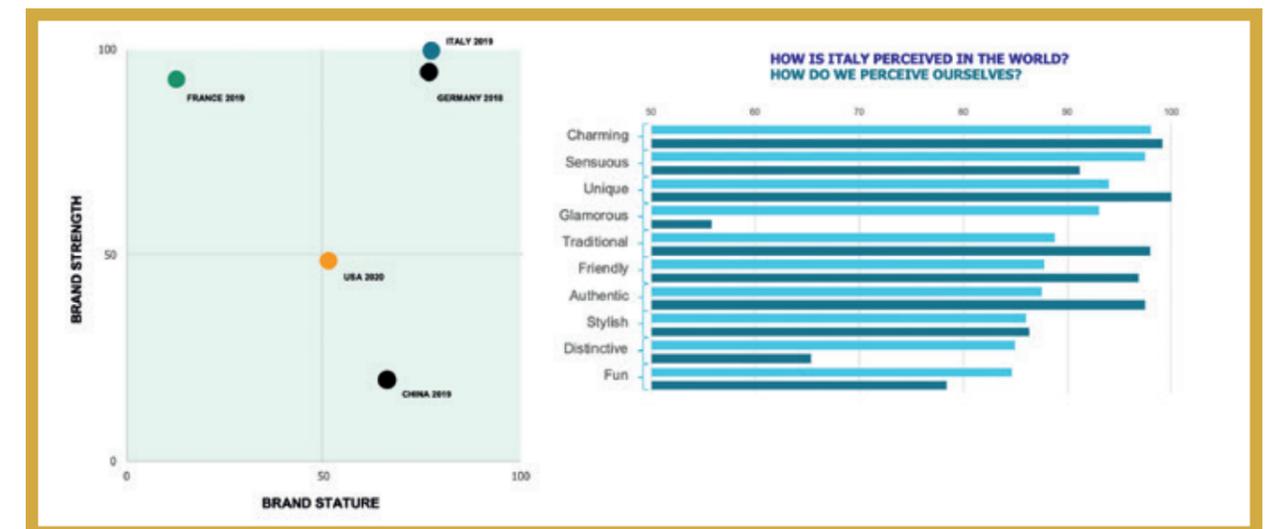


Figura 4.3. BrandAsset Valuator dell'Italia (dal punto di vista dell'estero), 2011-2019. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati WPP, 2021.

Nel complesso, queste differenze di percezione implicano la necessità di gestire degli stereotipi connessi al Paese: passione per la vita, glamour e sensualità, stile, bellezza, sono ancora attributi validi per raccontare i nostri territori all'estero, per un'audience globale in trasformazione? Lo sforzo da compiere è quello di raccontare il Paese trovando un **equilibrio**, ovvero evitando, da un lato, i cliché dell'italianità (talvolta alimentati dai brand italiani) e, dall'altro, la sofisticazione che solitamente ci attribuiamo (e che spesso genera incomprensibilità). Alla luce delle molteplici qualità distintive presenti sul nostro territorio, **l'originalità** è una strada che può essere percorsa con successo, se affrontata

con una strategia e visione comunicazionale adeguata, comunicando l'unicità in maniera comprensibile e non banale. Una proposta di **visione strategica inclusiva** per il Paese elaborata dall'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti e che sia in grado di fertilizzare la stragrande maggioranza dei settori italiani è la seguente: "Essere **IL** Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze per far vivere meglio il mondo". Tale visione nasce dall'idea di fare leva sulla cultura e sui valori dell'eccellenza della qualità della vita dell'Italia e fare di questi la linfa che dà **competitività** alla stragrande maggioranza delle attività del Paese, ancora poco conosciute e note all'estero.

4.2 LE PROPOSTE SUL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER CONTRIBUIRE AL RILANCIO DELL'ITALIA

Alla luce della visione-Paese proposta, l'Advisory Board WPP|The European House - Ambrosetti ha individuato **quattro proposte** per il settore della comunicazione per rafforzare

l'immagine e il brand del Paese e sostenere il suo rilancio anche economico.

In particolare, le proposte sono:

1. **Investire** adeguatamente nella **comunicazione** per garantire una **massa critica** di impatto.
2. Realizzare, fin dalle prime classi della scuola, **attività di sensibilizzazione** sull'importanza di una **corretta comunicazione**, anche con riferimento a ciò che viene comunicato riguardo il proprio **Paese**.
3. Promuovere una **maggiore collaborazione** tra gli attori coinvolti nella promozione turistica del Paese, superando le frammentazioni e comunicando una **visione del brand Italia** più moderna e inclusiva.
4. Valorizzare il PNRR come «**once in a generation opportunity**» per l'Italia, evidenziando l'importanza del contributo dell'intero tessuto socio-economico, anche tramite campagne di **comunicazione ad hoc**.

4.2.1 INVESTIRE ADEGUATAMENTE NELLA COMUNICAZIONE PER GARANTIRE UNA MASSA CRITICA DI IMPATTO.

Questo è il momento di agire sulla comunicazione per il rilancio del Paese, partendo dalle notizie positive che ci possono permettere di comunicare l'Italia con ottimismo: per esempio, nel 2020 l'Italia è stata il **2° Paese** nel G8 con la minore caduta dell'export e il **1° Paese** per migliore inizio nel 2021 (+3% rispetto al 2019).

In questo momento di ripartenza del commercio globale (già superiore al pre-COVID, con stime del +8,9% nel 2021 e del +6,4% nel 2022), come ripreso anche in precedenza, un tema chiave per l'Italia è costituito dalla **percezione** sia interna che esterna. È importante quindi

lavorare parallelamente sui due canali attraverso delle **campagne di comunicazione mirate**, anche con reach internazionale, pianificate e sostenute dalla parte pubblica in collaborazione con gli attori privati della comunicazione e dei settori-chiave del Paese per la promozione internazionale.

Un importante ambito di investimento per la promozione del Paese, soprattutto nel contesto internazionale, è rappresentato dai canali digitali, imprescindibili per raggiungere tutti i Paesi a mondo ed accedere anche da un punto di vista commerciale a certi mercati (es. Cina).

Insight – La strategia di comunicazione internazionale della Svizzera

La Svizzera ha elaborato un piano strategico quadriennale per la definizione degli elementi cardine e distintivi della strategia di comunicazione e promozione del Paese verso l'estero. In particolare, la strategia di comunicazione del Paese è stata strutturata per essere sinergica con la strategia di politica estera e ha identificato quattro priorità tematiche e tre priorità geografiche. L'obiettivo della comunicazione internazionale si basa sulle linee guida per la promozione dell'immagine della Svizzera all'estero: il Governo ha riconosciuto ufficialmente che la comunicazione internazionale contribuisce a favorire una percezione positiva e differenziata del Paese e ne sostiene la tutela degli interessi all'estero con gli strumenti delle relazioni pubbliche.

La comunicazione internazionale della Svizzera nel periodo 2021-2024 si concentrerà quindi su: innovazione, economia, relazioni Svizzera-Europa, finanza e sostenibilità. La Svizzera ha selezionato questi ambiti in quanto ritenuti capaci di migliorare l'immagine della Svizzera come Paese innovativo, competitivo, solidale e responsabile, con un'elevata qualità di vita e una piazza economica interessante.

Le campagne, che combinano varie misure di comunicazione e un branding volto a rafforzare il marchio Svizzera, sono realizzate in collaborazione con partner pubblici e privati che hanno parimenti un impatto sulla percezione della Svizzera, provenienti nello specifico dai settori della politica, dell'economia, della formazione, della ricerca e innovazione, del turismo, dello sport e della cultura.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su "Strategia di comunicazione internazionale 2021-2024" del Governo svizzero, 2021.

Tali investimenti possono avere ricadute positive e importanti anche all'interno della politica estera dell'Italia, contribuendo ad incrementare il "potere diplomatico" del Paese e ad attrarre **investimenti diretti esteri** per attività ad **alto valore aggiunto**, che avrebbero la potenzialità di incidere notevolmente in termini di innovazione e profittabilità, contribuendo maggiormente allo sviluppo di catene del valore regionali. Tale contributo è di estrema rilevanza se si considera che il flusso medio di IDE diretto verso l'Italia negli ultimi 3 anni è stato inferiore a quello diretto verso Francia e Spagna e la metà di quello diretto verso la Germania.

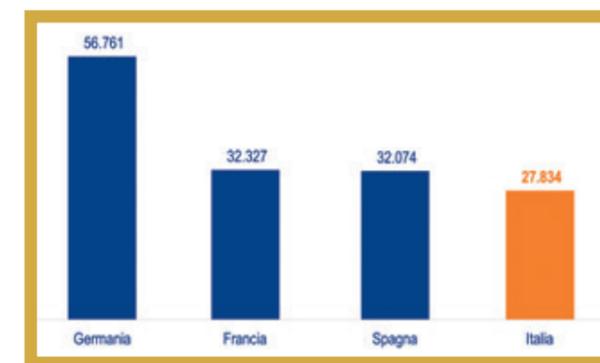


Figura 4.4. Investimenti Diretti Esteri nei principali Paesi UE (milioni di dollari), media 2017-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNCTAD, 2020

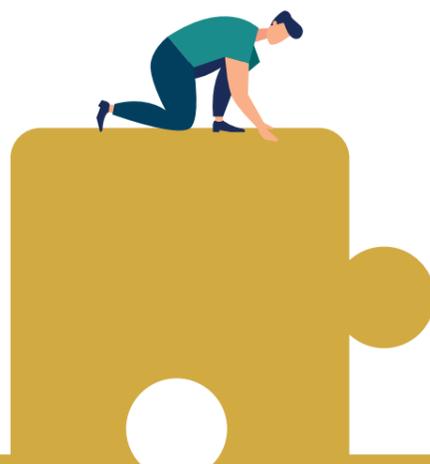
Una buona comunicazione, inoltre, può influenzare anche le **politiche di reshoring**, tornate al centro dell'attenzione istituzionale e delle aziende italiane all'estero, dopo la riconfigurazione delle catene del valore a causa delle difficoltà riscontrate durante il COVID-19 e negli ultimi mesi con l'aumento del costo delle materie prime.

È emersa infatti la debolezza derivante dalla dipendenza da pochi fornitori (spesso lontani) e dall'applicazione di modelli aziendali volti a minimizzare le merci in magazzino, in un'ottica di "fast production".

Queste politiche produttive, finalizzate a minimizzare i costi, si rivelano fragili nel momento di interruzione di un anello della catena di fornitura. Ragionevolmente, quindi, si assisterà alla **diffusione di nodi logistici a livello regionale**, per implementare catene di fornitura flessibili e adattabili.

La comunicazione deve dare un contributo fondamentale in questo, **valorizzando** le opportunità economiche e fiscali dei territori (in ottica allargata)¹, il valore del saper fare italiano e la credibilità del Paese agli occhi degli investitori.

Tutto ciò, dovrà però essere supportato da una forte azione di ammodernamento e sviluppo degli altri asset che rendono attrattivo un Paese (infrastrutture in primis).



Insight – Le “regole” della comunicazione per fare promozione territoriale all'estero: il caso olandese

Tra le campagne di branding che più hanno contribuito a trasformare e promuovere un territorio va certamente menzionata "I amsterdam", il progetto della capitale dei Paesi Bassi lanciato nel 2004 per contrastare il declino della città. L'obiettivo della campagna, accompagnata da importanti interventi strutturali, era quello di cambiare la percezione delle persone rispetto ad Amsterdam, in modo da farla percepire come un posto ideale dove poter vivere e lavorare.

Tra le diverse azioni, la città ha investito in maniera rilevante nella creazione di cluster ed ecosistemi economici (es. "valley"), non solo nel tech ma in maniera trasversale a diversi settori, riuscendo a trasformarsi in un territorio attrattivo per giovani compagnie e talenti stranieri.

Nel complesso, il successo di Amsterdam e dei Paesi Bassi nell'attività di attrazione di investimenti stranieri può essere ricondotto a tre fattori: un sistema fiscale vantaggioso, la presenza di nodi Internet che garantiscono una connettività elevata e un'apertura culturale (a nuove opportunità, alle lingue, ecc.).

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati del Governo olandese, 2021.

¹ Le Zone Economiche Speciali (ZES), vale a dire le aree all'interno delle quali le imprese già operative o di nuovo insediamento possono beneficiare di agevolazioni fiscali e di semplificazioni amministrative, rappresentano solo un esempio.

4.2.2 REALIZZARE, FIN DALLE PRIME CLASSI DELLA SCUOLA, ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE SULL'IMPORTANZA DI UNA CORRETTA COMUNICAZIONE, ANCHE CON RIFERIMENTO A CIÒ CHE VIENE COMUNICATO RIGUARDO IL PROPRIO PAESE.

L'impegno di promuovere una corretta immagine dell'Italia, in un'era in cui i social network ci espongono continuamente a fonti di informazione di cui noi stessi possiamo esserne autori, è affidato non solo alle agenzie di comunicazione e ai piani strategici governativi ma è un qualcosa che ricade nella sfera di responsabilità di ognuno di noi.

In questo caso, occorre immaginare delle risposte culturali che siano finalizzate a un racconto dell'Italia fatto di **"lucidità e affetto"**, per esempio attraverso attività di **educazione alla comunicazione**, in primis per le nuove generazioni, sensibilizzando sul valore dell'"essere italiano", a partire dalle scuole. Pensare ai motivi per essere italiani significa intraprendere una profonda presa di consapevolezza dei propri pregi e difetti, trasformandoli in leve per il cambiamento e la crescita, personale e quindi sociale.

Allo stesso tempo, è presente un tema legato alla comunicazione in senso più stretto, che richiede una **formazione sulla comunicazione e su come comunicare**. Uno dei punti chiave da tenere in considerazione è certamente

costituito dai nuovi mezzi di comunicazione, come i social media, che hanno mutato profondamente le modalità di comunicare. A questo, si aggiunge la necessità di diffondere una maggiore consapevolezza, sia tra aziende sia tra istituzioni, sulla rilevanza della comunicazione come strumento imprescindibile per lo sviluppo, la competitività e un corretto posizionamento. Ma, come già sottolineato, la comunicazione è un tema di forma e contenuti. Anche su quest'ultimi occorre un'importante azione, che vada a educare ed istruire anche le generazioni più giovani.

A tal fine, si propone di introdurre fin dai primi anni del percorso educativo dei bambini italiani, degli spazi di **educazione e sensibilizzazione** sull'importanza di "saper comunicare" e di selezionare le informazioni corrette per farlo. Parallelamente, si suggerisce di attivare una campagna di comunicazione diffusa su più canali (TV, stampa, radio, social media, ecc.) e duratura sugli effetti negativi di una cattiva comunicazione incentrata su linguaggi e fake news che contribuiscono a peggiorare l'auto-percezione e l'immagine dell'Italia all'estero.

4.2.3 PROMUOVERE UNA MAGGIORE COLLABORAZIONE TRA GLI ATTORI COINVOLTI NELLA PROMOZIONE TURISTICA DEL PAESE, SUPERANDO LE FRAMMENTAZIONI E COMUNICANDO UNA VISIONE DEL BRAND ITALIA PIÙ MODERNA E INCLUSIVA.

Un terzo ambito riguarda poi la **capacità di fare sistema**, un ambito sul quale da sempre l'Italia lavora per poter efficientare le azioni di tutti i soggetti coinvolti e garantire un'"offerta unica" verso l'estero. La riforma del coordinamento del commercio estero ha fatto ordine nel rapporto tra i diversi attori e semplificato (anche grazie al portale unico,

fondamentale soprattutto per le aziende newcomer), ma permangono ancora spazi di miglioramento. Per esempio, se con le Regioni è stato possibile fare dei patti per l'export, la stessa cosa non è stata possibile nel turismo. A tal proposito, si suggerisce di prendere come caso d'ispirazione quello della **Spagna**, descritto nel box che segue.

Insight – La promozione del settore turistico in Spagna

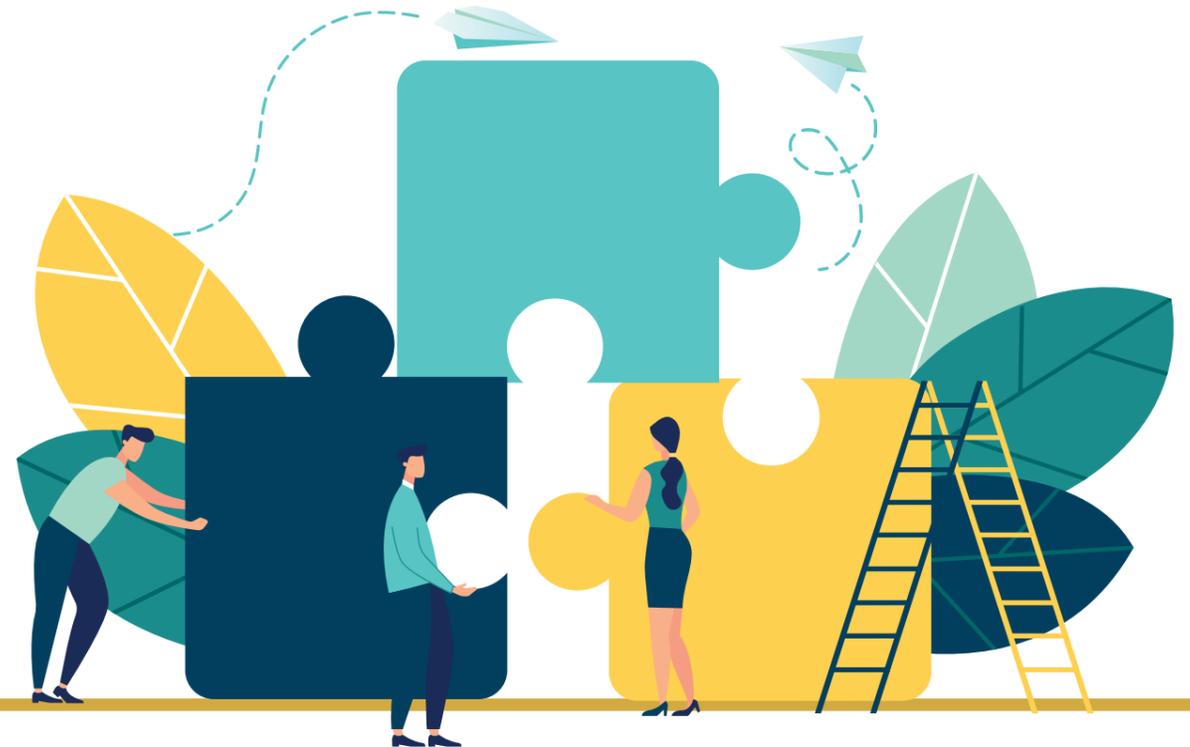
Come per l'Italia, anche per la Spagna il turismo costituisce un settore strategico per la competitività, non solo dal punto di vista economico e occupazionale ma anche dal punto di vista del posizionamento e della proiezione internazionale del brand Paese, essendo un "biglietto da visita" e quindi un fattore trainante per ulteriore crescita. Secondo gli ultimi dati, esso genera circa il 12% di PIL, anche grazie all'apporto dei circa 84 milioni di turisti internazionali (nel 2019).

Per rispondere alla paralisi del settore causata dalla pandemia, nel 2020 Tourism Espana ha adottato una strategia finalizzata ad assicurare che le aziende del settore turistico fossero preparate a ricevere i turisti garantendo la sicurezza, attraverso 22 guide di buone pratiche elaborate con l'Istituto spagnolo di qualità, tramite il sigillo "Safe Tourism" per gli enti che seguono le buone pratiche, e con un sito informativo "Travel Safe". Nel 2021, la strategia è stata mirata a diffondere a livello internazionale gli standard di sicurezza dell'offerta turistica spagnola, mentre sul lato della domanda l'obiettivo è stato quello di mantenere la reputazione della Spagna come destinazione turistica e i legami emotivi tra turisti e Paesi, attraverso diverse campagne a forte impatto (es. "La Spagna ti aspetta" -si veda di seguito-, e poi, una volta ridotte le restrizioni, "Back to Spain", "Back to Canary Island", "Ti meriti le Isole Baleari").

A maggio 2021, è stata poi presentata la campagna "Ti meriti la Spagna", per rispondere alla domanda di turismo interno rilevata nei mercati principali e secondari, tramite strategie mirate a identificare l'esperienza di viaggio con stati emotivi positivi. I mercati, selezionati sulla base di diversi criteri (spesa del turista, finalità di viaggio, ricerca di voli, vaccinazioni, capacità delle compagnie aeree), sono stati Germania, Belgio, Italia, Polonia, Regno Unito, Paesi Bassi, e Svezia, ai quali sono stati collegati segmenti di domanda e tipi di destinazioni (es. sole e spiaggia, natura ed entroterra, urbano).

Il Piano strategico di marketing 2021-2024 si è sviluppato intorno a uno studio di posizionamento, che ha permesso di definire punti di forza e debolezza, nonché opportunità e rischi del posizionamento internazionale della Spagna:

- Tra le forze rientrano la leadership competitiva, le risorse naturali e culturali, il know-how, le spiagge e il clima, la capillarità e connettività degli aeroporti;
- Le debolezze includono una certa monocultura di sole e spiaggia, un'immagine di massificazione, e la bassa connettività e posizionamento in mercati distanti;
- Come opportunità ci sono il rapido recupero dei mercati vicini, la trasformazione del settore, il posizionamento come destinazione naturale e culturale, lo sviluppo di un'immagine di destinazione sicura, l'aumento della quota di mercato in mercati distanti;
- I rischi sono connessi all'evoluzione incerta della pandemia, nuovi comportamenti del turista, la promozione del turismo nei mercati di origine, il recupero tardivo dei mercati distanti, e il consolidamento delle destinazioni concorrenti emergenti.



In questo modo, la strategia a breve termine prevede il recupero della domanda qualificata in cui la Spagna ha ottimo posizionamento, con attenzione al Regno Unito.

Nel medio periodo, l'obiettivo è identificare e attrarre un turismo redditizio che contribuisca alla sostenibilità sociale (tramite la distribuzione dei flussi turistici, il contrasto allo spopolamento delle zone rurali, la rigenerazione e la rivitalizzazione, ecc.), ambientale (associata al brand Spagna) ed economica (promozione dell'offerta ad alto valore aggiunto e di turisti ad elevata spesa media) della destinazione.

Tra gli strumenti più potenti di promozione, rientrano gli accordi con le compagnie aeree per sostenere la connettività aerea e l'esecuzione congiunta di attività pubblicitaria e il supporto al marketing nei rispettivi mercati. Uno dei capisaldi della strategia è il miglioramento del modello di conoscenza e "intelligence" del turismo, tramite indicatori, dati e informazioni in tempo reale per prevedere scenari e comportamenti.

Esso si basa sull'analisi e l'ascolto della domanda internazionale e il suo comportamento predittivo, realizzata tramite il Covid Monitor e pannelli dinamici che raggruppano le informazioni statistiche sul turismo da diversi fonti.

Questa strategia di branding della Spagna, che impiega avanzati strumenti digitali per l'inclusività territoriale, sta producendo i suoi risultati anche perché è stata in grado di superare la tipica complessità e frammentazione del sistema (simile all'Italia): gli enti turistici regionali si sono infatti affiancati al brand Spagna, poiché hanno compreso che da una valorizzazione complessiva del brand Spagna derivano benefici per tutti i brand regionali.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati del Governo spagnolo, 2021.

4.2.4 VALORIZZARE IL PNRR COME «ONCE IN A GENERATION OPPORTUNITY» PER L'ITALIA, EVIDENZIANDO L'IMPORTANZA DEL CONTRIBUTO DELL'INTERO TESSUTO SOCIO-ECONOMICO, ANCHE TRAMITE CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE AD HOC.

Uno degli strumenti chiave che potrà contribuire alla ripresa e al rilancio dell'Italia è costituito da **Next Generation EU**, ovvero il pacchetto di supporto finanziario dal valore di 750 miliardi di Euro approvato dalla Commissione europea. L'Italia è il maggior beneficiario dei fondi UE e, secondo il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) inviato dal Governo italiano alla Commissione europea a maggio 2020, la dotazione complessiva sarà di circa **191,5 miliardi di Euro**, da utilizzare per investimenti e riforme tra il 2021 e il 2026².

Si tratta di un'opportunità storica per il nostro Paese, per realizzare **il rilancio più ambizioso della storia** della Repubblica italiana (dopo il Piano Marshall), che non può essere in alcun modo spreca.

In ambito comunicativo, è necessario adottare una **narrativa** che faccia comprendere l'ineluttabilità e l'unicità di questo momento (non ci sarà una seconda chance), che evidenzia perché l'Italia è in grado di farcela (la storia dell'Italia è ricca di esempi che dimostrano che in certe condizioni e circostanze complicate gli italiani danno il meglio di sé) e che immagini uno **scenario finale**: come sarà l'Italia nel **2026** (quando si sarà chiuso l'intervallo di attuazione del PNRR) se l'opportunità di Next Generation EU sarà stata sfruttata adeguatamente?

Provando ad allungare l'orizzonte – dal momento che l'obiettivo è innestare un cambiamento strutturale nelle prospettive di sviluppo del Paese – come sarà l'Italia nel **2050** (quasi 25 anni dopo la chiusura del PNRR)?

Se una persona nascesse nel 2026, all'età di venticinque che Italia si troverebbe di fronte?

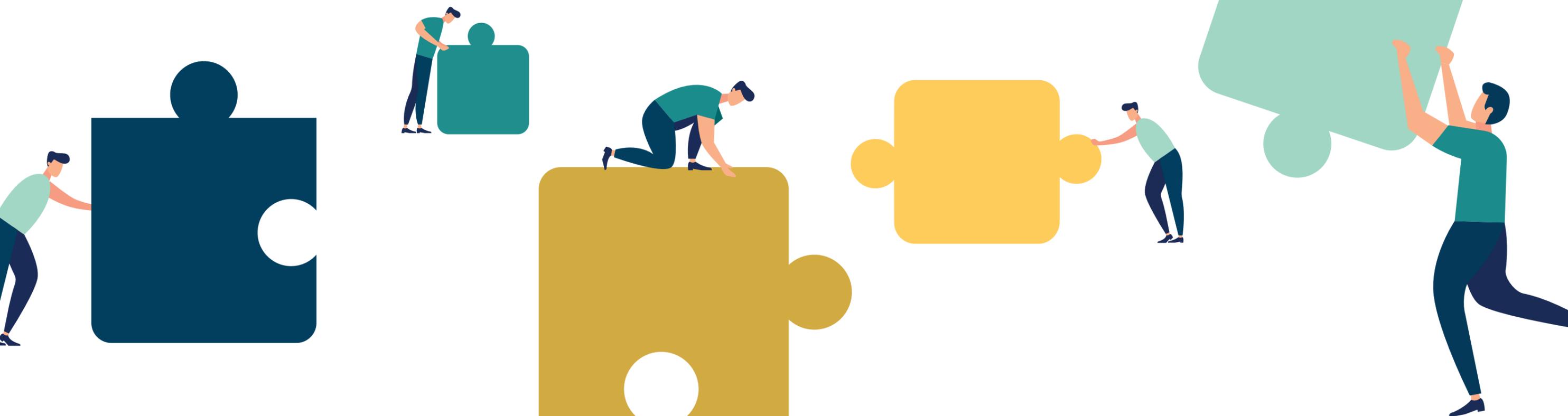
Un'Italia "future ready", che ha saputo sfruttare l'occasione di Next Generation, o un'Italia che non ha superato i propri problemi strutturali?

Oppure si troverebbe in un altro Paese, a costruire il proprio futuro lontano da un'Italia ancora afflitta da assenza di prospettive per i giovani?

Per costruire questa narrativa, ma più in generale per comprendere dove indirizzare la visione del Paese, è imprescindibile prendere in considerazione la voce dei giovani: come vivono i problemi strutturali dell'Italia (tra cui l'invecchiamento)?

Come vedono il Paese in questo momento storico? Come vorrebbero vederlo nel prossimo futuro?

Per poter trasferire alle istituzioni, aziende e cittadini l'importanza di cogliere l'opportunità del PNRR, si suggerisce di costruire una **campagna di comunicazione ad hoc** che abbia come domande guida quelle appena menzionate, in grado di incidere e "arrivare al cuore" degli stakeholder-chiave.



² Per approfondimenti: Ricerca Ambrosetti Club - Osservatorio Next Generation EU "Una (potenziale) leva per il rilancio del Paese", 2021



The European House

Ambrosetti