



CONFINDUSTRIA
Veneto

#veneto²⁰²⁰

IL MANIFESTO DEL NUOVO MANIFATTURIERO

“Agire è facile,
pensare è difficile;
agire secondo quel che si è pensato,
scomodo”

Wolfgang Goethe

Ripensare il futuro

La consapevolezza di trovarsi nella **“grande discontinuità”**, impone un giudizio coraggioso sul modello economico e sociale che abbiamo alle spalle.

Le mappe, che innumerevoli uffici studi e la stessa esperienza di cittadini e di imprenditori ci avevano consegnato, con minuziosa precisione e con incrollabile ottimismo, non servono più a leggere la realtà.

Per questo **occorre guardare al futuro con occhi diversi**.

Gli imprenditori sono le sentinelle che vedono – per primi, e a volte, loro malgrado – quello che sta nascendo e lo fanno perché stanno nei mercati, percorrono il mondo, registrano i mutamenti del business.

Non basta più adattarsi al cambiamento, occorre saperlo interpretare, saperlo gestire e – nei momenti più felici – poterlo determinare.

Occorre che le rappresentanze delle imprese e del lavoro agiscano in modo integrato e consapevole, suggerendo **percorsi di analisi e di azioni condivise**, che valorizzino le specializzazioni del territorio, ma superino visioni settoriali e localistiche, consapevoli di vivere e di operare in un’area centrale dell’Europa, che è una piattaforma logistica per il Mediterraneo, per i Paesi dell’est, potenzialmente attraente per i consumatori mondiali, nuovi e tradizionali, in quanto componente importante del made in Italy.

Per questo **la nostra non può che essere una rivoluzione di visione e di azioni innovative**, realizzata dal basso, grazie alle caratteristiche delle nostre imprese, ascrivibili più ad agili “comandi di compagnia”, che a strutturati “quartieri generali”.

Il Manifesto del Nuovo Manifatturiero con le proposte di analisi e di obiettivi che indica, **ha una duplice finalità:**

- 1) **È un piano strategico** che l’industria e le numerose filiere industriali venete si danno come orientamento, percorso e obiettivo. Un piano che l’Associazione di Rappresentanza adotta, costruendo, giorno per giorno, azioni di *lobby* coerenti, **con l’obiettivo di indicare la strada innanzi tutto ai propri associati e ai propri partner**, facendo quotidianamente tesoro dell’inesauribile e innovativa “ricerca sul campo” degli imprenditori.
- 2) **È il contributo di visione e di proposte che il mondo dell’impresa offre alla Politica ed ai Decisori pubblici locali**, utile ad azioni di programmazione flessibile (l’innovazione è continua e veloce), capace di orientare e motivare le comunità economiche, professionali e sociali, verso un **#Veneto2020**, che compete nel mondo, attrae talenti e investimenti, che si re-industrializza, come già avviene, assicurando produzione di nuova ricchezza e di nuovo lavoro qualificato.

È dunque una sfida difficile, un’autentica rivoluzione dal basso, capace di riattivare, anzi di galvanizzare le intelligenze degli imprenditori, dei professionisti, degli intellettuali, dei politici, dei giovani perché orientino l’agire proprio e quello di altri, verso un rinnovato interesse per quei valori condivisi e quei beni comuni che sono il collante delle comunità e l’indispensabile componente del “business sostenibile”.

La terza rivoluzione industriale, indotta dalle tecnologie digitali, dopo aver modificato il mondo dell’informazione, **sta trasformando** – alla radice – **la manifattura**.

Per questo **si parla di Nuovo Manifatturiero**. E’ questa visione nuova, questo nuovo modo di fare impresa, già presenti ed in crescita, che rappresentano il fulcro delle nostre proposte.

Un Veneto Manifatturiero e Competitivo

Il nuovo scenario della competitività

L'ultimo rapporto della [Fondazione Nord Est](#) racconta come, per molti anni, questo territorio abbia rappresentato una locomotiva capace di trainare un pezzo importante del Paese.

La crisi del 2008 ha imposto nuove prove a questa realtà, modificando ancora una volta lo scenario competitivo a livello internazionale. Ancor più che nel passaggio che ha caratterizzato gli inizi degli anni Duemila, **il sistema delle imprese è stato chiamato a farsi carico di un diverso assetto competitivo, riorganizzandosi in base alla 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 tenere la pressione della concorrenza internazionale in presenza di una forte riduzione della domanda interna.

La lunga fase di transizione

La nuova fase, che dura ormai da più di sei anni, segna definitivamente la **conclusione di un lungo ciclo espansivo dell'economia regionale**. Il punto di svolta si materializza nel brusco rallentamento della produzione (-7 punti percentuali nel Pil e -10 punti per la domanda interna tra il 2008 e il 2014), in un mercato del lavoro seriamente in sofferenza e in una dinamica demografica sempre più problematica (popolazione che invecchia e cittadini portatori di nuove istanze). Sono problemi nuovi con cui il Veneto deve fare i conti, per la prima volta, dopo molti anni di crescita. **Queste difficoltà** non rappresentano una crisi congiunturale, ma **si configurano con i segni di una fase di transizione verso un nuovo scenario economico definitivamente mutato rispetto al passato**.

I punti di forza

Le difficoltà messe in evidenza non devono, in alcun modo, oscurare i tanti punti di forza che hanno contribuito, in questi anni, alla competitività del territorio e che, ancora oggi, rappresentano i principali elementi di rilancio.

Questi gli "ingredienti" più rilevanti:

- la **qualità del capitale umano** testimoniata dalle indagini [Ocse-Pisa](#), che certificano come gli studenti del Veneto mostrino livelli di apprendimento equivalente, se non superiore, a quelli misurati nei paesi con i migliori sistemi di istruzione d'Europa;
- la **forte vocazione imprenditoriale** della popolazione del Veneto che, sebbene in contrazione, rappresenta ancora un valore distintivo della cultura sociale locale;
- la **forte vocazione internazionale** delle imprese, confermata dal numero di aziende esportatrici (ben 30mila, secondi solo alla Lombardia) e dalla crescente propensione all'export dell'economia regionale (le esportazioni valgono il 40% del Pil, 10 punti oltre la media nazionale);
- la presenza di una **consistente platea di imprese che**, come mostrano i risultati dell'indagine [Innovarea](#), **ha saputo ottenere risultati positivi anche negli anni di crisi**,

migliorando la performance rispetto al 2008;

- la disponibilità di un **impareggiabile patrimonio ambientale, culturale e turistico**, che va diversamente salvaguardato e valorizzato;
- la **presenza di un sistema sanitario tra i migliori d'Europa**, che va maggiormente raccordato con il sistema della ricerca e dell'innovazione, con l'industria del farmaco, delle attrezzature e delle forniture ospedaliere e che – in considerazione dell'apporto rilevante all'interno del budget regionale – ha ancora veri margini di miglioramento nell'efficienza e nei costi, rivedendo coraggiosamente la mappa dei presidi sanitari e delle strutture di gestione.
Al pari degli altri fattori citati, anche il servizio sanitario regionale può infatti costituire un volano di crescita e di sviluppo sostenibili.

Come competono le piccole e medie imprese venete

Quanto è successo in questi anni ripropone le virtù della media impresa, espressione del cosiddetto "quarto capitalismo" che nel Veneto ha un diffuso e solido radicamento. Grazie ad un impiego intelligente delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, queste imprese possono oggi affrontare sfide analoghe a quelle gestite in passato da imprese di dimensioni maggiori. Sono infatti **numerose le aziende manifatturiere venete che competono in modo nuovo, facendo leva su un saper fare artigianale**, a cui aggiungono **qualità tecnologica e spessore culturale**. In pochi anni si è trasformata profondamente la figura dell'imprenditore e si è evoluto il profilo delle imprese in grado di competere con la concorrenza internazionale. Sono i mercati globali, anche se non possiamo prescindere dal mercato locale, il vero contesto di competizione delle imprese e delle nuove filiere manifatturiere.

Questo nuovo profilo di impresa mette in luce **tre elementi distintivi**: 1) la capacità di **produrre elevate varietà e personalizzazione** dei beni e dei servizi; 2) il **collegamento con la cultura e il territorio di origine**, assunti come valori in grado di intercettare una domanda di autenticità e significati complessi da parte del cliente mondiale; 3) una **nuova combinazione** fra analogico e digitale, che da un lato ha permesso l'automazione degli impianti nel settore delle macchine utensili, ma dall'altro ha anche reso possibile, grazie al ridotto costo delle tecnologie, introdurre innovazione all'interno di settori considerati maturi, trasformando le funzioni di manufatti tradizionali e il loro modo di generare valore sul mercato.

Questi elementi evidenziano come, nel Veneto, si stia concretizzando un modello di terziarizzazione molto distante da quello preconizzato dalla new economy o rappresentato dalla Silicon Valley. La **specializzazione sulla manifattura** di qualità – creativa, culturale, digitale – **costituisce la prospettiva in cui il Veneto può progettare il proprio futuro**, sfruttando la consapevolezza dell'importante ruolo, che il mondo riconosce all'Italia nel contesto della nuova divisione internazionale del lavoro.

Accanto a questi indirizzi, vanno ripensati anche gli strumenti che agevolano e accompagnano gli investimenti di consolidamento e di crescita della vocazione internazionale delle imprese.

Devono pertanto essere ridisegnati i servizi di sostegno e di accompagnamento, attuando una forte razionalizzazione ed integrazione fra ruoli pubblici, associativi e privati, e realizzando due tipologie e livelli di servizio: il primo per le imprese e le filiere già internazionalizzate; il secondo per le imprese che si affacciano, per la prima volta, sui mercati esteri nella vendita di prodotti e servizi.

Quale sistema regionale dell'innovazione per le piccole e medie imprese?

Il cambiamento dello scenario internazionale obbliga tuttavia ad interrogarsi su alcuni elementi che vincolano le potenzialità di crescita dell'economia regionale e che rischiano di vanificare lo sforzo di tante piccole e medie imprese che si confrontano sui mercati globali. Si pensi, ad esempio, alla necessità di creare un sistema regionale dell'innovazione che non può poggiare sull'impulso che, in altre realtà, assicurano aziende di grande dimensione. O, ancora, come affrontare i limiti di un sistema di imprese che investe formalmente ancora troppo poco in ricerca e innovazione tecnologica. I [dati più recenti](#) confermano (pur nella relatività degli stessi) come il 63% degli investimenti in R&S sia una prerogativa delle grandi imprese. A fronte di tale situazione, la capacità di assorbimento tecnico nelle imprese risulta frenata da una quota di addetti alla R&S che rappresentano meno del 2% del totale degli addetti.

Un territorio non più molto attrattivo

Altro elemento su cui interrogarsi riguarda le ragioni per cui il territorio veneto abbia rallentato l'attrazione di capitali e di talenti, come mostra, in particolare, il saldo negativo tra i cittadini italiani che tornano e quelli che si trasferiscono all'estero. Nonostante la nostra regione mantenga ancora elevati livelli di qualità della vita, oltre a ricchezze ambientali, culturali e turistiche che hanno pochi eguali al mondo, **negli ultimi anni il Veneto ha visto peggiorare progressivamente la sua posizione in termini di competitività rispetto alle altre regioni europee**, collocandosi al 158° posto su 262 regioni (indagine [EU Competitiveness Index 2013](#)).

Le priorità per un Veneto nuovamente competitivo: capitale umano, cultura, attrattività

Il Veneto del futuro sarà ancora un Veneto manifatturiero, che dovrà tuttavia collocarsi nella nuova geografia internazionale, sviluppando i propri caratteri distintivi già oggi apprezzati e riconosciuti, ma che ancora le imprese e le istituzioni faticano a raccontare con strumenti, luoghi e percorsi in grado di valorizzare la combinazione unica di saper fare, di cultura, di arte, di storia, di bellezza e di tecnologia presenti nei prodotti così come nella specificità del territorio.

Il nuovo manifatturiero avrà bisogno di investimenti specifici, non solo da parte delle imprese e delle associazioni che le rappresentano, ma anche da parte delle istituzioni politiche, educative, culturali e finanziarie. In tale contesto, **tre** sono gli **ambiti principali di impegno: capitale umano, industria culturale, attrattività, competitività del territorio** che comprende anche lo sviluppo di una sistema regionale dell'innovazione a 360°.

NUOVO MANIFATTURIERO E CULTURA



Sviluppare percorsi di contaminazione tra imprese, istituzioni e soggetti che operano nel campo della produzione culturale **#Veneto2020**

Nuovo Manifatturiero e Cultura

Cultura e produzione sono parole che a lungo non sono andate d'accordo. Dalla rivoluzione industriale in poi l'industria ha fondato la sua crescita sulla ricerca scientifica e sulla tecnologia, determinando nuove logiche di divisione del lavoro nelle fabbriche e promuovendo nuove forme di consumo. 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 conoscere una crescita all'interno di ambiti precisi (i musei, il teatro, la lirica, gli auditorium della musica, l'università, etc.) spesso sussidiati dalla fiscalità generale, perché in difficoltà a mantenere una propria economicità.

Non sono mancati punti di contatto importanti fra impresa e cultura. *Grandi imprenditori del passato*, dopo aver avuto successo nel mondo della produzione, hanno riversato parte delle loro ricchezze al mondo della cultura nella forma del mecenatismo. **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 trasformare il paradigma a cui siamo abituati. Il consumo conosce profonde trasformazioni: una quota crescente di domanda si rivolge ormai verso beni capaci di racchiudere storie e valori, che non sono semplicemente l'espressione dell'efficienza, ma anche il risultato di un percorso di ricerca legato a una determinata storia aziendale o a un territorio. Il valore di questi prodotti deriva dalla capacità di incorporare all'interno di un manufatto, valori e significati che il cliente riconosce come rilevanti (e spesso unici).

A fronte di questi **cambiamenti nel consumo**, si stanno trasformando i modi di produrre e i modi di comunicare. Le imprese impegnate a interpretare questi nuovi mercati, sono chiamate a un diverso coinvolgimento dei propri collaboratori e a un modo diverso di promuovere le qualità di ciò che propongono al mercato. La pubblicità tradizionale non basta più. Le imprese si aprono al confronto con la società, comunicano il proprio modo di lavorare, testimoniano attraverso le proprie pratiche quotidiane, l'**aderenza ai valori** che i loro prodotti puntano ad esprimere.

In Veneto - nonostante tanti luoghi comuni suggeriscano il contrario - molte imprese hanno avviato, da tempo, percorsi originali in questa direzione. Spinte da una concorrenza internazionale, sempre più agguerrita, imprese che operano in vari settori del *Made in Italy* - dal vino agli spiriti, dalla moda al design, dall'arredo alle produzioni meccaniche - hanno dimostrato di voler investire su *progetti innovativi* con l'obiettivo di cogliere le opportunità offerte da nuovi collegamenti con la storia, il territorio e la produzione culturale contemporanea. Lo stesso vale per i prodotti tecnologicamente innovativi che incorporano al contempo design e bellezza formale.

Obiettivo prioritario

Alla luce di queste riflessioni indichiamo, quale obiettivo generale, lo **sviluppo di percorsi di contaminazione tra le imprese della manifattura veneta e le istituzioni e i soggetti che oggi operano nel campo della produzione culturale, della conservazione e della valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico e nel campo della tutela e valorizzazione del paesaggio**. Questi percorsi di contaminazione puntano a favorire la nascita e il consolidamento di una **nuova trama di relazioni** fra mondi tradizionalmente separati. L'investimento in cultura deve costituire un fattore di crescita e di competitività per le imprese, in modo analogo a quanto già oggi accade per gli investimenti in ricerca scientifica e sviluppo tecnologico.

Il raggiungimento di questo obiettivo sarà realizzato grazie ad una serie di **azioni** diverse e convergenti:

- a) La **promozione e l'incentivo del contributo di giovani talenti in campo culturale e artistico** per stimolare l'innovazione di prodotto, la comunicazione e l'organizzazione delle imprese. L'obiettivo è **promuovere percorsi di ricerca e di sperimentazione** che consentano alle imprese di ripensare e ricontestualizzare la propria attività, in modo da favorirne la competitività e la proiezione internazionale. In questa prospettiva, possono essere facilmente utilizzati strumenti amministrativi già consolidati, quali ad esempio i voucher regionali (al pari di quanto avviene nel progetto Alchimie: dialogo e scambio fra imprenditore ed artista).
- b) L'incentivo a **valorizzare gli spazi delle istituzioni culturali per occasioni di incontro, di comunicazione e di promozione delle eccellenze produttive regionali**. Su questo fronte si può immaginare una più ampia collaborazione delle imprese con realtà culturali di fama internazionale quali [La Fenice](#), la [Biennale](#), il [Teatro Olimpico](#), l'[Arena](#) ed altri che già oggi rappresentano luoghi fortemente attrattivi per il mondo delle imprese.
- c) La **promozione e la valorizzazione di siti manifatturieri, di distretti e filiere** ad elevata qualità e rilevanza, attraverso la costituzione di percorsi e di eventi per favorire la conoscenza dei luoghi e dei processi di lavoro, facendo riferimento alle tante iniziative già avviate sul territorio (ad esempio, i musei aziendali). Oltre a favorire il coinvolgimento della popolazione residente, i destinatari di questa attività di promozione saranno i turisti interessati a scoprire, attraverso percorsi esperienziali, aspetti meno noti del Veneto, ma non certo meno interessanti. Molte esperienze di valore come ad esempio il [Museo del Gioiello](#) a Vicenza, la [Tipoteca di Cornuda](#), o vere e proprie start up come [Italian Stories](#), e lo stesso [Portale ExpoVeneto](#), testimoniano già oggi dell'interesse di specifici segmenti di turismo verso questo tipo di destinazioni e di esperienze.

Confindustria si candida ad avere un **ruolo attivo nel facilitare i diversi possibili percorsi di integrazione** tra le attività delle imprese, delle istituzioni culturali e degli operatori turistici, attraverso "tavoli di lavoro" comuni, contribuendo alle attività già promosse dall'istituzione regionale e dai municipi.

NUOVO MANIFATTURIERO E CAPITALE UMANO INNOVATIVO



Qualificare in modo innovativo il sistema formativo regionale e costruire una rete politecnica che arricchisca l'offerta **#Veneto2020**

Nuovo Manifatturiero e Capitale Umano Innovativo

Nella fase di decollo della manifattura tradizionale un ruolo di primo piano è stato svolto dallo sviluppo di nuovi impianti, negli uffici tecnici delle grandi imprese, e dalla formazione di capitale umano **“industriale”**, nella rete degli istituti tecnici e professionali. L'integrazione tra i dirigenti del sistema produttivo e i docenti del **sistema formativo** ha assicurato la capillare diffusione di conoscenze produttive, competenze organizzative, modelli imprenditoriali (formazione tecnica e spin-off).

Negli ultimi decenni, complice una serie di riforme della scuola poco orientate a una nuova idea di manifattura, questa integrazione è andata perduta. **La rete degli istituti tecnici riformati, degli incubatori pubblici, dei parchi scientifici e tecnologici, delle agenzie speciali per l'innovazione non ha saputo svolgere il ruolo di “ponte” tra ricerca e industria**, che tutti si aspettavano. La stessa università, chiamata in causa come nuovo incubatore, non ha svolto adeguatamente la funzione attesa (formazione scientifica e **start-up**).

I risultati sono sotto gli occhi di tutti: un progressivo declino della produttività e una crescente divaricazione tra domanda e offerta di lavoro.

Negli ultimi anni si è consolidata una serie di esperienze positive per la formazione tecnica superiore (**ITS**), che rappresentano una vera discontinuità positiva in un quadro di progressiva separazione tra attività educative e industria.

Il nuovo manifatturiero ha bisogno di maggiore interazione tra i circuiti del sapere: quello pratico operativo dell'impresa, quello formativo della scuola superiore e quello scientifico dell'università. Gli ITS riescono a raggiungere questo obiettivo, perché la governance dei loro progetti è sottratta ai vincoli decisionali burocratici e c'è vera autonomia. Gli ITS di oggi assomigliano ai vecchi centri di formazione professionale, di ispirazione tedesca, che svolgevano funzione di ponte tra le conoscenze e i bisogni delle imprese e le conoscenze dei docenti e dei ricercatori a tempo pieno.

All'interno degli ITS sono attive associazioni tecniche e imprenditoriali, volontari competenti e specialisti della codifica del sapere tecnico (come sono i docenti di scuola superiore, con esperienza aziendale, e i ricercatori dell'università).

Sono un esperimento da salvaguardare, anzi da estendere ulteriormente. **Gli ITS e le loro Fondazioni possono diventare il perno di un esperimento di autonomia e innovazione nella Regione Veneto.**

La estensione dell'esperienza degli ITS, in un quadro di rilancio della politica industriale della Regione Veneto, può diventare un'infrastruttura permanente, caratterizzante dell'economia veneta.

Obiettivo prioritario

In questo quadro di riferimento l'obiettivo principale è duplice. Si punta prima di tutto a **qualificare in modo innovativo il sistema formativo regionale** attraverso una serie di **azioni** complementari.

Fra queste:

- a) **Estendere** in modo sistematico **l'alternanza scuola-lavoro**, intesa come continuum formativo, in cui l'acquisizione di competenze avviene sia in aula che sul luogo di lavoro, dal terzo anno delle superiori in poi.
- b) **Promuovere** lo sviluppo di **approcci didattici innovativi** per favorire nuovi modi di imparare, attraverso la sperimentazione attiva e la risoluzione di problemi concreti, favorendo la connessione fra scuola e specialisti che operano all'interno delle imprese, nelle strutture di ricerca e nei laboratori.
- c) Incentivare le attività e i processi in grado di **favorire l'interazione fra il mondo della scuola, la società civile e le comunità professionali** che operano sul territorio, attraverso la costituzione di spazi di incontro e di sperimentazione attiva (ad esempio i [Fab Lab](#) o i [Makerspace](#), e altri laboratori didattici aperti).
- d) Avviare e stimolare **percorsi di confronto e di interazione fra saperi tecnico-scientifici e saperi umanistici**, attraverso iniziative ed eventi in grado di stimolare la curiosità e lo scambio di esperienze, andando oltre la platea degli specialisti (ad esempio festival culturali, **open day** scolastici, giornate dedicate, promozione via web).

Il secondo obiettivo, complementare al primo, è la **costruzione di una rete politecnica** che dovrà arricchire l'offerta formativa presente in regione coinvolgendo tutto l'iter formativo dalla scuola elementare, fino alla formazione terziaria e continua, cioè degli occupati, con modalità e caratteristiche differenti.

- 1) Per il ciclo secondario superiore, contenuti e modalità innovative di formazione si concretizzeranno principalmente nell'implementazione e nello sviluppo di una **nuova generazione di laboratori**, inseriti nella rete internazionale dei **Fab Lab**, per la sperimentazione attiva delle nuove tecnologie della manifattura digitale.
- 2) Per la formazione post secondaria si conferma l'importanza strategica degli **ITS** come elemento di **snodo fra formazione tecnica e mondo del lavoro**.
- 3) Per i percorsi terziari, oltre alla promozione dell'offerta formativa esistente, si intende favorire la nascita di corsi magistrali, di master e - se possibile - di dipartimenti a forte **vocazione interdisciplinare**, in grado di collegare in modo originale discipline tecnico-scientifiche e materie umanistiche (**design**-ingegneria; moda-economia, lingue-economia, ecc.). Si punta inoltre a promuovere e a incentivare in modo estensivo **dottorati industriali** in cui gli studenti lavorino con e per le aziende per sviluppare progetti di ricerca aziendali e per promuovere innovazione e internazionalizzazione.

Più che di nuove sedi e di nuove strutture didattiche, una rete poli-tecnica così strutturata, ha bisogno di una **governance unitaria** che persegua l'obiettivo di valorizzare, attraverso certificazioni adeguate, percorsi già presenti sul territorio e di incentivare la nascita di nuove iniziative complementari, coerenti con selezionati obiettivi di sviluppo del territorio esplicitati in precedenza.

La rete poli-tecnica non sarà dunque il quinto ateneo del Veneto. Sarà piuttosto un **sistema di iniziative** didattiche e di ricerca, **in cui sono chiamate a dialogare e a integrarsi le scienze, la tecnologia, l'economia e la cultura umanistica**, al servizio di una nuova fase di crescita economica delle imprese e del territorio.

NUOVO MANIFATTURIERO E VOCAZIONE METROPOLITANA



Definire e organizzare un baricentro metropolitano
per attirare nuove risorse a scala internazionale
#Veneto2020

Nuovo Manifatturiero e Vocazione Metropolitana

Lo sviluppo di un **sistema metropolitano** è oggi un fattore fondamentale per la competitività di una regione. Nelle 32 regioni europee in cui è cresciuta una grande area metropolitana (con oltre 1,5 milioni di abitanti) il reddito pro-capite è maggiore di un quinto, rispetto alle regioni che ne sono prive, l'intensità di laureati è superiore di un terzo e il numero di brevetti high-tech è il triplo.

Anche se il Veneto non è ancora collocato fra le grandi regioni metropolitane, in realtà **nella fascia da Venezia a Verona, si è formato da tempo uno spazio metropolitano integrato**, di tre milioni di abitanti, dove si addensano zone produttive, servizi innovativi, attività di consumo, istituzioni politiche e culturali, fra cui quattro Università. **Quest'area**, attraversata da un corridoio multimodale europeo e punteggiata da nodi infrastrutturali strategici – un grande porto, due importanti interporti europei, tre aeroporti internazionali, quattro stazioni dell'alta velocità – è, in realtà, **cresciuta senza un chiaro disegno d'insieme** capace di restituire condizioni di qualità ed efficienza al territorio.

Affrontare la questione metropolitana in Veneto significa, perciò, fornire un governo più consapevole e razionale di questo spazio. L'obiettivo è, da un lato, **aumentare la qualità e l'efficienza del territorio** e, dall'altro, **sviluppare un eco-sistema favorevole alla crescita di attività ad elevato potenziale di innovazione** e all'attrazione di investimenti produttivi e di talenti internazionali e a potenziare *l'incoming* turistico.

Obiettivo prioritario

Definire l'agenda di un governo metropolitano necessario a garantire la competitività della regione, individuando temi rilevanti per lo sviluppo del territorio e per i quali la gestione locale è diventata insufficiente ed inadeguata.

Per far questo è indispensabile procedere lungo quattro direzioni fondamentali:

- a) **Individuare un baricentro metropolitano** all'interno della Regione in cui siano incardinate e promosse funzioni specifiche, quali la politica, l'amministrazione, la formazione superiore, la sanità, la finanza.
- b) **Specificare** – una volta definito il baricentro metropolitano - **un piano della mobilità interna** a questo stesso spazio (FSMR, intermodalità ecc), **ed un piano dell'accessibilità infrastrutturale** (in primis l'alta velocità ferroviaria), senza dimenticare il carattere assolutamente strategico delle reti digitali. In particolare è necessario definire ed attuare un piano regionale per lo sviluppo della **Banda Ultra Larga** che abbia come priorità la competitività delle imprese puntando a fornire connessioni ad almeno 100 Mbps alle imprese.
- c) Riconoscere e **valorizzare il carattere metropolitano di alcune infrastrutture**, tra cui **Porto** e **Aeroporto**, che operano, già oggi, in una scala che supera di molto la dimensione municipale per far diventare queste stesse infrastrutture, fattori di sviluppo dell'intera regione.
- d) **Mettere a punto e avviare una campagna di comunicazione dello spazio metropolitano** che si concretizzi in politiche di comunicazione in grado di favorire la capacità attrattiva del territorio, a partire dall'utilizzo di immagini, nomi e parole-chiave intelleggibili e riconoscibili su scala internazionale. A partire da questa **azione di branding**, va ridisegnato il modello di promozione di parti importanti del settore turistico regionale (ad esempio, le terme di Abano), le cui potenzialità possono essere amplificate grazie a una nuova comunicazione e, ovviamente, a un adeguamento (occorrono: visione sistemica e "piano industriale") dell'attuale offerta.

Questo percorso, che prefigura un reale spazio metropolitano, in cui sviluppare indispensabili politiche condivise sull'uso dei territori, sulle politiche energetiche, su quelle industriali e culturali, sull'organizzazione e gestione dei servizi, rende **necessario creare nel "governo regionale"** (la Giunta) **una delega** - ad esempio in capo alla vicepresidenza - **dedicata a disegnare e convogliare nella dimensione metropolitana, i sistemi che compongono il Veneto**. Essa, operando a matrice tra le diverse funzioni e i diversi assessorati, sarà in grado di mettere a sistema azioni utili alla gestione e allo sviluppo di funzioni metropolitane; condizione questa indispensabile per attrarre e valorizzare nuovi investimenti, sfruttando la vocazione di "piattaforma logistica" che il Veneto ed il Nordest possono avere in Europa e nel Mediterraneo.

NUOVO MANIFATTURIERO E SISTEMA REGIONALE DELL'INNOVAZIONE



Promuovere una governance qualificata che superi la frammentazione e la mancanza di specializzazione del sistema regionale dell'innovazione

Nuovo Manifatturiero e Sistema Regionale dell'Innovazione

Le classifiche internazionali sull'innovazione restituiscono costantemente l'immagine di un Veneto che non si colloca certamente tra le realtà di eccellenza.

L'attuale situazione di ritardo nella diffusione delle reti di nuova generazione (NGA) in Veneto – si pensi che attualmente solo il 15,9% della popolazione ha una connessione ad almeno 30 Mbps contro una media europea del 62% (fonte [Digital Agenda ScoreBoard 2014](#)) – rappresenta un serio ostacolo alla possibilità delle imprese venete di cogliere in pieno le opportunità generate dall'economia digitale rispetto ai propri competitor europei e mondiali.

Il [quadro di riferimento](#) sull'innovazione che oggi appare così palesemente problematico, in realtà, non è diverso da quello che ha caratterizzato gli ultimi decenni. Tuttavia, se **nelle fasi espansive precedenti alla crisi del 2008**, la spinta imprenditoriale ha generato una **crescita propulsiva e una spinta espansiva, che ha nascosto i gap strutturali del sistema dell'innovazione di questo territorio**, oggi gli stessi emergono in maniera rilevante, rischiando di diventare un vero e proprio ostacolo per lo sviluppo del territorio, per l'attrattività di talenti e capitali.

Nell'insieme delle debolezze evidenziate alcuni aspetti meritano una particolare attenzione: **la frammentazione del sistema dell'innovazione regionale** e la decisione, di replicare scelte e soluzioni valide altrove, ma non praticabili nelle condizioni di contesto in cui sono chiamate a operare le nostre imprese. Qui mancano grandi realtà industriali in grado di trainare l'innovazione. E l'integrazione tra manifattura e terziario innovativo fatica a generare un sistema integrato.

Così si è provato a replicare il modello delle start up che vanno rapidamente in borsa, sono state immaginate università che producono dottorandi in grado di avviare imprese di successo, sono stati finanziati incubatori in grado di incrociare il talento dei giovani con le aspettative di *venture capital* di successo. È per questo che nel Veneto 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. Ma 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, nel Veneto, è stata spesso fallimentare.**

È quindi necessario ripensare il progetto complessivo del sistema dell'innovazione regionale incardinandolo sulle specifiche caratteristiche di questa regione e valorizzando alcune esperienze esistenti. In primo luogo quelle delle innumerevoli medie imprese venete che hanno saputo interpretare il nuovo contesto competitivo internazionale, adottando **innovativi modelli di business** che possono essere raccontati e condivisi per stimolare una crescita complessiva del sistema imprenditoriale. In secondo luogo, puntando sulle eccellenze universitarie e di alcuni centri di ricerca, che già oggi sanno rispondere alle esigenze degli imprenditori locali. E ancora valorizzando la presenza di strutture e di realtà (anche associative) che operano con l'obiettivo di creare occasioni di business e di collaborazione tra soggetti eterogenei, quali industria, servizi innovativi, università, centri di trasferimento tecnologico.

Obiettivo prioritario

Obiettivo principale è **promuovere una nuova governance regionale qualificata**, capace di superare la frammentazione e la mancanza di specializzazione del sistema regionale dell'innovazione.

In linea con questo obiettivo primario, alcuni progetti e strumenti sono già in essere e si propongono quale strumento concreto di politica industriale da confermare e sostenere:

a) INNOVENETO

L'iniziativa, condivisa nella fase progettuale con Unioncamere e Regione, ha l'obiettivo di **censire e razionalizzare la frammentata offerta di conoscenza, esistente** sul territorio, utilizzando i seguenti indirizzi:

- definire criteri oggettivi e condivisi di valutazione per misurare l'efficacia delle diverse esperienze di trasferimento tecnologico presenti nella regione in base a questa mappa, orientare i finanziamenti pubblici e privati;
- rendere disponibile un "catalogo" delle iniziative e dei servizi presenti nel territorio;
- creare una "comunità" partecipata da centri di trasferimento e da imprese in cui confrontarsi e migliorare l'offerta esistente.

b) RESTART UP

Il supporto alla nascita e creazione di start up deve essere coerente con il modello imprenditoriale di riferimento. In Veneto, lo sviluppo di una nuova imprenditorialità è un processo che accompagna lo sviluppo delle piccole e medie imprese, le quali, non possedendo competenze adeguate, non sono in grado di intercettare nuove idee e nuovi trend di cambiamento, presenti nel contesto globale o, ancora, di tradurre questi in nuovi modelli di business.

Gli incubatori del Veneto devono, quindi operare, con l'obiettivo di favorire la nascita di idee imprenditoriali innovative da inserire poi nel grembo delle medie imprese, le quali - con strutture adeguate e capacità manageriali - potranno garantirne l'implementazione e il successo.

c) STRUMENTI AGEVOLATIVI

In una fase di contrazione delle risorse pubbliche appare necessario focalizzare gli obiettivi lungo tre direttrici:

- favorire forme di **finanziamento automatico** (leva fiscale), anche con risorse regionali, a sostegno degli investimenti;
- utilizzare **strumenti efficaci** a sostegno del capitale umano per **favorire l'inserimento nelle aziende di competenze altamente qualificate** e avvicinare i player dell'innovazione alle aziende stesse;
- **valutare l'impatto degli investimenti pubblici**, quale strumento preliminare all'implementazione di un determinato strumento di sostegno.

NUOVI RUOLI DELLA RAPPRESENTANZA E DELLE ISTITUZIONI



Una burocrazia più efficiente: pochi centri di competenza, semplificazione, tempi certi, riduzione Enti e livelli decisionali **#Veneto2020**

Nuovi Ruoli della Rappresentanza e delle Istituzioni

Il nuovo Veneto abbisogna di soggetti, di risorse (finanziarie e professionali) e di strutture efficienti.

Le burocrazie sono un formidabile strumento per l'attuazione dei progetti e per il raggiungimento dei traguardi.

La prima grande sfida è pertanto saper e voler **ri-costruire burocrazie, agili, intelligenti, consapevoli, capaci di condividere la vision e di realizzare percorsi utili e soprattutto veloci al raggiungimento degli obiettivi.**

Questa sfida vale per le Associazioni di Rappresentanza degli interessi, ma in modo particolare per le Istituzioni pubbliche.

La **Regione**, che è soggetto legiferante ed è il principale soggetto di programmazione e di regia, può svolgere - in un momento generale di riorganizzazione della macchina pubblica - un **ruolo importante**, attraverso l'adozione e la costruzione di **competenze interne elevate**, di una **nuova cultura del servizio**, di una **forte autorevolezza verso gli Enti Locali e lo Stato centrale**.

Obiettivo prioritario

La finalità è quella di **creare un sistema della burocrazia più efficiente** attraverso alcune **azioni**:

- riorganizzazione dell'amministrazione regionale, attraverso pochi centri unitari di competenza politico/amministrativa e tecnico/amministrativa;
- adozione di un piano cogente di semplificazione delle procedure, eliminando doppi e ridondanze normative;
- definizione e rispetto dei tempi per le autorizzazioni, con clausole di salvaguardia in caso di ritardi ed inadempienze;
- vincolo nella distribuzione delle risorse finanziarie regionali, finalizzandolo ad una radicale riduzione degli Enti Locali e dei livelli decisionali, attraverso gli accorpamenti e la polarizzazione/riaccentramento delle deleghe.

LE PRIORITÀ IN 11 TWEET

1

COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

recuperiamo **50** posizioni in **5** anni nel *Competitiveness Index dell'UE*. Raggiungere la Lombardia (oggi al 108° posto in classifica) è alla nostra portata (oggi siamo al 158°).

2

LA CULTURA DEL MADE IN ITALY

costruiamo la rete della cultura del Made in Italy in Veneto. **50** musei di impresa e di territorio per almeno **250.000** presenze all'anno entro il 2020.

3

IL "NUOVO POLI-TECNICO"

definiamo l'offerta regionale della formazione politecnica per combinare scienze, creatività e saperi umanistici. Una rete di **50** nodi attivi per essere il punto di riferimento del paese entro il 2020

4

FORMAZIONE SUPERIORE

avviamo **5** corsi magistrali e/o master su temi del Made in Italy in grado di attirare studenti italiani e da tutto il mondo. Entro il 2020 il **50%** degli studenti deve essere straniero.

5

DOTTORATI INDUSTRIALI

moltiplichiamo per **5** l'offerta di dottorati industriali puntando sulla ricerca applicata e attirando studenti da tutto il mondo. Entro il 2020 il **50%** dei dottorandi deve essere straniero.

6

START UP E INNOVAZIONE

riorganizziamo i servizi all'innovazione per promuovere **500** nuove start up in **5** anni. **50** aziende venete andranno in Borsa entro il 2020.

LE PRIORITÀ IN 11 TWEET

7

BANDA ULTRALARGA E INNOVAZIONE

entro il 2020 almeno il **50%** del territorio veneto (dando priorità alle aree produttive) sia coperto con un servizio di banda ultralarga ad almeno 100 Mbps, garantendo comunque a tutti i cittadini una connessione ad almeno 30 Mbps (anche nelle aree marginali).

8

BUROCRAZIA E SVILUPPO

un piano di riorganizzazione della “macchina regionale” ed un piano per la riduzione dei Comuni: da 581 a **300** entro il 2020.

9

FINANZA, CREDITO E SVILUPPO

complementarietà dei fondi comunitari nazionali e regionali per dare più credito alle imprese. Unica regia regionale e processo di radicale semplificazione burocratica. Obiettivo “Garanzie”, per finanziare di **2** miliardi di investimenti entro il 2020.

10

DEMOGRAFIA E GIOVANI

invertiamo la rotta e attiriamo giovani da tutto il mondo. Oggi il Veneto “perde” 7.000 persone l’anno: in **5** anni dobbiamo cambiare il segno da – a +.

11

UN BARICENTRO METROPOLITANO PER ATTIRARE NUOVE RISORSE

già nel **2015** la Giunta Regionale si doti di una delega specifica per promuovere uno spazio metropolitano del Veneto, in grado di attirare risorse economiche e talenti da tutto il mondo.

CONCLUSIONI

Le azioni accompagneranno le idee

Le idee e le proposte contenute nel documento sono il punto di arrivo di un percorso di ricerca che i rappresentanti degli Organi Direttivi delle Confindustrie del Veneto, hanno intrapreso e compiuto.

Il **Manifesto del Nuovo Manifatturiero** è, al contempo, il punto di partenza che ispirerà ed accompagnerà l'azione degli Industriali nel continuare la propria missione economica e sociale.

Sarà un "punto luce", da cui Confindustria Veneto - su delega delle Associazioni Territoriali - **attingerà per una chiara e trasparente azione di lobby** verso le Istituzioni pubbliche, le altre Organizzazioni di Rappresentanza e la stessa società civile, di cui gli imprenditori sono peraltro una componente attiva.

Dai quattro grandi temi, che disegnano il perimetro delle sfide dell'industria e dell'economia, **discenderanno la progettazione e la programmazione di specifiche azioni di lobby**. Seguirà quindi un lavoro di elaborazione, di discussione, di condivisione non solo all'interno, ma anche con quegli **stakeholder**, che – di volta in volta – saranno individuati, a cominciare dai centri di studio e di ricerca con cui Confindustria interloquisce.

Il **lobbying** è un metodo e un percorso che prevede, prima di tutto, la convergenza dei portatori di interesse nella definizione dei contenuti e degli obiettivi, e poi il confronto negoziale con gli interlocutori: i Pubblici Decisori, quali la Regione Veneto ed il suo governo e gli altri Enti che rivestono funzioni e giurisdizione regionali.

Il nostro impegno è e sarà comporre le idee, unificare i legittimi interessi rappresentati, con le iniziative ed i traguardi da raggiungere.
Faremo questo, sempre, anche quando **"agire secondo quel che si è pensato, può divenire scomodo"**.

#veneto²⁰²⁰