

# NORD EST 2015

## **Nord Est 2015**

*A cura di Stefano Micelli, Silvia Oliva*

### **SINTESI PER LA STAMPA**

**Il Nord Est alla prova della discontinuità**  
*di Stefano Micelli*

**Come sta cambiando il quadro dell'economia**  
*di Giancarlo Corò, Gianluca Toschi*

**Il lavoro rarefatto**  
*di Bruno Anastasia, Silvia Oliva*

**Gli aspetti demografici del Nord Est e dell'Italia**  
*di Davide Girardi, Fabio Marzella*

## **Il Nord Est alla prova della discontinuità**

*di Stefano Micelli*

### **1. *Dagli anni del boom alla crisi del 2008: il Nord Est alla prova del cambiamento***

L'economia del Nord Est è a un punto di svolta. Per molti anni questo territorio ha rappresentato una locomotiva capace di trainare, almeno sul piano della crescita, un pezzo importante del paese. A partire dagli anni settanta, le regioni del Veneto, del Friuli Venezia-Giulia, del Trentino e dell'Alto Adige hanno costituito un territorio per molti aspetti differenziato e eterogeneo, ma pur sempre in grado di imprimere un particolare impulso alla dinamica del paese.

Questa spinta è derivata da alcuni elementi specifici del modello di organizzazione del territorio e delle imprese: prima di tutto va ricordata la capacità imprenditoriale che ha a lungo contribuito a mantenere viva una demografia di impresa che ha caratterizzato settori molto diversi fra loro. Altro elemento di specificità ha riguardato la proiezione internazionale del sistema produttivo – abbastanza naturale in un territorio di confine – che ha consentito di agganciare in modo stabile le filiere di produzione europee e internazionali. Anche le istituzioni locali, in ultimo, hanno saputo giocare un ruolo importante sostenendo la competitività dei territori attraverso il mantenimento di una serie di beni pubblici locali di tipo strategico (in primis la qualità della scuola).

Se guardiamo a un arco temporale di lungo periodo, vediamo che queste caratteristiche salienti hanno avuto due declinazioni diverse. Da metà degli anni ottanta fino all'anno Duemila, la capacità propulsiva di questa locomotiva è stata garantita da una pluralità di distretti industriali capaci di adattarsi e di rispondere alle esigenze dei mercati internazionali. Dall'inizio degli anni Duemila, una serie di shock concomitanti (l'introduzione dell'euro, l'entrata della Cina nel WTO,

l'utilizzo massiccio delle nuove tecnologie nella gestione aziendale) ha costretto a una riorganizzazione dell'offerta del settore manifatturiero selezionando il pool delle imprese più competitive e affidando proprio a queste medie imprese il compito di gestire in modo nuovo – più manageriale e più gerarchizzato – la funzione di interfaccia fra mercato globale e sistema locale.

La crisi del 2008 ha imposto nuove prove a questo territorio, modificando ancora una volta lo scenario competitivo a livello internazionale. Come nel passaggio che ha caratterizzato gli inizi degli anni Duemila, il sistema delle imprese è stato chiamato a farsi carico di un nuovo assetto competitivo e di una nuova geografia economica. L'impatto della crisi ha inciso in profondità: si è allargato il divario fra i risultati di chi è in grado di reggere la sfida del mercato e chi, invece, stenta a reggere la pressione della concorrenza internazionale. Un modo di fare impresa è definitivamente tramontato, mettendo in discussione competenze e ruoli consolidati. Di pari passo è cambiato l'assetto del mercato del lavoro e quello dei flussi demografici. Una rivoluzione, insomma, deve essere presa seriamente in considerazione.

### **2. *La conclusione di un ciclo***

Il primo aspetto rilevante di questa nuova fase, che abbraccia ormai un arco temporale di più di sei anni, è che la locomotiva Nord Est ha decisamente rallentato. Molti degli indicatori economici che ne avevano decretato il successo, parlano oggi di un ridimensionamento che merita di essere analizzato e compreso in profondità. Questa analisi si sviluppa lungo tre direttrici che bene sintetizzano le difficoltà insite in questa fase di transizione.

La prima è quella della crescita economica. Dal 2007 ad oggi, il PIL del Nord Est è calato di oltre 8 punti percentuali. Dopo la brusca battuta d'arresto registrata nel 2008 (-2,4%) e nel 2009 (-5,3%), l'economia ha conosciuto una ripresa solo parziale nel biennio 2010-11 per tornare in

piena recessione nel 2012 e nel 2013. Il dato del 2014 fa ben sperare rispetto a un possibile rimbalzo, ma il recupero dei valori raggiunti solo pochi anni fa rischia di farsi attendere a lungo. A prezzi costanti, il PIL del 2014 è inferiore a quello del 2000: l'idea che la recessione sia stata un episodio congiunturale nella dinamica economica di queste regioni è senza dubbio fuorviante.

Per verificare lo stato di salute del Nord Est è utile guardare come altre regioni europee simili, per dimensioni e caratteristiche strutturali, hanno reagito alla crisi. Ciò che emerge da questo confronto è il divario crescente con il Baden-Württemberg e la Baviera che molto hanno in comune con il sistema economico del Nord Est. Se consideriamo l'arco temporale che va dal 2007 al 2011, fatto 100 il valore medio del PIL dell'Unione Europea, il Nord Est ha conosciuto un leggero declino (da 127 a 125) mentre il Baden-Württemberg ha sperimentato una crescita sensibile (da 134 a 143); la Baviera ha ottenuto risultati ancora più soddisfacenti (da 134 a 146). Peggio di noi ha fatto invece l'Este della Spagna (la regione di Barcellona e Valencia) che ha visto una riduzione del suo indice da 100 a 95.

Se si analizzano le diverse componenti che hanno limitato la crescita, il quadro si fa preoccupante. Nell'arco temporale che va dal 2007 al 2014, la caduta della domanda interna è stata di oltre 9 punti percentuali. Il contributo delle diverse componenti a questa variazione negativa appare particolarmente problematico. Se i consumi delle famiglie calano in modo netto (-6,1%), colpisce ancora di più il drastico calo degli investimenti che ha contraddistinto il periodo della crisi: in quest'ambito la riduzione è stata del 22,5%. Una contrazione così sensibile nella dinamica degli investimenti costituisce un segno preoccupante rispetto al futuro dell'area, tanto più che i valori non hanno subito correzioni al rialzo in questi ultimi due anni.

Un secondo ordine di considerazioni riguarda il tema del lavoro e del capitale umano. Su questo fronte il rallentamento della locomotiva è

probabilmente ancora più netto e sorprendente: dal 2008 al 2014 il Nord Est ha conosciuto una perdita di più di 138mila unità di lavoro dipendente, ovvero più del 5% del totale relativo. Nei settori dell'industria e delle costruzioni questa contrazione è stata particolarmente brusca: la manifattura del Nord Est ha perso in questo medesimo arco temporale oltre 134mila unità (il 17,2% delle unità di lavoro dipendente), mentre nel settore delle costruzioni la perdita ha sfiorato le 44mila unità (-25,7%). Alcuni settori hanno contrastato questi valori negativi: il settore terziario ha contribuito a bilanciare queste perdite, ma solo in misura contenuta, con un saldo attivo di 42mila unità (+2,8%). Il saldo complessivo parla comunque di un territorio in grande sofferenza che, per la prima volta dopo molti anni, conosce un problema nella creazione di posti di lavoro e un incremento sostanziale del tasso di disoccupazione (dal 3,4% nel 2008 al 7,7% nel 2013). Anche in questo caso, il confronto con le più competitive regioni d'Europa, a partire proprio da Baden-Württemberg e Baviera, mostra un distacco di performance crescente.

Il prezzo più alto di questa contrazione lo hanno pagato i profili professionali meno qualificati. I dati a disposizione rivelano come la figura dell'operaio senza particolari qualifiche abbia conosciuto una contrazione drammatica nel comparto manifatturiero così come nell'edilizia. Si sviluppa, per contro, un terziario composto da servizi alle imprese, logistica e ricerca che si pone come elemento essenziale per qualificare la competitività di imprese che puntano in modo crescente su innovazione e internazionalizzazione. Non stupisce che i profili con titoli di studio superiori abbiano maggiori probabilità di trovare lavoro in particolare nelle imprese che sperimentano una crescita più intensa: nelle aziende più performanti, il 55% delle nuove posizioni ha interessato lavoratori in possesso di diploma o di laurea. Questa percentuale sale al 67% nelle aziende a forte crescita, dove ogni quattro nuovi occupati uno è laureato.

La terza e ultima dimensione da prendere attentamente in considerazione è legata alla variabile demografica. Un primo dato da analizzare riguarda la dinamica della popolazione nel suo complesso, che passa da circa 6,7 milioni di unità nel 2002 a poco più di 7,2 milioni nel 2013. L'aumento di popolazione è legato essenzialmente al contributo di popolazione straniera che si è stabilita nel Nord Est nel corso del decennio, in particolare in Veneto. Per dare l'idea dell'entità dei cambiamenti intercorsi nel decennio appena concluso, basti pensare che nel 2002 gli stranieri residenti nel Nord Est erano il 3,4% della popolazione; nel 2014 questa percentuale si è più che triplicata attestandosi sul valore del 10,0% a livello delle tre regioni, con punte ancora superiori nelle aree a maggiore densità manifatturiera. I valori assoluti sono ancora più espliciti: nel 2002 i residenti di origine straniera erano poco più di 223mila; nel 2014 sfioravano la soglia dei 720mila. In realtà, gli anni più intensi della crescita demografica si sono registrati nella prima parte del decennio, quando gli arrivi sono stati particolarmente numerosi: dal 2002 al 2008 la popolazione straniera è più che raddoppiata, superando abbondantemente quota 500mila unità. Nel corso degli anni della crisi, l'aumento della popolazione straniera è in parte legato a nuovi arrivi, in parte alle coorti dei nuovi nati che oggi rappresentano una percentuale importante della popolazione di età compresa fra gli 0 e i 9 anni.

Per contro, nel decennio passato il saldo naturale della popolazione italiana ha mostrato valori prevalentemente negativi, in linea con quanto è accaduto nel resto del paese. La popolazione del Nord Est tende a invecchiare in modo visibile: l'indice di vecchiaia della popolazione, misurato come rapporto fra persone over 65 e giovani sotto i 15 anni, è passato da un valore di 137 nel 2000 a un valore 153 nel 2014. Il tasso di fertilità, ovvero il numero medio di figli per donna in età fertile, negli ultimi anni è cresciuto nel complesso, anche grazie al contributo della popolazione residente straniera, ma si attesta

comunque su valori nettamente inferiori se confrontati con quello degli altri paesi europei.

Il brusco rallentamento della dinamica economica, un mercato del lavoro per la prima volta in sofferenza e una dinamica demografica problematica sono aspetti con cui il Nord Est deve fare i conti per la prima volta dopo molti anni di crescita continua. Queste difficoltà vanno considerate con la dovuta attenzione: è chiaro che questo passaggio costituisce sempre meno una crisi congiunturale (dopo la quale è legittimo aspettarsi una "ripresa" con ripristino dei valori economici antecedenti alla crisi stessa), e si rivela come una fase di transizione verso un nuovo scenario economico radicalmente mutato rispetto al passato. Affermare ciò non significa, è bene sottolinearlo, levare grida allarmistiche sul futuro di un territorio che dispone in misura rilevante di risorse e capacità per affrontare il futuro; vuole segnalare, piuttosto, l'importanza di valutare con precisione le politiche per superare un'impasse particolarmente delicata.

### ***3. Ripartire da capitale umano e internazionalizzazione***

Le difficoltà messe ora in evidenza non devono in alcun modo oscurare i tanti punti di forza che hanno contribuito in questi anni alla competitività del Nord Est e che, ancora oggi, rappresentano i principali elementi su cui avviare un percorso di rilancio. Anche in questo caso è interessante focalizzare l'attenzione principalmente su due aspetti rilevanti.

Prima di tutto la qualità del capitale umano. I numeri delle rilevazioni OCSE Pisa parlano di Regioni che possono contare su giovani formati in modo adeguato alle sfide del futuro. Il confronto fra le rilevazioni relative agli studenti delle scuole superiori delle regioni del Nord Est e le regioni più dinamiche a livello europeo mette in evidenza una diffusione di competenze linguistiche e matematiche superiori alla media, migliori persino di quanto è possibile trovare nelle aree prese di

solito a riferimento per la qualità dell'apprendimento scolastico. Anche nel campo della formazione tecnica, le rilevazioni condotte su base sistematica mettono in evidenza una qualità superiore alla media del resto delle regioni italiane.

Un secondo importante fattore di competitività è legato all'internazionalizzazione delle imprese. Da sempre le imprese del Nord Est hanno guardato al di fuori dei confini nazionali riuscendo a proporre i propri prodotti sulla scena internazionale. L'estroflessione di questo territorio è dimostrata dal rapporto fra export e PIL: nel Nord Est questo rapporto raggiunge il 37%, con un aumento di sette punti percentuali tra il 2009 e 2012, attestandosi su una percentuale di sette punti superiore alla media nazionale (30%). Se si considera la serie storica dal 2007 al 2013, ciò che colpisce è la capacità di recupero dell'export all'indomani del crollo dei valori registrato nel 2009. In pochi anni i valori sono passati da 55,1 miliardi di euro a 71,2 (nel 2013) a conferma della capacità di tante imprese nel competere in modo efficace a scala internazionale.

Colpisce anche la rapida trasformazione della geografia dell'export, anch'essa mutata nel corso del quinquennio preso in esame. Nel 2007 le esportazioni delle imprese del Nord Est erano destinate per il 64,1% al mercato UE; nel 2013 questa percentuale si riduce al 58,4% a testimonianza della capacità delle imprese di guardare con efficacia alle opportunità offerte dai paesi emergenti e dagli Stati Uniti. La scommessa era tutt'altro che vinta in partenza: la complessità di paesi lontani – suggerisce la teoria economica – può essere affrontata principalmente da imprese di grandi dimensioni, capaci di affrontare le incertezze tipiche di mercati poco conosciuti e di sostenere investimenti nel lungo termine.

Per quanto riguarda l'articolazione per settori, va sottolineata la varietà dell'export del Nord Est: accanto al settore delle macchine utensili, che pesa per oltre il 20% dell'export nel 2013, mantengono la loro

competitività prodotti appartenenti alla filiera della meccanica (12,7%) e altri prodotti considerati come tradizionali tra cui l'abbigliamento (13,7%) e l'alimentare (8,6%).

Quanto è successo dal 2008 ad oggi ripropone le virtù della media impresa, fondamento del cosiddetto "quarto capitalismo" italiano che nel Nord Est ha un solidissimo radicamento, e conferma il potenziale di un plotone di medie e piccole imprese che oggi possono affrontare sfide analoghe a quelle gestite in passato da imprese di dimensioni più grandi grazie al contributo offerto dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

#### **4. Un nuovo modo di competere**

Per un paradosso solo apparente, la manifattura nel Nord Est ha perso dipendenti mentre ha guadagnato sensibilmente in termini di valore nelle esportazioni, anche nei settori cosiddetti tradizionali. Si produce in modo nuovo, facendo leva su un saper fare cui diamo qualità tecnologica e spessore culturale. In pochi anni si è trasformata profondamente la figura dell'imprenditore, come emerge dall'analisi di Paolo Gubitta, ed è evoluto il profilo competitivo delle imprese in grado di competere con la concorrenza internazionale. Su questo nuovo profilo vale la pena soffermarsi concentrando l'attenzione su tre elementi distintivi.

##### *Varietà e personalizzazione.*

In occasione dell'ultimo convegno annuale dell'AICA, l'Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico, Alessandra Benedini, ricercatrice presso il centro studi Prometeia, ha raccontato di aver modificato alcune domande tipiche dei questionari che regolarmente il suo istituto di ricerca propone alle imprese. Una in particolare risulta oggi più che mai superflua e si riferisce alla dimensione dei lotti di produzione. Da tempo, ha detto la Benedini, non è più rilevante

chiedere se le imprese privilegiano i lotti di grandi dimensioni perché in Italia questi sono per definizioni molto contenuti. Produciamo varietà. Nella moda, così come nella componentistica meccanica, nel design così come nell'agroalimentare le imprese italiane, e quelle del Nord Est in particolare, producono manufatti sofisticati per un mercato eterogeneo e differenziato. Offrono risposte a nicchie di consumatori esigenti, lasciando ad altri concorrenti l'offerta di prodotti di standardizzati.

In alcuni settori, questo sforzo orientato a gestire la varietà si spinge fino alla personalizzazione. È il caso di tante imprese che operano con successo nel campo delle macchine utensili: queste hanno dimostrato una particolare abilità nell'incrociare le esigenze di una domanda finale sempre più sofisticata con un'offerta commerciale capace di proporre risposte su misura. Contrariamente a di molti competitor tedeschi e giapponesi, spesso leader di mercato con proposte a catalogo di grande qualità, le aziende del Nord Est hanno saputo conquistare spazi di mercato sulla base di una capacità di personalizzazione tipicamente italiana.

Colpisce come le imprese abbiano imparato a convivere con queste nuove strategie e questi nuovi vincoli di mercato attrezzandosi con modelli organizzativi sempre più "agili" (*lean*, se vogliamo utilizzare una definizione alla moda). Hanno appreso a gestire la varietà senza costruire organizzazioni burocratiche che potrebbero appesantire i processi decisionali e rendere troppo oneroso il costo dei singoli prodotti. Hanno mutuato la lezione giapponese dell'organizzazione snella non tanto (o non solo) per fare prodotti seriali di sempre maggiore qualità (come accade in Toyota), ma per affrontare la varietà della produzione senza sprechi e appesantimenti.

#### *Cultura e territorio come valori.*

Cultura e produzione per molto tempo non sono andate d'accordo. Dalla rivoluzione industriale in poi, la produzione ha fondato la sua

crescita sulla ricerca scientifica e sulla tecnologia: la standardizzazione e la parcellizzazione dei compiti lavorativi così come l'omogeneizzazione delle preferenze fra i consumatori sono stati i segni più evidenti del prevalere della tecnica nella società della produzione di massa. Il mondo della cultura ha potuto mantenere le sue prerogative nell'interno di ambiti precisi (i musei, il teatro, la lirica, gli auditorium della musica, l'università, etc. ) sussidiati, nella maggior parte dei casi, dal pubblico. Certo, non sono mancati punti di contatto importanti fra impresa e cultura. La storia americana è ricca di esempi di tycoon che, dopo aver accumulato grandi ricchezze, hanno dedicato buona parte delle loro risorse a progetti culturali di grande rilevanza. La logica della produzione industriale e il mondo della cultura, tuttavia, sono rimasti sostanzialmente autonomi e indipendenti.

Le trasformazioni recenti del nostro capitalismo contribuiscono a modificare alla radice il paradigma a cui siamo stati abituati. Il consumo conosce una profonda evoluzione: una quota crescente di domanda si rivolge verso beni capaci di racchiudere valori immateriali che rappresentano il risultato di un percorso di ricerca legato a una determinata storia aziendale o a un territorio. Il valore di questi prodotti deriva, in altre parole, dalla capacità di incorporare un significato che il cliente come riconosce come rilevante (e, spesso, unico).

Nel Nord Est, nonostante tanti luoghi comuni suggeriscano il contrario, molte imprese hanno intrapreso da tempo percorsi originali in questa direzione. Spinte da una concorrenza internazionale sempre più agguerrita, gli imprenditori che operano in vari settori del Made in Italy hanno dimostrato di voler investire su progetti innovativi con l'obiettivo di cogliere le opportunità offerte da nuovi collegamenti con la storia e la produzione culturale contemporanea. I numeri presentati dal capitolo su impresa e cultura curato da Domenico Sturabotti forniscono un'ottima testimonianza di questo cambio di rotta. A ben guardare una buona parte della manifattura del Made in Italy prodotta nel Nord Est

può già essere considerata a tutti gli effetti “produzione culturale”. Non è un caso, insomma, se le province di Vicenza e di Treviso sono oggi da guardare come esempi virtuosi della contaminazione fra cultura e manifattura.

Considerazioni analoghe valgono per il tema della sostenibilità ambientale e del rispetto del territorio, oggetto di attenzione crescente da parte dell’opinione pubblica. Una platea sempre più consistente di consumatori chiede alle imprese di farsi carico di una gestione attenta delle risorse naturali e dell’impatto ambientale dei propri prodotti. Anche su questo fronte, ne parla Eleonora Di Maria nel suo capitolo, molte imprese del Nord Est hanno saputo promuovere percorsi originali di gestione delle materie prime e dei processi di produzione, assolvendo in modo efficiente ai vincoli normativi senza, per questo, rinunciare alla qualità estetica del prodotto.

#### *Una nuova combinazione fra analogico e digitale.*

Nel maggio 2014 è stato siglato l’accordo fra Luxottica e Google per lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione degli occhiali intelligenti. Secondo il Corriere “Google punta sull’italian style e sceglie Luxottica per rendere più smart i nuovi occhiali ipertecnologici.” In base a quanto riferito dall’allora amministratore delegato di Luxottica, Andrea Guerra, era stata proprio Google a cercare l’impresa veneta per dare qualità e commerciabilità ai “Google Glass” nella consapevolezza che solo un design efficace e una produzione all’altezza potranno fare di questo prodotto un successo internazionale.

La vicenda dei Google Glass è molto meno eccezionale di quanto si possa immaginare. Il mondo del digitale da tempo sta provando a contaminare oggetti più o meno sofisticati per renderli più intelligenti e interattivi. La sovrapposizione fra tecnologia digitale e prodotti analogici si è manifestata in tutte le sue potenzialità in alcuni settori come quello delle macchine utensili, dove l’utilizzo delle nuove tecnologie ha

consentito la programmabilità degli impianti (non a caso si parla in questo contesto di “meccatronica”). Grazie all’abbattimento dei costi del digitale e alla diffusione di nuove tecnologie open source (si pensi, ad esempio, al successo di “Arduino”) le opportunità di dare intelligenza alle cose sono radicalmente aumentate. Ne deriva la possibilità di innovare in modo nuovo all’interno di settori considerati maturi trasformando le funzioni di manufatti tradizionali e il loro modo di generare valore sul mercato.

Se un’azienda come Imesa, leader mondiale nella produzione di lavatrici destinate a comunità, ha potuto consolidare il proprio vantaggio competitivo è anche perché oggi produce lavatrici in grado di comunicare attraverso una scheda GSM i propri guasti al manutentore più vicino. Anche un prodotto tecnologicamente maturo come una lavatrice può diventare intelligente utilizzando tecnologie ampiamente diffuse sul mercato. In modo analogo tante aziende del Nord Est, da Came a Nice, hanno reso intelligenti portoni e cancelli, diventando leader di mercato su settori in forte crescita a scala globale. Sulla stessa direttrice si sono mosse le imprese che operano nel comparto del condizionamento industriale e su queste stesse orme stanno muovendo i primi passi i produttori di piccoli elettrodomestici. Le imprese del Nord Est, insomma hanno contribuito alla crescita di un Internet delle cose anche senza prendersi meriti particolari.

In alcuni casi, piattaforme di servizi avanzati hanno saputo accompagnare e stimolare queste dinamiche di innovazione. Anche se il percorso avviato è solo agli inizi, alcuni segnali sono confortanti. È emblematico, ad esempio, che la formula degli *hackathon*, le maratone dell’innovazione in cui giovani appassionati esperti di digitale provano a risolvere problemi complessi proposti dalle imprese e dalle amministrazioni, sia stata promossa con particolare determinazione da H-Farm, l’incubatore situato a Roncade, e abbia coinvolto una grande

varietà di imprese apparentemente lontane dalla tecnologia, dal food alla moda.

### **5. *Una combinazione originale di manifattura e servizi***

La capacità di produrre varietà e personalizzazione, un legame più profondo con il mondo della cultura, un rapporto attento alla contaminazione tra prodotto analogico e cultura digitale sono tre indicazioni strategiche che emergono dall'analisi dell'offerta delle aziende più competitive. Con dosaggi diversi, questi tre ingredienti ricorrono nella definizione delle formule competitive che più hanno dimostrato di essere capaci di una proiezione internazionale, dando continuità all'export e alla crescita delle imprese del Nord Est oltre i confini nazionali.

Se letti in modo unitario, questi tre fattori di innovazione raccontano di un processo originale di terziarizzazione dell'economia che non ha rifiutato la manifattura ma, al contrario, l'ha rilanciata rendendola unica e originale. Rinunciando a puntare sulle tradizionali economie di scala, tipiche del modello della produzione di massa, la manifattura del Nord Est ha scommesso sulla possibilità di creare valore saldando insieme ricerca, design e cura del cliente attorno ad artefatti sempre diversi. Ha costruito il suo successo con un modello ibrido originale che mette insieme terziario e produzione valorizzando sistemi organizzativi originali e un capitale umano di grande qualità.

Le implicazioni di questo percorso sono diverse e rilevanti. In passato la terziarizzazione delle economie manifatturiere coincideva con la focalizzazione da parte delle imprese sulle attività immateriali a maggior valore aggiunto (da un lato la ricerca e il design, dall'altro la commercializzazione del prodotto). La possibilità di disarticolare catene del valore complesse ha consentito di concentrare queste attività terziarie in aree avanzate, delegando a paesi emergenti la produzione industriale di tipo più tradizionale. Questo modello di divisione del

lavoro mostra oggi molti limiti a livello di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Il principale riguarda la concentrazione della ricchezza in poche attività a valore aggiunto, a scapito di altre, remunerate in modo molto marginale.

Il modello di terziarizzazione che caratterizza tante realtà del Nord Est percorre strade diverse. Accettando di competere in termini di economie di varietà (e non di scala) la nuova manifattura salda insieme progettazione e realizzazione, ideazione concettuale e traduzione pratica. In molte realtà c'è ormai la consapevolezza di produrre prototipi in serie (per quanto ciò possa sembrare un ossimoro). Questo implica una diversa ripartizione dei ruoli all'interno delle organizzazioni e una maggiore distribuzione delle responsabilità: sfuma la classica distinzione fra chi pensa e chi esegue e, di conseguenza, si impone una diversa ripartizione del valore generato dalle imprese. Le risorse umane diventano preziose, perché l'esperienza accumulata in questi contesti le rende difficilmente sostituibili nel breve termine.

A lungo abbiamo pensato a questi percorsi di crescita senza davvero immaginare che su tali specificità fosse possibile costruire un futuro originale e un posizionamento specifico nei processi internazionali di divisione del lavoro. Abbiamo riconosciuto il valore di questi sforzi senza particolare entusiasmo, convinti che il futuro fosse altrove. A voler guardare, invece, con maggiore attenzione l'evoluzione dello scenario internazionale ci rendiamo conto che il percorso avviato in questi anni può rappresentare un modello cui riferirsi nell'ambito di quella che viene definita la "terza rivoluzione industriale".



## **6. “Non c’è più il futuro di una volta”**

La battuta non è nuova. Capita di sentirla spesso, magari come incipit a una relazione di un convegno o fra i titoli dei giornali. In realtà, mai come oggi vale la pena di fare attenzione a quella che potrebbe apparire come una frase fatta. Il nostro futuro e i riferimenti di uno scenario su cui costruire le politiche che potrebbero farci uscire dalla crisi, stanno rapidamente mutando. In campo economico, il modello cui abbiamo guardato a lungo come esempio e come traguardo è stata la Silicon Valley. Abbiamo preso come riferimento il modello di crescita della più dinamica e sorprendente regione degli Stati Uniti per cercare di riprodurre la sua lezione a casa nostra: abbiamo provato a replicare le start up che vanno rapidamente in borsa, abbiamo immaginato università che producono dottorandi in grado di avviare imprese di successo, abbiamo finanziato incubatori in grado di incrociare il talento dei giovani con le aspettative di *venture capital* di successo. Questo, senza mai dubitare, o almeno interrogarsi, sulla praticabilità di quei percorsi o sulla sostenibilità economica di scelte che richiedono condizioni di contesto spesso molto diverse da quelle in cui sono chiamate a operare le nostre imprese.

È per questo che nel Nord Est sono nati parchi scientifici, distretti tecnologici e incubatori, programmi di sostegno alle start up e molto altro. Questi progetti hanno avuto il supporto della politica, delle università e di tante istituzioni impegnate sul fronte del trasferimento tecnologico. Quanto ha funzionato tale sforzo in copia carbone? Il bilancio di queste iniziative, valutato nel corso degli ultimi quindici anni, non può che essere negativo. La replica di progetti che hanno prosperato in altri contesti, purtroppo, nel Nord Est non è riuscita. Anzi, in molti casi è stata fallimentare.

Le ragioni di queste difficoltà le mette bene in evidenza Roberto Santolamazza nel saggio contenuto in questo volume. L’assenza di una *governance* regionale qualificata, un’università che non ha partecipato

fino in fondo alla scommessa dell’innovazione, una finanza che non ha mai davvero investito nel percorso di crescita sono tutti fattori che hanno concorso alla mancata riqualificazione dell’economia del Nord Est lungo le linee guida tracciate sulla falsariga di un Silicon Valley all’italiana.

Può consolare sapere che non siamo stati gli unici a percorrere senza successo una strada impervia e piena di difficoltà. Diverse regioni italiane (e molte in Europa) hanno visto di molto ridimensionate le proprie aspettative rispetto all’obiettivo di assistere alla nascita in casa propria la prossima Google o Facebook. Il punto è un altro. Oggi siamo chiamati a immaginare un futuro diverso, un futuro nostro, differente rispetto a quello della California e di tante altre regioni del mondo. Magari si tratta di un futuro scritto senza la effer maiuscola, perché riguarda soprattutto noi e non il resto dell’umanità. È un futuro da prospettare alla nostra portata, un futuro sul quale è legittimo scommettere chiamando a raccolta le forze migliori dei nostri territori, facendo leva sulle nostre specificità e sui tratti più interessanti della nostra società e della nostra cultura. È il nostro futuro. È su questo futuro che una comunità può fare apertamente una scommessa.

## **7. Il Nord Est deve fare il Nord Est**

Ermete Realacci guida da diversi anni la fondazione Symbola, un progetto culturale e politico che punta a valorizzare e promuovere il Made in Italy in senso lato. Symbola ha sviluppato una lettura nuova dei numeri del nostro export (in partenariato con la Fondazione Edison guidata da Marco Fortis) e promuove una riflessione innovativa sulle specificità del prodotto italiano nel mondo. Il suo motto è da sempre “l’Italia deve fare l’Italia”. Semplice e diretto.

Perché l’Italia deve fare l’Italia? Perché nel gioco della globalizzazione le specificità di una nazione vanno salvaguardate e promosse come valore aggiunto. Questo non significa – va da sé – assecondare i limiti di una

cultura e di una politica che in passato hanno prodotto danni economici e di reputazione. Significa invece accettare e riconoscere i tratti caratteristici più apprezzati di un determinato paese e costruire su quelli un percorso di crescita che consenta di vedere riconosciuti i propri talenti e le proprie inclinazioni.

Può sembrare un approccio limitativo rispetto alle ambizioni di chi immaginava l'Italia leader dell'elettronica, della finanza o della ricerca scientifica. Ma dopo gli anni di crisi che il paese ha sperimentato dal 2008 ad oggi, questa ambizione rischia di essere semplice velleità e una classe dirigente che suggerisce obiettivi totalmente al di fuori della portata di un paese ricorda quei generali della prima guerra mondiale che chiedevano ardimento alle loro truppe per lanciarsi a piedi contro le mitragliatrici.

Se l'Italia deve fare l'Italia, il Nord Est è chiamato a fare il Nord Est. Nella sua versione migliore. Deve ritrovare le ragioni che ne hanno sancito il successo e domandarsi in che modo è possibile rinnovare le premesse di tanti risultati positivi senza scorciatoie, accettando il confronto con uno scenario economico profondamente rinnovato. Alcuni dei fattori che hanno determinato la crescita del Nord Est sono ormai superati da tempo: la possibilità di contare su una valuta debole così come un costo del lavoro contenuto rispetto alla concorrenza internazionale sono tutti elementi su cui non è più possibile fare affidamento. Altri, invece, sono ancora presenti e meritano di essere presi in considerazione per definire le politiche finalizzate al rilancio dell'intera regione. È proprio su questi fattori, in altre parole, che vanno costruite le premesse per ripensare un nuovo ciclo di sviluppo.

Un'avvertenza rispetto al passato: i margini di manovra che l'Italia e, *a fortiori*, il Nord Est hanno a disposizione si sono sensibilmente ridotti. Non si tratta semplicemente di riconoscere e accettare i vincoli di bilancio cui dobbiamo sottostare in quanto membri dell'Unione Europea e che limitano la nostra capacità di intervento nel campo delle

politiche economiche e industriali. Il problema è più generale. Dopo la caduta del muro di Berlino il mondo è cresciuto: nuove economie hanno dimostrato di saper competere con i paesi avanzati; è aumentato il peso di multinazionali che si sono sviluppate nei paesi emergenti; economie con una grande tradizione alle spalle hanno ripreso un ruolo economico rilevante. In questo contesto impegnarsi verso una maggiore specializzazione rispetto alle logiche di divisione internazionale del lavoro è una necessità.

Se è vero che l'Italia deve fare l'Italia (e il Nord Est deve fare il Nord Est) la riflessione su quali spazi possiamo occupare nella divisione internazionale del lavoro non è semplicemente il risultato di un'elaborazione fatta fra le nostre mura domestiche, quanto piuttosto la presa d'atto di un valore che il mondo ci riconosce. È legittimo aspirare a un ruolo sulla base delle proprie ambizioni; è necessario però che queste aspirazioni trovino un riscontro nell'immagine che il mondo si è fatto di noi. Di questa immagine dobbiamo necessariamente tenere conto.

### **8. *Protagonisti della terza rivoluzione industriale?***

Nell'aprile del 2012, «The Economist» ha dedicato un numero alla terza rivoluzione industriale. Il disegno che campeggia in copertina sintetizza in modo efficace il cuore del ragionamento: un uomo è seduto davanti a un computer collegato a una piccola fabbrica in miniatura da cui escono oggetti di tutti i tipi. La nuova manifattura – ci dice «The Economist» – sarà sempre più digitale: con la diffusione degli strumenti come le stampanti 3D, i laser cutter e le tante frese, oggi sono sempre più economici e accessibili, i mezzi di produzione saranno sempre più digitali e sempre più “personali” (come lo è il personal computer). La diffusione di nuovi standard di proprietà intellettuale (l'open source) e la diffusione di nuovi software sempre più semplici da usare consentirà a molti di utilizzare strumenti una volta accessibili solo a una platea

limitati di utilizzatori aziendali in grado di sostenere grandi investimenti in competenze specialistiche (su questi temi si veda l'approfondimento di Ruggero Frezza nella seconda parte del volume).

La copertina di «The Economist», in realtà, ci dice qualcosa in più. Ci segnala che la manifattura digitale che nasce dall'incontro fra computer e nuovi strumenti di produzione non è la replica ottimizzata della produzione di massa. Produce varietà. La manifattura digitale è in grado di fare quello che nessuna catena di montaggio è stata in grado di garantire: oltre a essere efficiente, è capace di stupire sfornando oggetti tutti diversi fra loro.

La rivoluzione industriale di cui parla «The Economist» non è lontana dall'esperienza quotidiana di tanti imprenditori del Nord Est. Non solo perché è da tempo che queste tecnologie vengono utilizzate per creare prototipi nei settori più diversi, dalla meccanica di precisione alla produzione di stampi da cucina in silicone, ma perché le imprese che operano in questi territori hanno da tempo imparato a costruire valore sul potenziale di varietà che queste tecnologie possono effettivamente generare. Non si tratta di considerare l'adozione di questi strumenti come un dato acquisito. Questo sarebbe sbagliato e fuorviante. Si tratta piuttosto di sottolineare come queste tecnologie siano già penetrate nell'organizzazione della produzione di molte imprese manifatturiere del Nord Est modificando in profondità il loro modo di competere sul mercato. Anche se la maggior parte dei protagonisti di questo cambiamento non reclama una copertina su qualche importante settimanale economico.

Ciò che colpisce nell'esperienza di tante imprese che a Nord Est hanno già fatto proprie queste tecnologie è il nuovo rapporto fra produzione e organizzazione del lavoro. Quanto emerge da una prima carrellata di casi studio che prendono in esame la diffusione di queste tecnologie nei principali settori del Made in Italy mette in evidenza la necessità di nuove competenze e di nuovi modi di gestire i processi produttivi. Nel

Nord Est la nuova manifattura prende la forma di una bottega artigiana in versione 2.0 più che alle fabbriche automatiche dei film di fantascienza. Tecnologia e saper fare sono ingredienti essenziali per garantire una produzione che scommette su varietà e personalizzazione.

Il rapporto virtuoso fra il saper fare accumulato in questo territorio e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie si manifesta appieno proprio nei settori tipici del cosiddetto "medium tech", del design e del lusso. In questi comparti, la combinazione fra l'esperienza del singolo lavoratore e il contributo della tecnologia garantisce un continuo miglioramento del prodotto e del processo organizzativo, contribuendo in modo sostanziale alla competitività di imprese che non hanno la possibilità di contare su economie di scala rilevanti. Nelle esperienze più innovative del Nord Est, siano esse realtà consolidate o vere e proprie start up manifatturiere, emerge insomma, una coabitazione fruttuosa fra lavoro e tecnologia.

È possibile immaginare un Nord Est epicentro di un modo nuovo di pensare le grandi trasformazioni produttive che oggi stanno segnando le economie avanzate? È plausibile che questo territorio costituisca un laboratorio per promuovere un modello di impresa manifatturiera in cui lavoro e tecnologia mettono in moto processi inediti di produzione di valore? La risposta è affermativa, a condizione che vengano avviati investimenti lungo tre direttrici distinte e complementari: lo sviluppo del capitale umano, con particolare attenzione a una nuova cultura tecnica soprattutto fra i giovani; la costruzione di nuovi rapporti fra manifattura e istituzioni culturali e turismo; il rilancio dell'attrattività di questo territorio puntando alla creazione di uno spazio metropolitano.

### ***9. Ripensare gli investimenti in capitale umano***

Le trasformazioni che stanno riconfigurando il nostro sistema economico richiedono un profondo ripensamento dei percorsi che

hanno caratterizzato l'investimento in capitale umano. Le competenze richieste dal mondo delle imprese e le opportunità aperte per nuove iniziative imprenditoriali non sono le stesse che hanno segnato lo sviluppo del manifatturiero tradizionale, su cui il Nord Est ha costruito una parte importante del suo successo economico. Questa discontinuità, messa in evidenza dai numeri relativi alla riorganizzazione del mercato del lavoro nel Nord Est così come in molte altre regioni d'Italia, richiede di andare oltre gli schemi consolidati sull'upgrade delle competenze dei nostri giovani. Non si tratta semplicemente di capire *quanto* dobbiamo studiare; è necessario riflettere di più su cosa studiare e, soprattutto, *come*. Questo è particolarmente importante – come sottolinea Vladi Finotto nel capitolo dedicato a questo tema – per la formazione di tipo tecnico-scientifico, chiamata oggi a un ripensamento sostanziale rispetto al passato.

È vero che i nostri giovani non hanno una particolare attenzione alle discipline tecniche e scientifiche, ma sarebbe un errore pensare che il panorama italiano sia sostanzialmente diverso da molte altre realtà europee. In Italia, come all'estero, siamo chiamati a ripensare ai modi in cui i giovani possono accedere alle conoscenze tecniche e scientifiche immaginando di rendere questo tipo di saperi più attraenti e più coinvolgenti. Negli Stati Uniti questo sforzo è stato intrapreso da anni grazie alla spinta generata dal movimento dei "makers", oggi ampiamente riconosciuto a livello istituzionale, e alla diffusione dei Fab Lab e di tanti altri spazi di sperimentazione simili. Il presupposto da cui muovono i pionieri di una nuova cultura tecnica è che l'apprendimento passa attraverso l'esperienza del fare e necessita il superamento della tradizionale didattica per discipline. Per imparare in modo efficace lo studente non è più chiamato a impostare in anticipo un impressionante telaio di conoscenze teoriche in attesa di applicarle nell'ambito di uno specifico dominio di attività: è più utile – ci dicono le esperienze educative più innovative in USA e in Europa – partire dal fare (nel senso

di progettare, sviluppare, prototipare, trasformare) per accedere in parallelo a quelle conoscenze che inquadrano e completano il senso di un progetto.

Cambiano, così, i luoghi dell'apprendimento. Se l'esperienza del fare è il baricentro dell'esperienza formativa, il laboratorio è il luogo naturale dove questa esperienza può e deve essere sviluppata. Il laboratorio come palestra attiva di sperimentazione non innesca semplicemente l'apprendimento rispetto a problemi specifici: mette in moto passione e desiderio di approfondire. Poter utilizzare un laboratorio nel proprio istituto scolastico – ce lo spiega nel dettaglio Massimiano Bucchi nel suo approfondimento – triplica la propensione dei ragazzi a intraprendere studi scientifici e tecnologici all'università. In Italia non siamo stati particolarmente previdenti in questo senso: le recenti riforme della scuola superiore hanno sensibilmente ridotto l'importanza delle attività di laboratorio negli istituti tecnici. L'attuale dibattito promosso dal governo su LaBuonaScuola riporta i laboratori al centro del processo di apprendimento, lungo direttrici condivise a livello internazionale.

L'esperienza del fare non può essere limitata semplicemente al percorso scolastico. È necessario rinnovare le formule per consentire a chi ha intrapreso studi universitari e a chi già opera nel mondo del lavoro di sperimentare le nuove tecnologie e farsi un'idea in prima persona. Lo sviluppo dei FabLab e di tante altre infrastrutture simili costituisce da questo punto di vista un ottimo inizio per diffondere non solo una nuova sensibilità alle tecnologie che oggi stanno trasformando il modo di pensare la manifattura, ma anche una nuova maniera di collaborare e di condividere la conoscenza all'interno dei territori e in rete.

La diffusione di queste palestre di sperimentazione anche nel Nord Est – ne parla Fabio D'Agnano nel suo approfondimento – è un segno che questa nuova cultura sta penetrando anche nelle nostre regioni. Il successo di alcuni FabLab, come ad esempio quello di Venezia, testimonia una grande curiosità delle piccole e medie imprese, di

architetti, ingegneri, commercianti e istituzioni per spazi di “contaminazione” in cui saperi tradizionali si mescolano a nuove tecnologie e nuovi modi di lavorare. Dopo anni di discussione sulle modalità più efficaci per gestire processi di “trasferimento tecnologico”, questi nuovi spazi raccontano come l’innovazione non sia semplicemente giustapposizione e replica di tecnologie e strumenti da un contesto produttivo a un altro, quanto piuttosto un amalgama spesso sorprendente e inatteso culture e sensibilità estetica, oltre che, ovviamente, di tecnologia.

#### **10. Un nuovo rapporto con la cultura e le sue istituzioni**

La competitività di tante imprese del Nord Est dipende già oggi da una capacità di tradurre la cultura in valore economico attraverso una manifattura di qualità. Il nesso fra cultura e manifattura non riguarda solamente specifiche produzioni artistiche (ad es. il cosiddetto artigianato artistico) o connesse ad attività culturali specifiche (ad es. la produzione di scenografie per il teatro lirico). Come spiega in dettaglio Domenico Sturabotti nel capitolo dedicato a questo tema, oggi questo collegamento riguarda un ampio ventaglio di attività economiche riconducibili all’espressione della creatività, dalla produzione del vino al design. Si tratta di un insieme di attività che pesa ormai per circa il 6% del valore aggiunto nazionale e vede alcune province, come quella di Vicenza e quella di Treviso, ai primi posti della graduatoria nazionale. Come sostenere e consolidare questo insieme di attività e, soprattutto, come costruire collegamenti efficaci fra questi settori della manifattura di qualità e le istituzioni culturali che oggi presidiano un’attività di generazione e di divulgazione di saperi rilevanti per la futura competitività del sistema? La risposta – come già sottolineato in precedenza – non è scontata.

Un primo tema su cui riflettere riguarda la comunicazione del valore culturale già presente in tanta attività manifatturiera del Nord Est. In

questo volume Marco Bettiol sottolinea l’importanza del Web come fattore abilitante di un nuovo racconto del Made in Italy. Il primo passo verso un legame più esplicito fra cultura e manifattura passa attraverso il racconto multimediale del prodotto italiano e del processo, spesso segnato da interessanti aspetti di artigianalità, che è a monte del manufatto in senso stretto. Su questo terreno non mancano esperienze di successo da guardare con attenzione: nel settore dell’agroalimentare sono tante le aziende che oggi hanno investito nel racconto del proprio prodotto e nella costituzione di vere e proprie comunità online di appassionati che commentano e condividono l’esperienza del prodotto. I risultati della pasticceria Loison, leader nazionale nella produzione di panettone artigianale, devono molto a questa capacità di raccontarsi attraverso la rete coinvolgendo curiosi e operatori del settore in una comunità che, oltre ad acquistare online, socializza la propria esperienza del prodotto.

Nel settore della moda e degli accessori, così come in diverse realtà del mobile di qualità, il racconto della cultura manifatturiera attraverso la visualizzazione dei gesti e delle tecniche che consentono di arrivare a un prodotto di eccellenza costituisce oggi un elemento qualificante della comunicazione. Questo vale per tanti brand del lusso che hanno scelto di gestire la produzione nel Nord Est, ma vale anche per tante piccole e medie imprese che hanno messo in secondo piano la comunicazione sui media tradizionali a tutto vantaggio di un racconto del proprio lavoro sul Web grazie a foto e video che rendono in modo efficace la forza della propria proposta.

Oltre agli sforzi di tante imprese consolidate, vanno ricordate poi le sperimentazioni di start up innovative che hanno deciso di fare del racconto della cultura manifatturiera e del commercio elettronico il proprio *core business*. Sono sempre più numerosi i giovani che decidono di confrontarsi con progetti digitali che puntano su una comunicazione

non scontata del prodotto italiano, molto diversa da quella a cui siamo stati abituati dal linguaggio pubblicitario tradizionale.

Rivelare e divulgare il nesso fra cultura e manifattura costituisce solo il primo passo verso una fase di sviluppo centrata sull'obiettivo di *soft economy*. È altrettanto importante costruire collegamenti stabili fra le imprese e le istituzioni culturali attorno all'idea di ricerca e di sperimentazione. Il MUSE, il museo delle scienze di Trento, rappresenta un esempio fortemente innovativo in questo campo. Michele Lanzinger, direttore del museo, ha voluto e costruito una struttura che andasse oltre "l'approccio enciclopedico della serialità dei reperti" per garantire una fruizione del museo fattiva e coinvolgente, incardinata sull'esperienza del "fare", con installazioni interattive e laboratori aperti al pubblico. Il Muse ha aperto al proprio interno anche un vero e proprio Fab Lab con l'obiettivo di contribuire alla promozione di una didattica innovativa nel campo delle materie STE(A)M per promuovere un apprendimento basato sul fare (*learning by making*). È proprio il Fab Lab a fungere da ponte fra museo e mondo delle imprese, grazie a un'intensa attività di seminari e workshop specifici.

Non sono solo i musei dedicati alle scienze naturali e alla tecnologia a potersi candidare per un nuovo dialogo con la manifattura di qualità. I punti di contatto fra produzione e cultura sono diversi e per questo sono differenti le modalità su cui costruire e valorizzare prodotti basati sulla cultura. Un esempio sono i profumi *Merchant of Venice* lanciata dalla Mavive (cui è dedicata una scheda ad hoc nella seconda parte del volume) sviluppati a partire da una ricerca originale sugli aromi dei carichi delle navi veneziane che ritornavano dall'Oriente. La linea di profumi ha trovato una legittima collocazione nell'ambito di un museo di storia dei costumi come Ca' Rezzonico a Venezia.

A livello territoriale, va segnalato come la costruzione di un'immagine di eccellenza su un determinato ambito di produzione possa uscire enormemente rinforzata dalla presenza di un museo capace di

raccontare e ispirare i suoi visitatori. L'esperienza del museo del gioiello di Vicenza è un passo importante verso il rilancio di un territorio in un settore in cui le imprese non vogliono più competere secondo schemi obsoleti, ma grazie a strategie innovative basate su una nuova combinazione fra manifattura di qualità e valore intangibile del prodotto. Lo stesso vale per l'esperienza avviata da Poli con il Museo della Grappa, oggi meta crescente di visitatori e appassionati: anche se il museo è una realtà aziendale, il suo contributo e la sua visibilità sostengono un processo più generale di legittimazione culturale del prodotto (la grappa) che nel Nord Est ha potuto contare su precedenti illustri come Nonino.

Non sono solo i musei, peraltro, a giocare un ruolo nel processo di contaminazione fra produzione culturale e nuova manifattura. In Italia, e nel Nord Est in particolare, hanno assunto una specifica importanza alcuni festival a tema come il Festival Città impresa e il Salone dei Beni Culturali di Venezia. Queste manifestazioni hanno saputo coinvolgere in modo nuovo e originale un pubblico spesso refrattario a confrontarsi con queste tematiche. Il successo di tali iniziative in Italia ha permesso di creare una mescola originale fra la comunità degli addetti ai lavori, giovani interessati e un più ampio bacino di persone sensibili e curiose. Il bilancio di questi anni, tracciato in questo volume da Antonio Maconi, parla di formule di successo che hanno saputo adattarsi rapidamente alle richieste del pubblico, scommettendo su eventi in grado di generare coinvolgimento diretto dei partecipanti.

### **11. Attrattività del territorio e spazio metropolitano**

Il rilancio dell'economia del Nord Est non può essere pensato e realizzato senza mettere a fuoco una strategia in grado di attrarre capitali e talenti dall'estero. La caduta degli investimenti registrata durante la crisi, così come la consistente emorragia di giovani diplomati e laureati che decidono di trasferirsi all'estero deve essere

controbilanciata da misure in grado di attirare investimenti e risorse umane per un grande progetto di scala internazionale.

L'attrattività di un territorio dipende da una pluralità di variabili, molte delle quali non sottostanno alla volontà dei soggetti che operano su scala regionale. Alcuni dei limiti che impediscono di sviluppare una maggiore presenza di operatori stranieri nel nostro paese sono riconducibili a vincoli posti dalla burocrazia nazionale, a una fiscalità che non incentiva a sufficienza la presenza di soggetti stranieri, a una giustizia lenta e di difficile comprensione. Su questi e molti altri aspetti, coloro che operano a scala regionale hanno margini di manovra limitati. Per contro, vi sono due ambiti di intervento che possono influire in modo significativo sull'attrattività internazionale di un territorio e che costituiscono il naturale banco di prova per una classe dirigente che voglia confrontarsi con una nuova *governance* di carattere regionale: il primo riguarda la costituzione di un ecosistema a sostegno dell'innovazione; il secondo lo sviluppo di un baricentro metropolitano che dia riconoscibilità e visibilità al territorio nel suo complesso.

Per quanto concerne la necessità di ridefinire in senso generale la *governance* dell'innovazione a scala territoriale, il primo passo è partire da un bilancio relativo ai risultati ottenuti dalle politiche avviate in questi anni. La storia recente, lo spiega nel suo intervento Roberto Santolamazza, ha registrato la *débâcle* di tante iniziative che non hanno saputo mantenere le promesse iniziali: l'insuccesso di molti parchi scientifici e tecnologici, spesso appesantiti da una gestione immobiliare onerosa, e di diversi consorzi e distretti tecnologici testimonia la difficoltà di molte di queste strutture nel trovare una propria sostenibilità all'interno del tessuto economico del Nord Est. È necessario dunque ripensare la scala e la *governance* di questi progetti in modo che siano positive le loro ricadute sulla crescita e sull'occupazione del territorio.

Sul versante della proposta non mancano spunti importanti che provengono da esperienze di successo maturate in tanti paesi d'Europa e negli Stati Uniti. Partire dalle migliori pratiche internazionali rappresenta un modo per razionalizzare efficientemente gli strumenti di intervento a sostegno dell'innovazione, rendendo più leggibile e comprensibile un determinato territorio agli occhi di operatori internazionali interessati a confrontare diverse alternative di investimento. La messa a punto di piano di infrastrutture per la diffusione della banda larga (ne parla Luca De Pietro in un approfondimento), creazione di strutture finanziarie a capitale misto pubblico-privato destinate alla finanza di impresa (sulla scia di quanto sviluppato efficacemente in Israele) o l'avvio di università (o anche solo dipartimenti e corsi di laurea) fortemente tematizzate rispetto a delle priorità di crescita di un territorio (come già successo in altre regioni di Italia) sono solo alcune delle proposte che possono essere facilmente realizzate a scala Nord Est in analogia rispetto a quanto accade oggi nelle regioni più dinamiche d'Europa e del mondo.

Inutile sottolineare che nessuno di questi strumenti potrà avere particolare successo in assenza di un progetto di carattere generale, in grado di coinvolgere e motivare le forze vive di un territorio. Per imprimere una svolta nella capacità di attrarre investimenti dall'estero, questi strumenti dovranno necessariamente essere declinati in modo da rendere esplicito e credibile un progetto che faccia del Nord Est da apripista su specifici ambiti di attività. Oggi più che mai questa visione deve tenere conto in modo ambizioso, e allo stesso tempo realistico, delle grandi opportunità offerte da un nuovo scenario economico e delle risorse effettivamente a disposizione per un rilancio economico e culturale dell'area.

La costruzione di un nuovo ecosistema dell'innovazione è condizione necessaria ma non sufficiente al rilancio dell'attrattività del Nord Est a scala internazionale. Perché questo territorio acquisisca visibilità e

riconoscibilità è cruciale che emerga e si consolidi un polo metropolitano in grado di svolgere la funzione di baricentro di una nuova stagione di crescita.

Nel corso di uno dei focus group che si sono tenuti quest'anno presso la Fondazione Nord Est è nata un'interessante discussione sulla rilevanza dello spazio metropolitano nell'agenda politica locale. Alcuni brillanti trentenni segnalavano come oggi i giovani che entrano nel mercato del lavoro si interessino poco di molti dei temi della politica locale (la città metropolitana è fra questi), mentre siano inevitabilmente attirati da grandi capitali come Londra, New York e Shanghai. È lì che molti dei nostri giovani a inizio carriera – è stato più volte sottolineato – vogliono costruire il loro futuro perché è in quelle capitali che è davvero possibile intraprendere percorsi di successo. Si lascia il Nord Est, insomma, in cerca di una metropoli che nel nostro territorio manca.

Quanto emerso nei focus group testimonia la difficoltà del nostro territorio nello sviluppare una propria attrattività proprio a causa dell'assenza di una visibilità metropolitana che oggi i giovani reclamano. E non sono loro. Anche le multinazionali e le istituzioni internazionali costruiscono le loro scelte di investimento sulla base di ranking e graduatorie che tengono presente in misura crescente parametri di competitività e di attrattività che hanno a che fare con un'organizzazione metropolitana del territorio. Perché – ce lo ricordano Giancarlo Corò e Riccardo Dalla Torre ripercorrendo dieci anni di studi e ricerche promossi da istituzioni internazionali – è negli spazi metropolitani che oggi si concentra l'innovazione e la produzione di ricchezza. Se oggi il Veneto, il Friuli Venezia Giulia e il Trentino Alto Adige sono territori poco attrattivi è anche a causa della mancanza di un baricentro metropolitano in grado di assicurare funzioni strategiche al territorio nel suo insieme.

Su questo fronte il Nord Est gioca una parte importante del suo rilancio. Il baricentro metropolitano del Nord Est è costituito storicamente dalle

tre province di Venezia, Padova e Treviso. In queste tre province, lo sottolinea nel suo capitolo Cesare De Michelis, si concentrano alcune funzioni che possono svolgere un ruolo di traino essenziale per l'intera area dando qualità e credibilità al progetto del Nord Est come luogo di riferimento di una nuova manifattura costruita attorno a tecnologia e cultura in una prospettiva internazionale. È all'interno di quest'area che è possibile immaginare di promuovere un processo di attrazione di capitali internazionali che contribuiscano a bilanciare la caduta degli investimenti sperimentata in questi anni. È sempre all'interno di quest'area che è possibile immaginare di attrarre giovani da tutto il mondo cui offrire opportunità di lavoro e di crescita professionale in un contesto di vita particolarmente interessante e piacevole. Ciò non significa in alcun modo che questo baricentro metropolitano sia poi l'unico beneficiario della crescita territoriale; al contrario, il consolidamento di uno spazio metropolitano è la premessa a un rilancio dell'intero territorio grazie a funzioni che solo un'area integrata ed efficiente può garantire a scala globale.

È bene precisare che il tema dell'organizzazione di uno spazio metropolitano coincide solo in parte con la questione della "città metropolitana" istituita e rilanciata a più riprese dal legislatore. Organizzare e gestire in modo innovativo funzioni come la mobilità o il trasferimento tecnologico in ambito metropolitano è possibile anche a prescindere dall'esistenza di un'entità territoriale con compiti specifici. Le funzioni aeroportuali si sono sviluppate in questi anni a scala metropolitana a prescindere dall'esistenza di un organo interprovinciale di governo. Allo stesso modo, non c'è bisogno di uno specifico ente sovraordinato per riorganizzare il trasporto pubblico locale e la mobilità fra i comuni dell'area centrale del Veneto.

È chiaro, tuttavia, che il recente dibattito sulla ridefinizione del perimetro delle Regioni in Italia e la possibilità di costituire a livello europeo macro-regioni a livello transnazionale spinge ad accelerare la



riflessione sulle funzioni di un'area metropolitana del Nord Est. Proprio l'importanza di queste funzioni per lo sviluppo dell'area suggerisce di considerare con attenzione una riorganizzazione formale e sostanziale dei compiti oggi attribuiti ai municipi per un diverso governo del territorio. Non si tratta semplicemente di gestire in modo più efficiente servizi diversi a una nuova scala territoriale. La sfida, più in generale, è quella di costruire una classe dirigente a livello regionale e metropolitano cui assegnare il mandato esplicito a governare trasformazioni da cui dipende la competitività di un'intera regione.

## **Come sta cambiando il quadro dell'economia**

*di Giancarlo Corò, Gianluca Toschi*

La locomotiva Nord Est ha decisamente rallentato. Molti degli indicatori economici che ne avevano decretato il successo parlano oggi di un ridimensionamento. L'analisi delle dinamiche relative alla crescita sintetizzano le difficoltà insite in questa fase di transizione.

Dal 2007 a oggi il pil del Nord Est è calato di oltre 8 punti percentuali. Dopo la brusca battuta d'arresto registrata nel 2008 (-2,4%) e nel 2009 (-5,3%), l'economia ha conosciuto una ripresa solo parziale nel biennio 2010-2011 per tornare in piena recessione nel 2012 e nel 2013. Il dato del 2014 fa ben sperare rispetto a un possibile rimbalzo, ma il recupero dei valori raggiunti solo pochi anni fa rischia di farsi attendere a lungo. A prezzi costanti, il PIL del 2014 è inferiore a quello del 2000: l'idea che la recessione sia stata un episodio congiunturale nella dinamica economica di queste regioni è senza dubbio fuorviante.

Per verificare lo stato di salute del Nord Est è utile guardare come altre regioni europee simili, per dimensioni e caratteristiche strutturali, hanno reagito alla crisi. Ciò che emerge da questo confronto è il divario crescente con il Baden-Württemberg e la Baviera che molto hanno in comune con il sistema economico del Nord Est. Se consideriamo l'arco temporale che va dal 2007 al 2011, fatto 100 il valore medio del PIL dell'Unione Europa, il Nord Est ha conosciuto un leggero declino (da 127 a 125) mentre il Baden-Württemberg ha sperimentato una crescita sensibile (da 134 a 143); la Baviera ha ottenuto risultati ancora più soddisfacenti (da 134 a 146). Peggio di noi ha fatto invece l'Este della

Spagna (la regione di Barcellona e Valencia) che ha visto una riduzione del suo indice da 100 a 95.

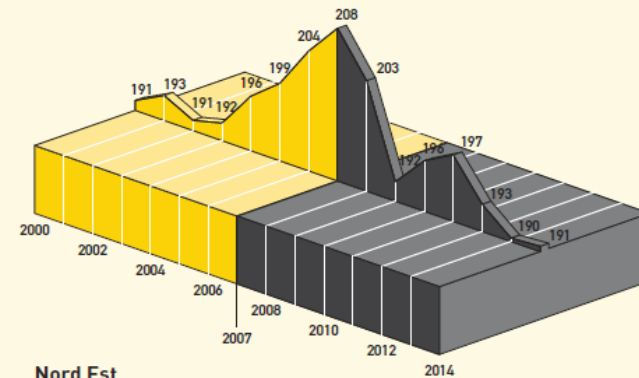
Se si analizzano le diverse componenti che hanno limitato la crescita, il quadro si fa preoccupante. Nell'arco temporale che va dal 2007 al 2014, la caduta della domanda interna è stata di oltre 9 punti percentuali. Il contributo delle diverse componenti a questa variazione negativa appare particolarmente problematico. Se i consumi delle famiglie calano in modo netto (-6,1%), colpisce ancora di più il drastico calo degli investimenti che ha contraddistinto il periodo della crisi: in quest'ambito la riduzione è stata del 22,5%. Una contrazione così sensibile nella dinamica degli investimenti costituisce un segno preoccupante rispetto al futuro dell'area, tanto più che i valori non hanno subito correzioni al rialzo in questi ultimi due anni.

Sul fronte dell'internazionalizzazione colpisce è la capacità di recupero dell'export all'indomani del crollo dei valori registrato nel 2009. In pochi anni i valori sono passati da 55,1 miliardi di euro a 71,2 (nel 2013) a conferma della capacità di tante imprese nel competere in modo efficace su scala internazionale. Colpisce anche la rapida trasformazione della geografia dell'export, anch'essa mutata nel corso del quinquennio preso in esame. Nel 2007 le esportazioni delle imprese del Nord Est erano destinate per il 64,1% al mercato UE; nel 2013 questa percentuale si riduce al 58,4%, a testimonianza della capacità delle imprese di guardare con efficacia alle opportunità offerte dai Paesi emergenti e dagli Stati Uniti. La scommessa era tutt'altro che vinta in partenza: la complessità di Paesi lontani – suggerisce la teoria economica – può essere affrontata principalmente da imprese di grandi dimensioni, capaci di affrontare le incertezze tipiche di mercati poco conosciuti e di

sostenere investimenti nel lungo termine. Per quanto riguarda l'articolazione per settori, va sottolineata la varietà dell'export del Nord Est: accanto al settore delle macchine utensili, che pesa per oltre il 20% dell'export nel 2013, mantengono la loro competitività prodotti appartenenti alla filiera della meccanica (12,7%) e altri prodotti considerati come tradizionali tra cui l'abbigliamento (13,7%) e l'alimentare (8,6%). Quanto è successo dal 2008 a oggi ripropone le virtù della media impresa, fondamento del cosiddetto «quarto capitalismo» italiano che nel Nord Est ha un solidissimo radicamento, e conferma il potenziale di un plotone di medie e piccole imprese che oggi possono affrontare sfide analoghe a quelle gestite in passato da imprese di dimensioni più grandi grazie al contributo offerto dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

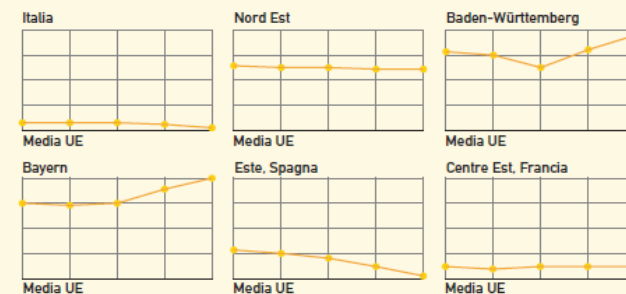
### Diminuisce la ricchezza del Nord Est

Andamento del PIL  
Valori in miliardi di Euro



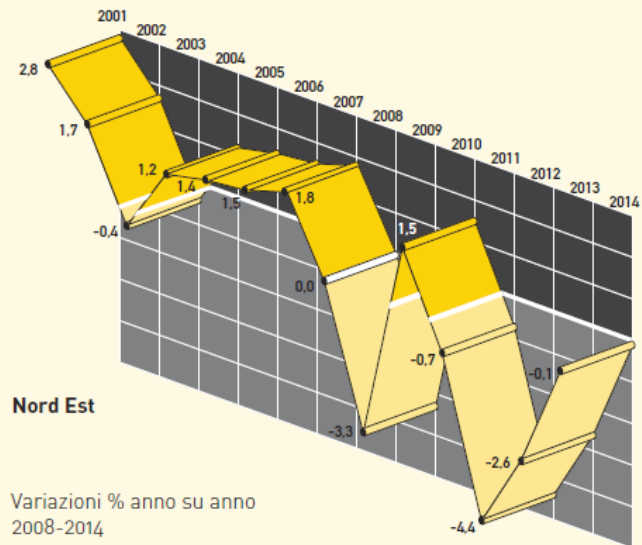
### Nord Est

PIL pro capite in Europa 2007-2011  
Media UE = 100



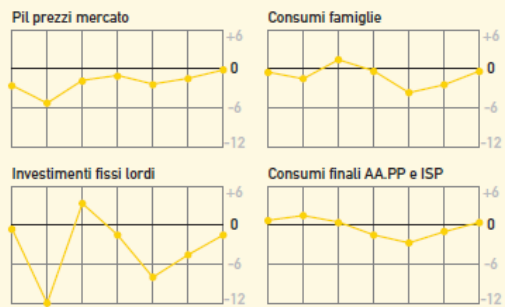
## In calo consumi e investimenti

Dinamica della domanda interna  
Variazioni % anno su anno



Nord Est

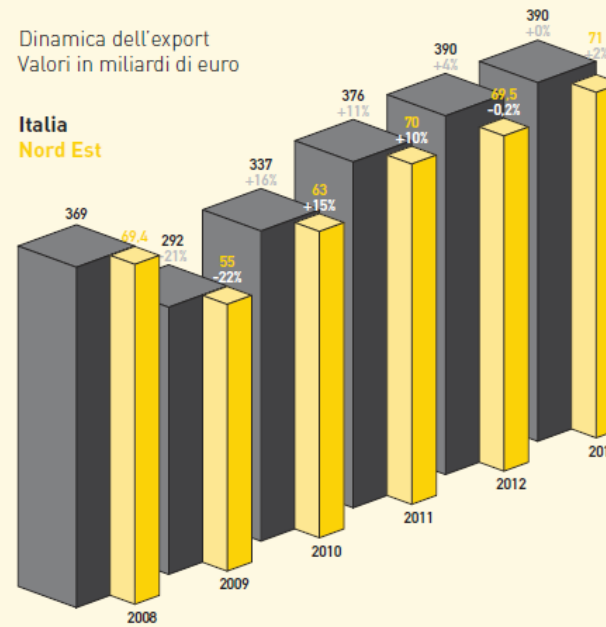
Variazioni % anno su anno  
2008-2014



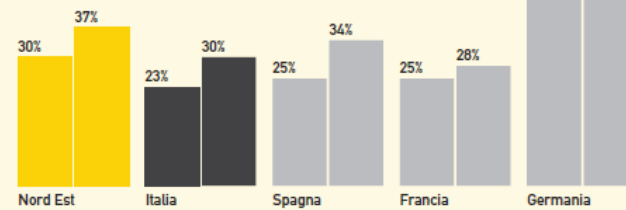
## Una importante capacità di presidiare i mercati esteri

Dinamica dell'export  
Valori in miliardi di euro

Italia  
Nord Est

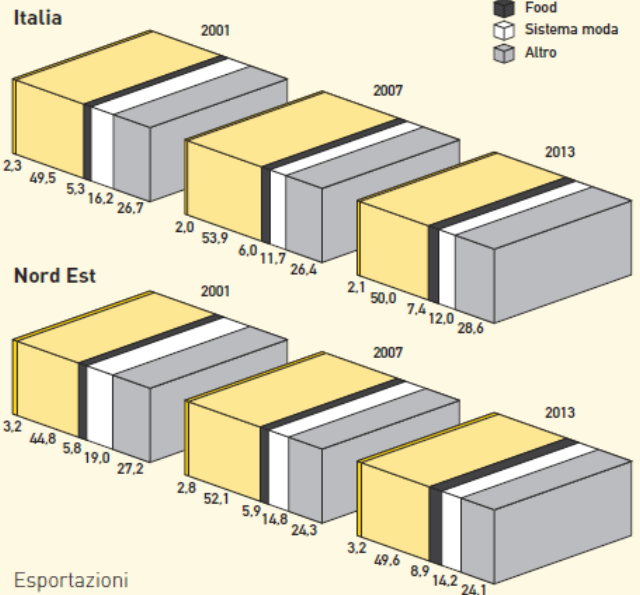


2009-2013 propensione alle esportazioni

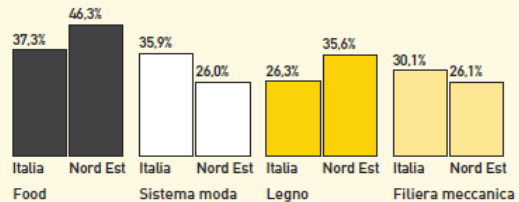


## Il riconoscimento del Made in Italy a livello internazionale

Quota export per settori del manifatturiero

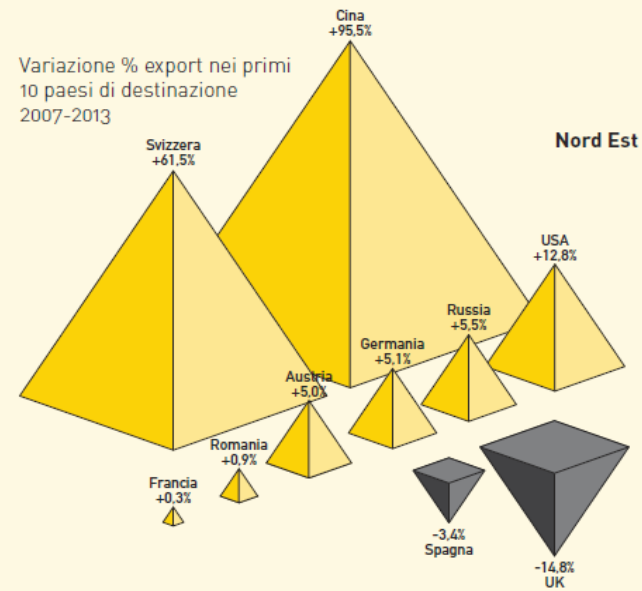


Esportazioni  
Variazione % 2013-2009

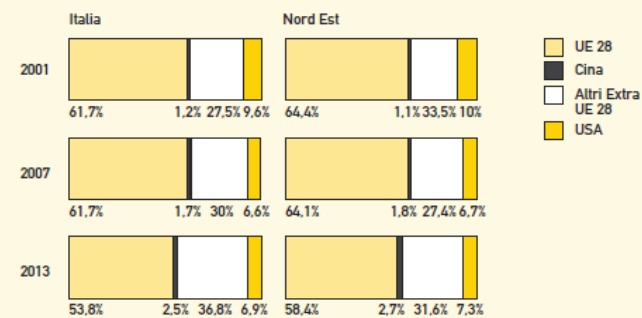


## Una nuova geografia delle esportazioni

Variazione % export nei primi 10 paesi di destinazione 2007-2013



Quota export per paese



## **Il lavoro rarefatto**

*di Bruno Anastasia, Silvia Oliva*

L'analisi dei dati statistici mette in evidenza la netta cesura nel mercato del lavoro nel 2008: a partire da questa data sono state perse oltre 184mila unità di lavoro complessive e, 138mila di lavoro dipendente.

Le dinamiche degli ultimi sei anni evidenziano in primo luogo una forbice sempre più rilevante tra le persone in cerca di occupazione che hanno registrato una crescita di 145mila unità e la disponibilità di occasioni occupazionali. Tale divario ha portato in pochi anni alla crescita del tasso di disoccupazione da 3,4 a 7,7%. Inoltre, i dati sulle unità di lavoro perse mettono in luce anche il rilevante cambiamento della struttura produttiva del Nord Est: a subire maggiormente il crollo sono il settore industriale (-134,6mila unità) e le costruzioni (-43,7mila unità) a fronte di una crescita di 42mila unità nell'ambito di quei servizi che oggi accompagnano la trasformazione del manifatturiero chiamato a dotarsi di nuovi fattori competitivi e di un nuovo capitale umano per competere nel mutato contesto internazionale. In particolare si è ridotto il numero di posti di lavoro riservati alle figure operaie a fronte invece di processi di crescita, o quantomeno di tenuta, per i tecnici, gli addetti alle vendite e il personale qualificato in grado di impostare e supportare le nuove strategie e i nuovi modelli di business.

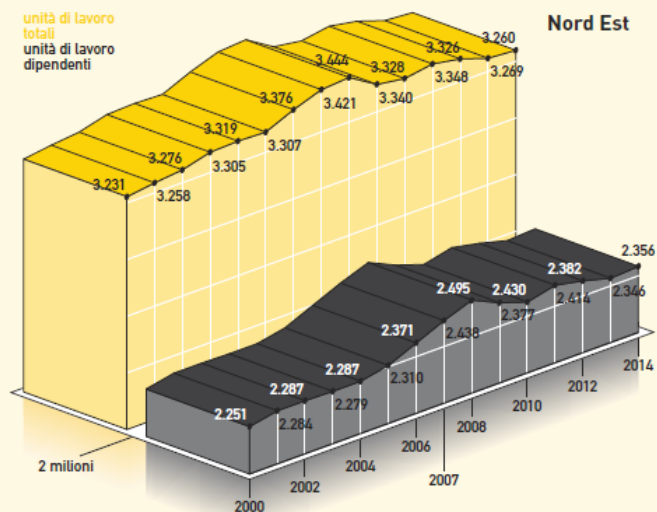
I dati sulla qualità del capitale umano mettono in luce sia luci che ombre. Sul primo fronte emerge l'elevato livello di competenze dei giovani nordestini anche nei confronti di quelli delle regioni europee più dinamiche: in matematica, in particolare, il Veneto ottiene un punteggio

nell'indagine Ocse-Pisa sui quindicenni pari a 523 punti, rispetto ai 500 della Danimarca e ai 514 della Germania. Sul secondo fronte, focalizzando l'attenzione sulla formazione terziaria, si osserva che la quota di laureati tra i 30-34enni è ancora modesta (21,4% in Veneto), anche tra i giovani, e lontana dagli obiettivi di Europa 2020 (40%) e dagli standard già raggiunti dai paesi più competitivi dell'area euro. A ciò si aggiunge che se da un lato il Nord Est è ritornato ad essere terra di emigrazione, dall'altro la sua capacità di attrarre capitale umano di qualità appare fortemente limitata, anche per la mancanza di occasioni occupazionali e di contesti dinamici e metropolitani. Solo nel 2013 il saldo, in progressiva crescita, tra iscrizioni e cancellazioni all'anagrafe di cittadini italiani per trasferimento in altri paesi è di 7.790 unità.

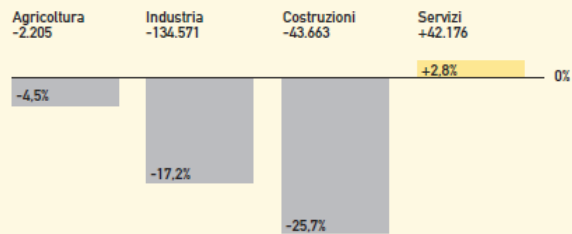
Il problema fondamentale con cui oggi il Nord Est è costretto a confrontarsi è quello di riuscire a creare nuove occasioni occupazionali di qualità per accrescere la capacità competitiva del territorio e per valorizzare le competenze che si formano nei percorsi secondari e terziari dell'offerta presente nelle scuole e nelle università del Nord Est. Valorizzazione che non significa solo incremento dell'occupazione dipendente ma anche, seppur in maniera necessariamente selettiva, ripresa, rilancio dell'occupazione indipendente. Nel corso della crisi si sono registrati 10mila lavoratori in proprio in meno. Nel passato la disponibilità di quote rilevanti dell'offerta di lavoro a "mettersi in proprio", con tutto ciò che questo comportava in termini culturali ed economici (disponibilità all'assunzione di rischi etc.), sembrava quasi un dato naturale, una naturale conseguenza del valore, diffusamente riconosciuto, dell'iniziativa autonoma, dei singoli e delle famiglie. Oggi ciò non risulta affatto così scontato.

### Occupazione: in calo gli occupati nel manifatturiero e nelle costruzioni

Andamento delle unità di lavoro  
Valori in migliaia



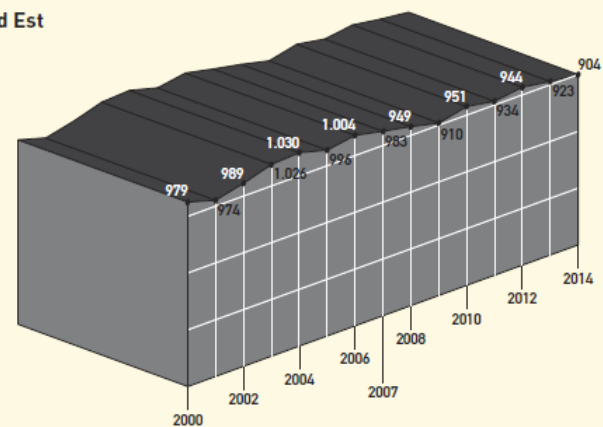
Variazione assoluta e percentuale unità di lavoro dipendenti per settore 2008-2014



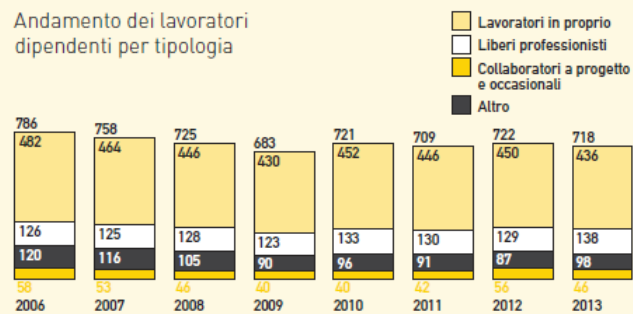
### Diminuisce l'occupazione indipendente

Andamento delle unità di lavoro indipendenti

**Nord Est**

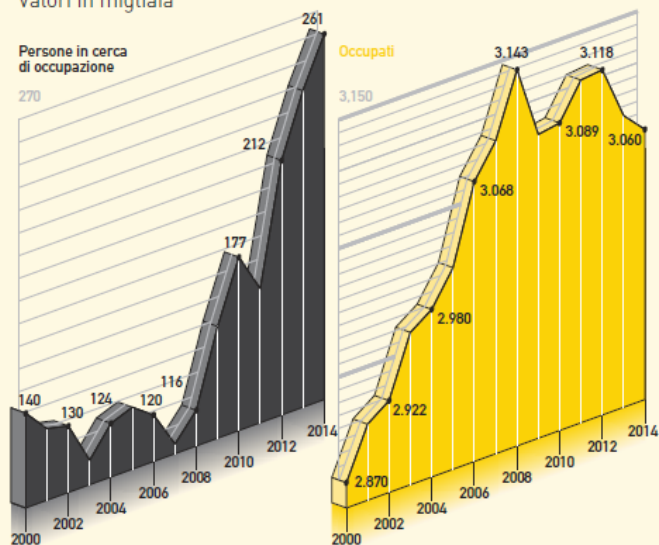


Andamento dei lavoratori dipendenti per tipologia

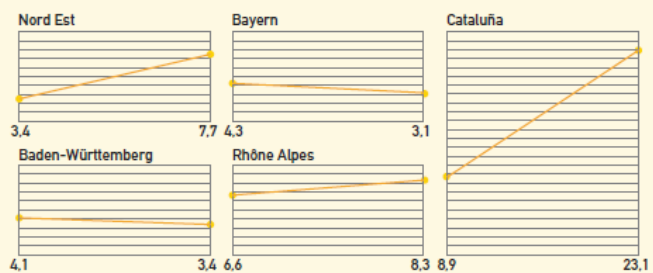


## La crescita della disoccupazione

Dinamica 2000-2014  
Valori in migliaia

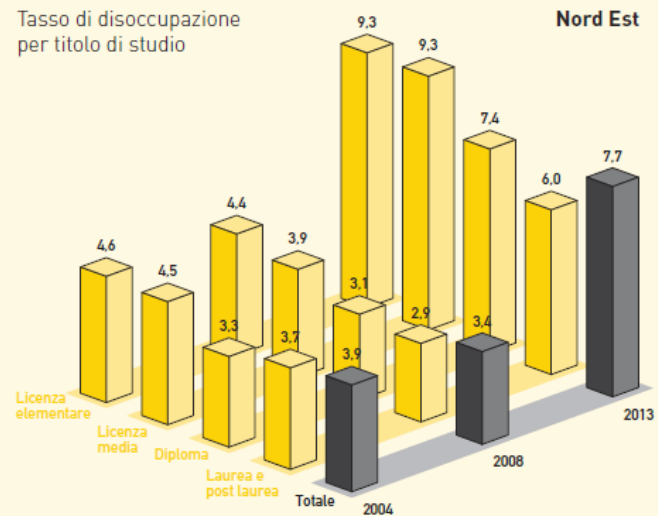


Tasso di disoccupazione 2008-2013

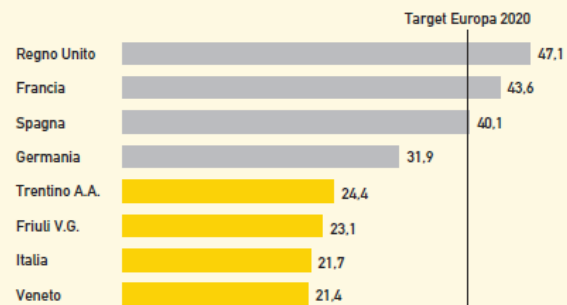


## L'importanza dell'istruzione nel trovare lavoro

Tasso di disoccupazione per titolo di studio



Quota di laureati nella popolazione 30-34 anni







## **Gli aspetti demografici del Nord Est e dell'Italia**

*di Davide Girardi, Fabio Marzella*

Il primo segnale negativo su cui riflettere per affrontare l'analisi demografica del Nord Est è la diminuzione del saldo naturale negli ultimi 3 anni, con -7.676 nel 2013. Questo indicatore, in linea con il saldo italiano, anch'esso negativo, è interessante perché sintetizza tutte le dinamiche presenti in un territorio come il Nord Est. Si evidenziano pertanto, come nel resto del Paese, le dinamiche relative alla popolazione: da una parte la fecondità si stabilizza attorno a valori al di sopra dei minimi storici (nel 1995 era di 1,19 figli per donna) con tassi di 1,62 nel Trentino Alto Adige, 1,48 in Veneto e 1,38 in Friuli Venezia Giulia, dall'altra va sottolineato come il contributo a tassi più alti derivi da una fecondità sopra i 2 punti delle donne di origine straniera. Anche tra le donne di origine straniera, però, la fecondità sta diminuendo e il trend è di avvicinamento alla media. L'andamento della popolazione risente pertanto di una convergenza delle dinamiche di fertilità tra italiani e stranieri e di una progressiva fuoriuscita delle donne italiane in età fertile, a seguito dell'effetto coorte dovuto all'invecchiamento delle coorti del *baby boom*. In quest'ottica, l'assottigliamento del numero di donne in età fertile e il progressivo allineamento della fecondità delle donne straniere con le italiane sono precisi indicatori di decremento demografico.

Prestando attenzione alla presenza delle persone di origine straniera, si evidenziano le caratteristiche strutturali assunte dall'immigrazione nel Nord Est, anche se negli anni della crisi è progressivamente diminuito il potenziale attrattivo delle regioni nordestine. Al 1° gennaio 2014, i residenti di origine straniera (nel Nord Est) giungono alle 718.811 unità.

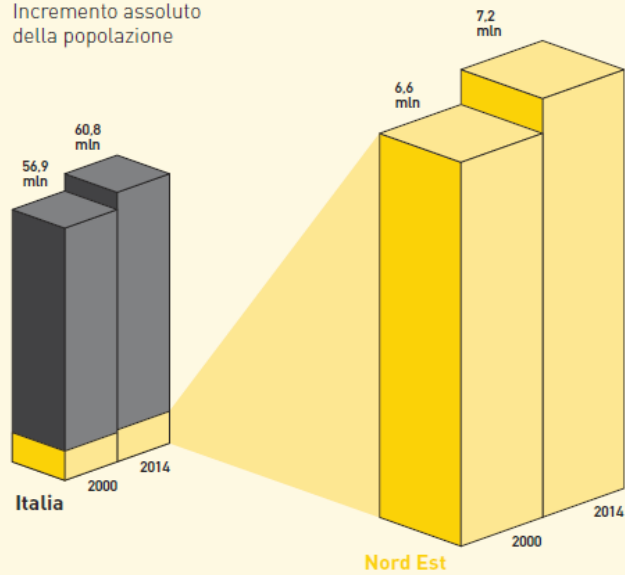
Il Veneto, in particolare, vede la presenza di 514.592 residenti di origine straniera, seguito dal Friuli Venezia Giulia e dal Trentino Alto Adige, rispettivamente con 107.917 e 96.302 residenti di origine straniera. In termini d'incidenza sul totale della popolazione residente, il valore nordestino giunge al 10,0%, con il ruolo trainante del Veneto (10,4%), ma con dati di non secondaria importanza riferiti al Trentino Alto Adige (9,2%) e al Friuli Venezia Giulia (8,8%).

Sul piano delle nazionalità, la Romania si evidenzia come provenienza maggiormente rappresentata al 31 dicembre 2013, con 112.739 residenti in Veneto, 22.618 in Friuli Venezia Giulia e 12.622 residenti in Trentino Alto Adige. Considerando i bacini storici in termini di provenienza nazionale si conferma poi il ruolo del Marocco, seconda nazionalità rappresentata in Veneto (con 55.153 residenti), e dell'Albania, seconda nazionalità rappresentata in Friuli Venezia (con 12.470 residenti) e in Trentino Alto Adige (con 12.555 residenti).

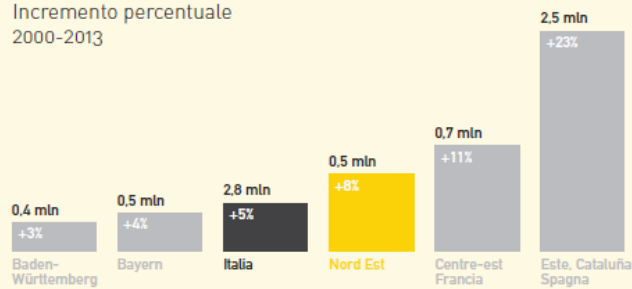
La strutturazione delle dinamiche migratorie, poi, ben si vede osservando il ruolo assunto dai minori di origine straniera e, in particolare, da quanti sono nati in Italia. Il dato riferito al 2013 dei nati stranieri, infatti, indica una quota (sul totale dei nati) che nel Nord Est ha raggiunto il 20%, anche qui con un'accentuazione in Veneto (dove la quota corrispondente raggiunge il 21,6%) rispetto al Friuli Venezia Giulia (17,5%) e al 15,9% del Trentino Alto Adige; la quota a livello nazionale è pari, invece, al 15,1%. Focalizzando il versante dei matrimoni, infine, nel 2013 i matrimoni con almeno un coniuge straniero hanno raggiunto a Nord Est un valore pari a 4.331, mentre quelli tra un coniuge con cittadinanza italiana e uno con cittadinanza straniera sono stati 2.562.

### Cresce la popolazione residente in Italia e nel Nord Est

Incremento assoluto della popolazione

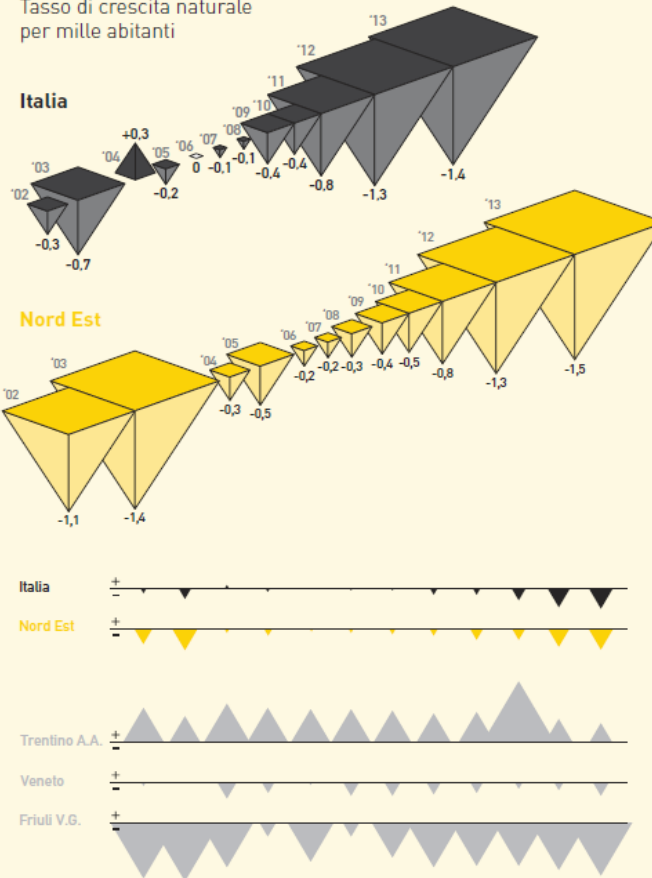


Incremento percentuale 2000-2013



### La crescita non è dovuta alle nuove nascite

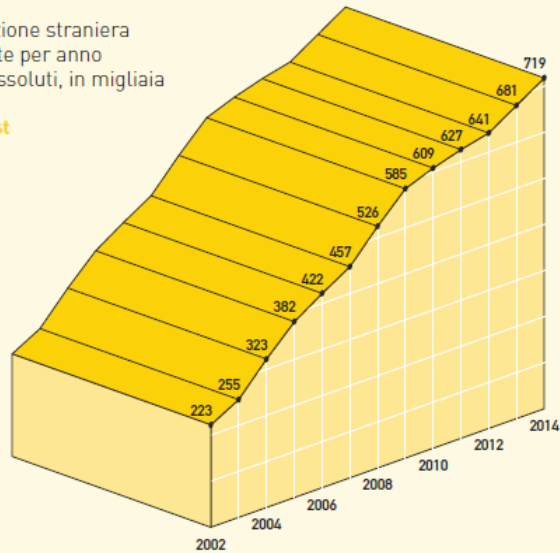
Tasso di crescita naturale per mille abitanti



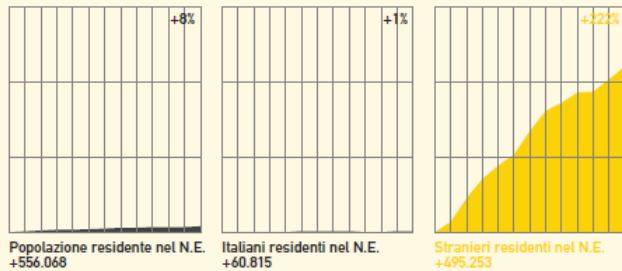
**La crescita è dovuta esclusivamente alla componente straniera**

Popolazione straniera residente per anno  
Valori assoluti, in migliaia

**Nord Est**



Incremento percentuale della popolazione residente nel periodo 2002-2014



Popolazione residente nel N.E.  
+556.068

Italiani residenti nel N.E.  
+60.815

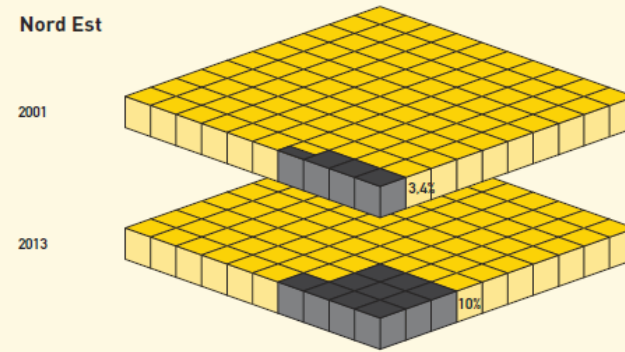
Stranieri residenti nel N.E.  
+495.253

**Una società ormai eterogenea e plurale**

Incidenza dei residenti di origine straniera sul totale dei residenti

Italiani  
Stranieri

**Nord Est**



2013

