



CONFINDUSTRIA
Emilia-Romagna

con la consulenza scientifica di



prometeia

TRAIETTORIA 2030: LO SVILUPPO DELL'EMILIA-ROMAGNA

*Dieci anni per una regione
sempre più competitiva*

Il presente Rapporto è stato pubblicato il 17 gennaio 2020 ed elaborato con le informazioni disponibili al 31 dicembre 2019.

Si ringraziano, per i contributi e la collaborazione, le Associazioni territoriali Confindustria Piacenza, Unione Parmense degli Industriali, Unindustria Reggio Emilia, Confindustria Emilia Area Centro, Confindustria Romagna; ANCE Emilia-Romagna; Confindustria Ceramica; gli imprenditori che hanno preso parte ai “focus group” tematici: Innovazione e trasformazione Digitale c/o Fondazione Aldini Valeriani (23 ottobre 2019 - Bologna), Economia circolare e sostenibilità c/o Unindustria Reggio Emilia (24 ottobre 2019 - Reggio Emilia), Internazionalizzazione e approccio ai mercati c/o Curti Costruzioni Meccaniche Spa (29 ottobre 2019 - Castel Bolognese), Organizzazione, governance e relazioni di filiere c/o Unione Parmense degli Industriali (5 novembre 2019 - Parma).

Copyright © 2020 by Confindustria Emilia-Romagna

È vietata la riproduzione anche parziale, con qualunque mezzo effettuata, comprese le fotocopie, anche ad uso interno o didattico, se non autorizzate

SINTESI DEL RAPPORTO

Obiettivi e metodo di lavoro

Favorire un dibattito informato sulle prospettive di sviluppo sostenibile dell'Emilia-Romagna, individuare le priorità di intervento e avanzare proposte per la definizione delle politiche regionali all'orizzonte 2030, sulla base di dati oggettivi e del confronto con le migliori regioni nazionali ed europee, temi concreti ed una "Traiettorie" di medio lungo termine per la regione.

Questa, in sintesi, la finalità del percorso di analisi e prospettiva strategica basata su dati che, con la consulenza scientifica di Prometeia, ha impegnato il Sistema associativo di Confindustria Emilia-Romagna negli ultimi sei mesi, in vista non solo dell'avvio di una nuova Legislatura regionale e della nuova programmazione comunitaria 2021-27, ma anche e soprattutto della volontà di contribuire alla costruzione di una **visione di sviluppo regionale**.

Le aziende costituiscono il fattore imprescindibile dello sviluppo dell'economia e della società regionale, ma il perimetro all'interno del quale si è sviluppata la riflessione non è stato limitato alla legittima rappresentanza di proposte e tematiche specifiche, affrontando l'ambito più vasto delle interrelazioni tra economia e società nell'ottica della responsabilità sociale dell'impresa e nella consapevolezza delle profonde correlazioni positive che legano la crescita economica e lo sviluppo sociale: le imprese e le loro associazioni vogliono essere protagonisti attivi del proprio territorio, offrendo un contributo alla riflessione su punti di forza, aree di intervento ed azioni di policy utili a sviluppare il potenziale di crescita sostenibile di medio lungo termine dell'Emilia-Romagna.

I risultati del lavoro sono raccolti in questo Report che presenta all'opinione pubblica ed al mondo della politica la visione condivisa da Confindustria sulle prospettive di sviluppo del sistema regionale e le proposte del mondo delle imprese per la definizione di obiettivi misurabili per le politiche regionali.

Queste proposte originano da un percorso in tre fasi. Il punto di partenza è costituito dalla ricognizione comparata (rispetto alle regioni europee più avanzate) della situazione attuale dell'Emilia-Romagna su **quattro pilastri** che sostengono l'economia (e l'attrattività) di un territorio: Benessere e qualità della vita, Capitale Umano, Imprese ed Innovazione, Reti internazionali (Capitolo 1). Il percorso prosegue con la definizione dello scenario regionale di base all'orizzonte 2030, ovvero dell'outlook che, sulla base delle previsioni macroeconomiche (per l'economia mondiale e per l'Italia) di Prometeia e dei driver regionali di tipo quantitativo (tendenze demografiche, mercato del lavoro, produttività, ecc.), fa leva sulla strumentazione statistico-econometrica di Prometeia per la definizione di una baseline previsionale di medio termine per l'Emilia-Romagna (Capitolo 2). In questo quadro, nella fase finale dell'intervento, con il coinvolgimento attivo delle imprese e delle articolazioni territoriali di Confindustria Emilia-Romagna, vengono (1) mappate le principali variabili chiave (ovvero i rischi e le opportunità) da cui dipenderà, nell'opinione delle imprese, la capacità del territorio di raggiungere (o superare) il potenziale di sviluppo dello scenario di base e (2) individuate linee guida ed indicatori per politiche regionali che contribuiscano pre e pro-attivamente a migliorare l'attrattività del territorio, la competitività delle imprese e la qualità della vita delle persone (Capitolo 3).

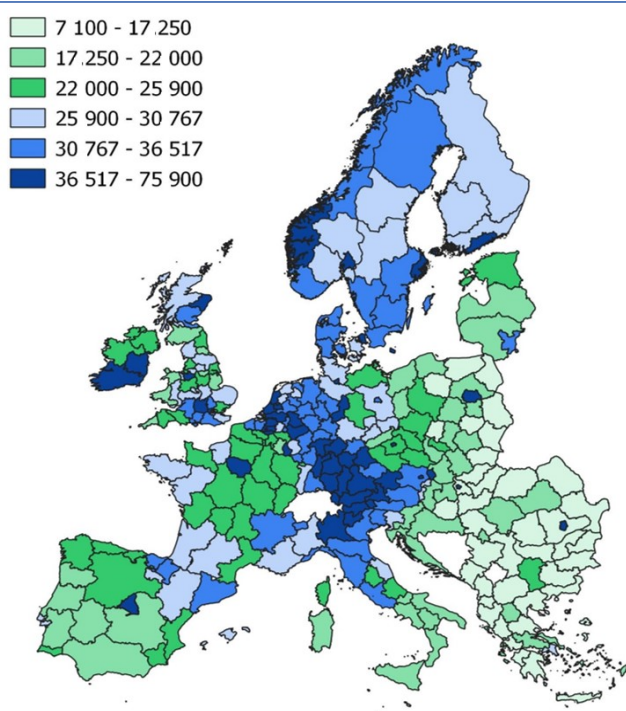
Il posizionamento dell'Emilia-Romagna nel contesto europeo

A consuntivo 2019, il PIL regionale (circa 161 mld di euro) ha portato a termine il lungo percorso di recupero del terreno perso all'indomani della crisi finanziaria del 2008. Più in generale, per livello di **benessere e qualità della vita**, l'Emilia-Romagna si posiziona (con Lombardia e Veneto) ai vertici della graduatoria nazionale e appartiene - con Catalogna, Rodano-Alpi e Baden-Württemberg - al cluster delle regioni europee più sviluppate: sia gli indicatori "classici" del livello di sviluppo, come PIL pro capite (+19% rispetto alla media europea) e tasso di disoccupazione (5.9%), sia quelli più orientati al benessere della popolazione (reddito delle famiglie, disuguaglianza, povertà, ecc.) evidenziano come la Regione

abbia fronteggiato con successo molte delle sfide innescate dalla crisi finanziaria, conservando quelle caratteristiche positive che la differenziano da molte altre realtà regionali, non solo italiane.

Il decennio di recessione prima e ripresa rallentata poi ha tuttavia prodotto lesioni anche sul tessuto economico e sociale dell'Emilia-Romagna: rispetto alle regioni europee di confronto si evidenziano infatti chiari segnali di una minore capacità del sistema economico dell'Emilia-Romagna di generare benessere per le famiglie. Questo emerge, ad esempio, dalla stagnazione del reddito disponibile (che non ha percorso la stessa traiettoria del PIL e rimane ancora al di sotto dei livelli pre-crisi) e dall'aumento del numero di famiglie a rischio di povertà (ora al 17.2%).

Fig.1 PIL per abitante - euro p.p.a., anno 2017



Fonte: Eurostat

Per quanto riguarda il **Capitale Umano**, un sistema di istruzione regionale di qualità continua a contribuire positivamente all'attrattività dell'Emilia-Romagna, pur in un contesto demografico non favorevole (la Regione è strutturalmente più anziana della media nazionale, con i giovani adulti che rappresentano attualmente solo 1/4 dei cittadini emiliano-romagnoli). Nel post-crisi, la resilienza e la capacità di reazione della Regione sono evidenti e si traducono in primati nazionali sul fronte della disoccupazione giovanile (17.8%, un tasso inferiore rispetto a Veneto e Lombardia, pur se lontano sia dalla media europea, sia dai livelli "frizionali" delle regioni tedesche più avanzate), di NEET (15.9%, un tasso inferiore rispetto alle regioni italiane benchmark), di giovani laureati (34.4% dei 30-34enni) e di attrattività del sistema universitario regionale (al vertice della classifica nazionale in termini di saldo migratorio dalle altre regioni italiane).

Non mancano tuttavia aree di attenzione che emergono soprattutto quando questi dati

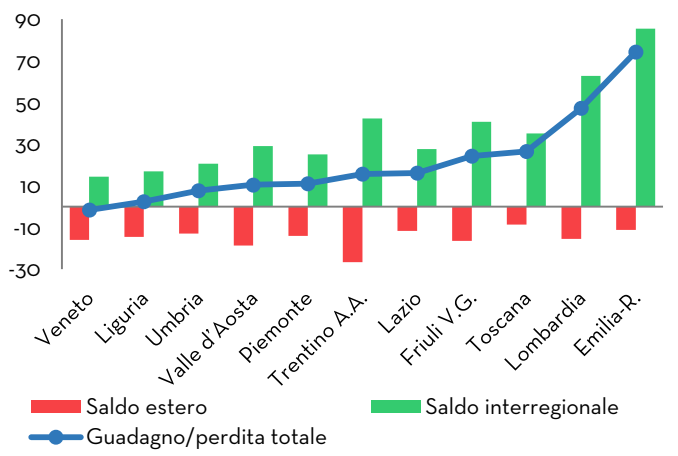
vengono riportati su scala europea, anzitutto rispetto alle regioni che più competono con l'Emilia-Romagna. Qui emergono ad esempio difficoltà a trattenere i talenti formati in loco e ad attrarne dall'estero (nell'ultimo decennio gli expatried regionali sono più che triplicati, con un deflusso netto di circa 7.400 giovani ad alta qualificazione). Preoccupa inoltre il mismatch fra l'attuale offerta formativa e la domanda "in divenire" proveniente dalle imprese, alla ricerca di nuovi equilibri fra competenze tecnologiche (21% del totale, rispetto al 36% della Germania), umanistiche e soft skill.

Tradizione e innovazione sono i due assi lungo cui si snodano le ambizioni dell'industria, e più in generale, delle aziende dell'Emilia-Romagna, la quarta in Italia per **imprese** (450 mila) e valore della produzione (330 mld di euro, il 9.5% del totale nazionale). Aziende più "resilienti" rispetto ai benchmark nazionali (l'età media di un'impresa attiva sul territorio regionale va dai 23 anni delle piccole aziende ai quasi 32 anni delle realtà di maggiori dimensioni), meglio patrimonializzate, con elevata vocazione internazionale, una forte specializzazione nella meccanica (trasversale alle principali filiere produttive, dall'alimentare all'automotive), un'intensa attività brevettuale (seconda solo a quella della Lombardia in ambito nazionale) focalizzata nei campi della robotica e dell'ingegneria meccanica; questi i maggiori elementi di forza del tessuto economico regionale su cui far leva per i piani di sviluppo futuri.

Imprese piccole (il 41% della produzione regionale è ascrivibile a realtà con meno di 10 mln di euro di fatturato), poco ricambio manageriale e imprenditoriale, risultati economico-finanziari inferiori a quelli dei concorrenti europei, una quota consistente di imprese (soprattutto fuori dalla manifattura) in situazioni di estrema fragilità finanziaria, bassa penetrazione dell'**attività innovativa** in ambito ICT e non adeguata spesa in R&S e negli investimenti immateriali sono, all'opposto, gli aspetti critici da affrontare in questo decennio.

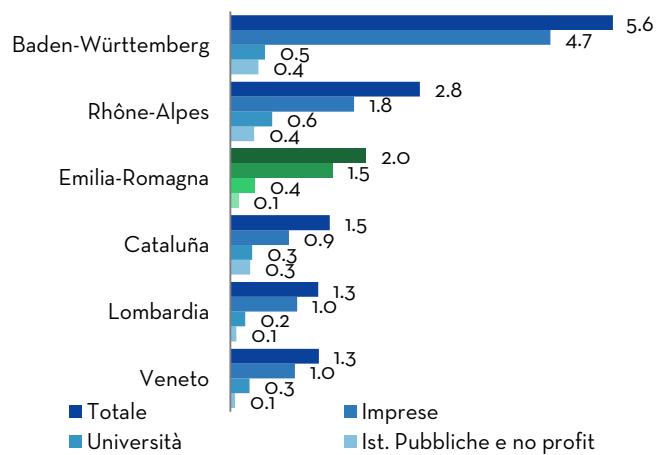
I risultati ottenuti dalle imprese della Regione sono legati a doppio filo alla loro capacità di operare all'interno di **reti internazionali**. Nella top 10 delle regioni europee per dimensione dell'export, nella top 3 per crescita negli ultimi cinque anni, l'Emilia-Roma-

Fig. 2 Saldi migratori dei giovani con livello d'istruzione medio-alto - 20-34 anni, per 1000 residenti della stessa classe d'età, anni 2008-2017



Fonte: Istat

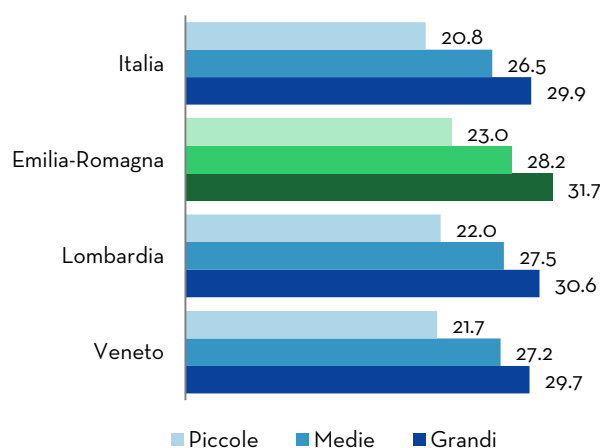
Fig. 3 Spesa in R&D intra-muros - quote % sul PIL, anno 2017



Fonte: Elaborazioni Prometeia su dati Eurostat

Fig. 4 Età media delle imprese per classe dimensionale

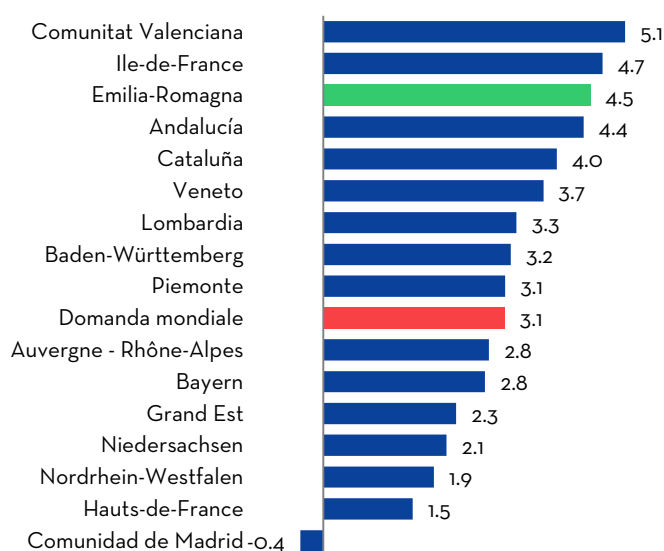
- anni, anno 2017



Fonte: Elaborazioni Prometeia su dati Istat e BVD sui bilanci delle imprese settore privato

Fig. 5 Export regionale e domanda mondiale

var % m.a. 2013-'18



Fonte: Istat, Destatis, <http://lekiosque.finances.gouv.fr>, http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx

questi anni), per generare nuova occupazione di qualità e favorire il passaggio di conoscenza, tecnologia e buone pratiche manageriali.

Lo scenario al 2030

La riflessione sul “futuro possibile” dell’Emilia-Romagna prosegue con l’elaborazione di uno scenario di base delineato con l’ausilio del modello econometrico multiregionale di Prometeia; tale scenario consente di simulare gli effetti che i principali driver macroeconomici - internazionali e nazionali - potrebbero avere sul territorio, tenendo conto delle specificità della Regione, ad esempio in termini di tendenze demografiche, produttività e tasso di partecipazione al mercato del lavoro.

gnà trova infatti nell’internazionalizzazione uno dei suoi punti di eccellenza.

Si tratta di un successo diffuso a cui contribuiscono oltre 22 mila esportatori (il 10% del totale nazionale), attivi nei numerosi settori in cui la produzione regionale mostra un vantaggio competitivo; dal nucleo forte delle produzioni meccaniche alla vitalità delle filiere moda, casa, agroalimentare e bio-medicale. I risultati raggiunti sono elementi d’orgoglio, ma non esentano il territorio dalle sfide dello scenario (che proprio sul fronte del commercio internazionale presenta enormi ambiti di incertezza: dagli shock geopolitici ai recenti “venti di guerra”, dai dazi ai conflitti commerciali e tecnologici). Il percorso delle imprese per generare “crescita” e “resilienza” in contesti internazionali così complessi passa in primo luogo dal proseguimento dell’upgrading qualitativo già intrapreso e da un ampliamento della mappa dell’export ancora fortemente focalizzata su coordinate europee. Emerge allo stesso tempo l’opportunità per il territorio di rafforzare una dimensione a tutto tondo dell’internazionalizzazione, che affianchi a quella commerciale una presenza diretta sui mercati finali e l’attrazione di investimenti esteri (consolidando i primati raggiunti in

Le prime hanno il ruolo più critico nella definizione dello scenario: la demografia costituisce infatti il principale motore di sviluppo di lungo periodo di un'economia perché fornisce la principale "materia prima" su cui un sistema può contare per sviluppare il proprio capitale umano. Ed è dalle caratteristiche di questo capitale (quantità e qualità) che dipendono le possibilità di crescita del mercato del lavoro, della produttività e della domanda di un'economia.

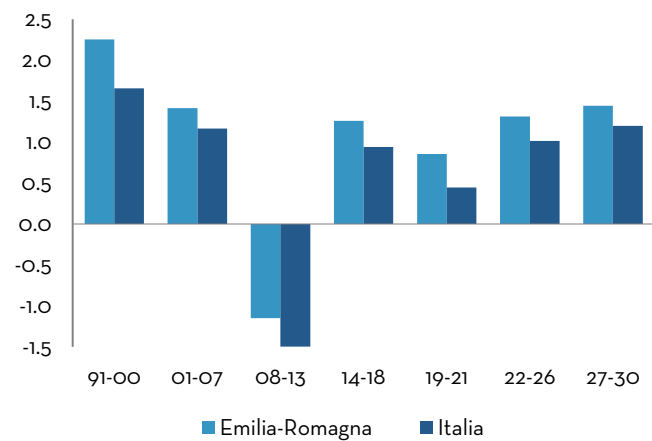
In questo contesto, i punti di attenzione che emergono analizzando le tendenze demografiche dell'Emilia-Romagna pongono quindi un limite significativo al potenziale di crescita della regione.

Pur in presenza di tali vincoli, nella baseline previsionale - soggetta ovviamente ai fattori di incertezza che caratterizzano gli attuali scenari - l'Emilia-Romagna potrebbe proseguire lungo un sentiero di sviluppo allineato alla media europea in questo decennio, crescendo a ritmi dell'1.2% medio annuo, più vivaci, pertanto, rispetto a quelli attesi per il totale Italia (+0.9%). Il divario di crescita fra l'economia regionale e nazionale è pertanto atteso ampliarsi ulteriormente, benché la correlazione agli andamenti nazionali che caratterizza la regione esponga ovviamente l'Emilia-Romagna a tutte le fragilità del nostro sistema paese.

Le esportazioni dovrebbero confermare il traino dello sviluppo regionale, beneficiando della capacità delle imprese di riqualificare costantemente le lavorazioni, di inserirsi con successo all'interno delle catene globali del valore e di attrarre investimenti esteri. In presenza di un'evoluzione della crescita mondiale che non è attesa recuperare la vivacità del periodo precedente la crisi del 2008 - nel periodo 2019-2030 il commercio mondiale è atteso crescere a ritmi annui del 3.3%, ovvero dimezzati rispetto al 2001-2007 - le vendite estere manterranno tuttavia tassi di crescita di poco superiori al 3.5% medio annuo, scontando anche un posizionamento geografico e settoriale solo parzialmente allineato rispetto alle combinazioni settore/Paese con maggior potenziale di crescita.

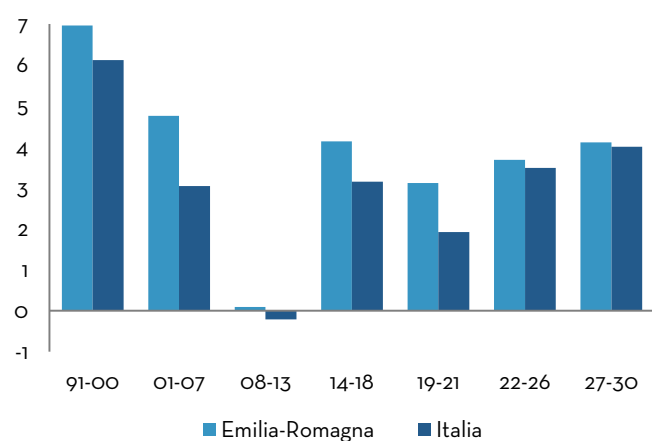
Lo sviluppo delle esportazioni, pur confermando una maggiore vivacità rispetto al totale Italia, potrà contrastare solo in parte i vincoli allo sviluppo regionale imposti dalle fragilità del sistema Paese: tendenze demografiche non premianti, debolezza

Fig. 6 Emilia-Romagna e Italia: PIL - var. % m.a., valori concatenati



Fonte: Prometeia - Modello per le Economie Locali luglio 2019

Fig. 7 Emilia-Romagna e Italia: Esportazioni di beni var. % m.a., valori concatenati



Fonte: Prometeia - Modello per le Economie Locali luglio 2019

dei redditi e crescenti disuguaglianze potrebbero infatti continuare a limitare la dinamica della domanda interna nei prossimi anni.

I consumi si confermeranno verosimilmente deboli (+1% medio annuo, nel periodo 2019-30, rispetto al +0.8% del totale Italia), nonostante un'evoluzione dei redditi che, grazie alla maggiore dinamicità del mercato del lavoro, dovrebbe recuperare - in anticipo rispetto alla media nazionale - i livelli pre crisi.

Sul fronte della domanda interna, migliori prospettive si attendono per gli investimenti che a partire dal prossimo anno accelereranno sia nella componente pubblica - grazie a bilanci regionali più equilibrati rispetto anche alle regioni italiane più virtuose e alla maggiore capacità di intercettare i fondi europei - sia, soprattutto, in quella privata.

La capacità di proseguire nei percorsi d'innovazione e di agganciare la sfida della sostenibilità, elementi sempre più importanti per operare all'interno delle catene globali del valore e per attrarre imprese e forza lavoro qualificata, risulterà fondamentale per sostenere nel prossimo futuro lo sviluppo di un tessuto produttivo maturo e per permettere all'Emilia-Romagna di tenere il passo con le regioni europee più dinamiche.

Strategie d'impresa, sinergie ed iniziativa regionale

Per individuare priorità e proposte di policy in grado di massimizzare il potenziale di crescita sostenibile dell'Emilia-Romagna si definisce una previsione al 2030 per l'economia regionale come step intermedio di un percorso che, successivamente, affronta la dimensione dell'incertezza. La previsione sopra sintetizzata, pur essendo quella "tecnicamente" più probabile (in base alle informazioni attualmente disponibili), è soggetta a numerosi rischi ed è solo uno tra gli "infiniti futuri" che si possono delineare oggi, in un contesto in cui l'incertezza prevale, non solo con riferimento alle variabili strettamente economiche, ma anche a quelle regolamentari, geo-politiche e tecnologiche.

In questo contesto, l'individuazione delle priorità regionali di policy per i quattro pilastri dello sviluppo è stata ottenuta attraverso un approccio di prospettiva strategica che ha coinvolto, con modalità intellettualmente rigorose e coerenti, un panel di 60 opinion leader (imprenditori e manager) espressione degli Organi di Confindustria Emilia-Romagna e degli shareholder territoriali e settoriali dell'associazione.

Tali tecniche di scenario planning sono state applicate nell'ambito di quattro focus group tematici dedicati ad altrettanti **driver competitivi** ritenuti dalle imprese cruciali per le prospettive di crescita della Regione: innovazione, economia circolare, internazionalizzazione e filiere.

La riflessione con gli opinion leader ha consentito di individuare dieci variabili chiave che (1) impattano sulle prospettive di crescita dell'Emilia-Romagna e (2) sono influenzabili da interventi regionali (legislativi, economici e di indirizzo) sui quattro assi di policy. Tali variabili chiave (Figura 8), la cui evoluzione (direzione ed intensità del cambiamento) è incerta, si posizionano idealmente in un sistema di tre cerchi concentrici rappresentati dall'ambiente esterno, dall'ecosistema delle imprese e dal territorio regionale (Figura 9).

Fig.8 Le dieci variabili chiave per il futuro dell'Emilia-Romagna

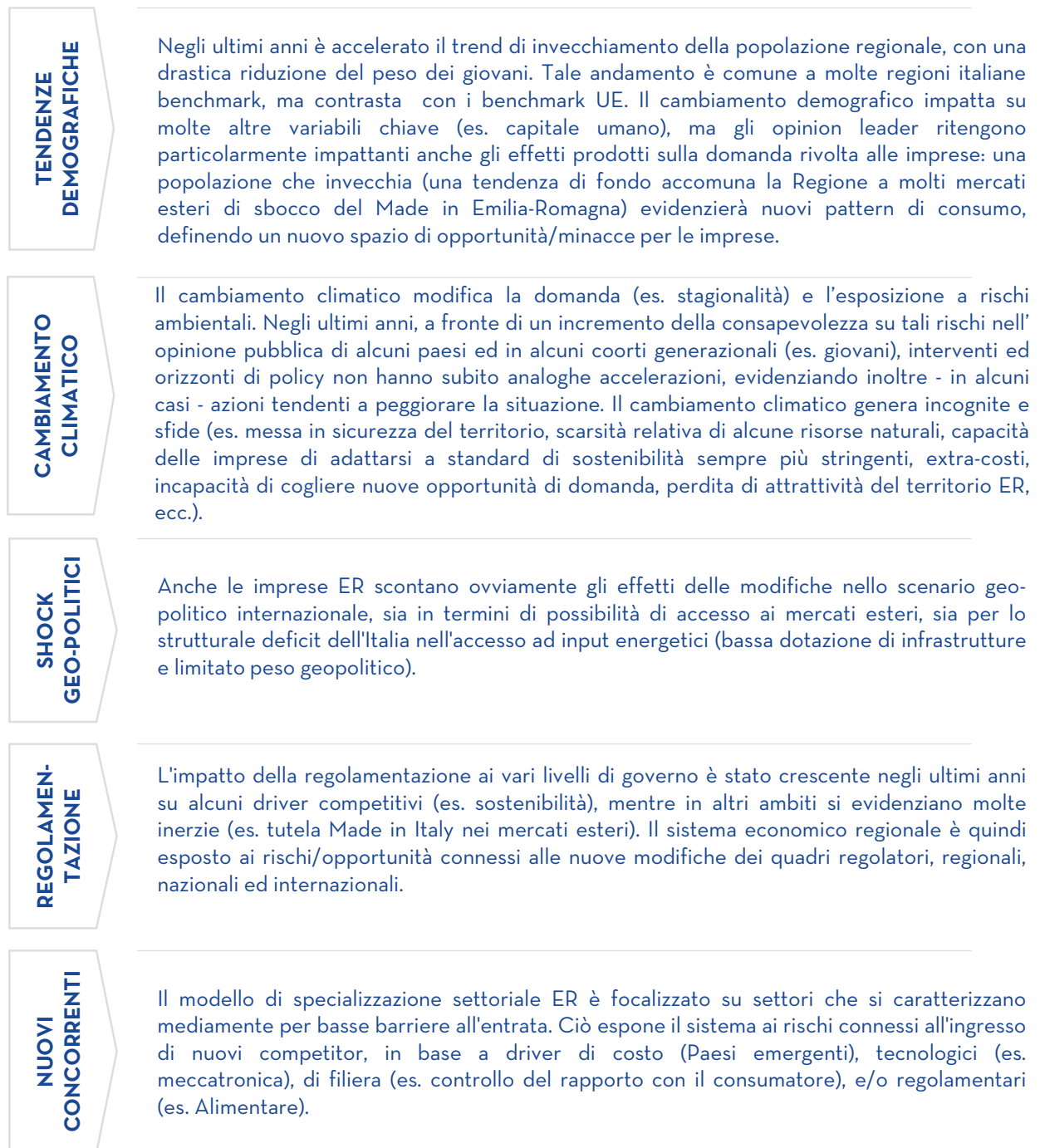


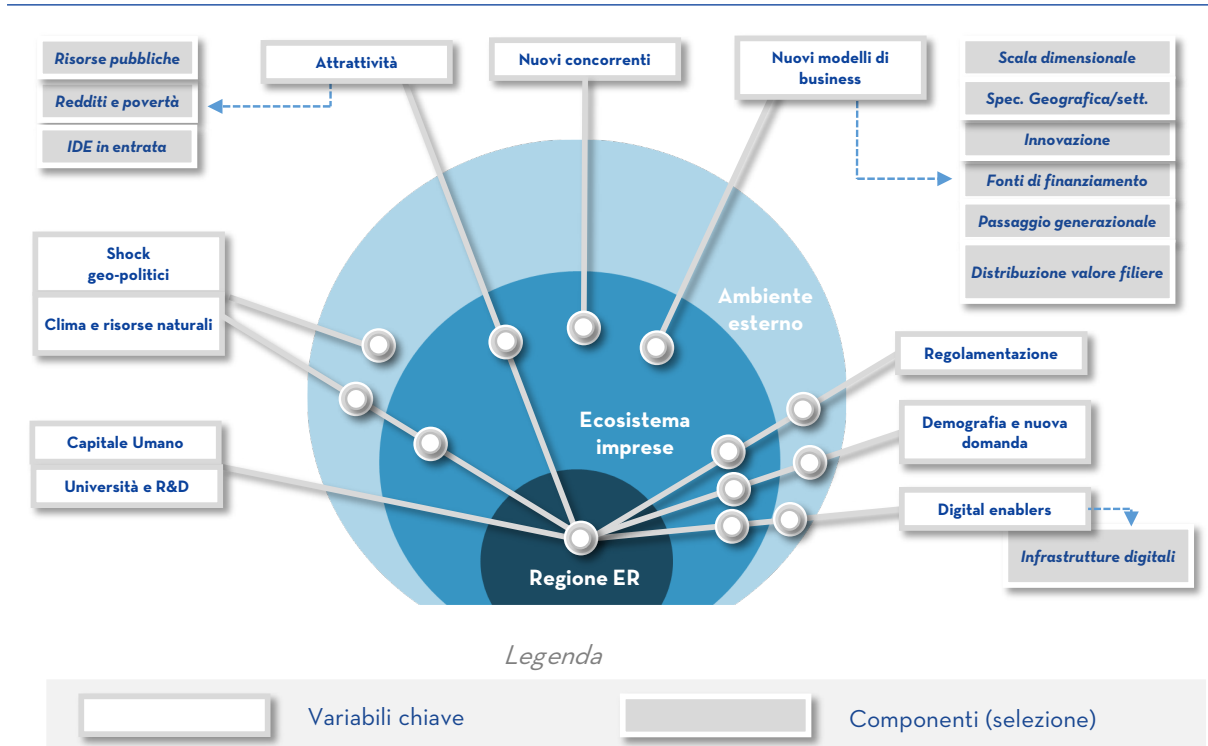
Fig. 8 Le dieci variabili chiave per il futuro dell'Emilia-Romagna (segue)

NUOVI MODELLI DI BUSINESS	<p>Negli ultimi anni, a livello internazionale la distribuzione <i>del valore creato nelle filiere</i> di specializzazione dell'industria regionale ha favorito le fasi «a monte» (design, progettazione) ed «a valle» (distribuzione, servizi post-vendita) del manifatturiero. Gli investimenti più recenti di molte imprese del territorio hanno viceversa in prevalenza puntato sull'efficientamento dei processi industriali. Gli spazi settore/mercato con le maggiori opportunità di sviluppo all'orizzonte 2030 potrebbero inoltre non coincidere con quelli tradizionalmente presidiati dal modello d'offerta regionale. Anche le <i>formule organizzative</i> (distretti, filiere e reti) con cui l'industria regionale ha affrontato il problema della ridotta scala media potrebbero risultare non più competitive nei nuovi scenari. Infine, sia la classe imprenditoriale che la forza lavoro regionale sono relativamente «anziane»: una situazione che rende «urgente» affrontare i passaggi generazionali, salvaguardando e trasferendo alle nuove generazioni il formidabile «saper fare» costruito dalle generazioni più senior.</p>
DIGITAL ENABLERS	<p>Il modello di specializzazione tecnologico delle imprese ER - baricentrato sull'ingegneria meccanica - è carente rispetto a molti driver tecnologici emergenti (es. Cyber security, comunicazione digitale, metodi IT per il management, tecnologie per il controllo) e potrebbe risultare non adeguato negli scenari al 2030. Shock di produttività dei fattori tradizionali (es. energia) o innovativi (es. Big Data), e/o sviluppo di nuovi prodotti (es. beni energy saving) legati a tali tecnologie impattano sullo spazio opportunità/minacce delle imprese. Anche l'intensità e la velocità con cui proseguirà il processo di infrastrutturazione digitale (rete 5G) del territorio risulterà critica.</p>
UNIVERSITA' E R&D	<p>Pur posizionandosi ai vertici del ranking nazionale per investimenti in ricerca e sviluppo (con un contributo largamente dominante delle imprese), quando il confronto si sposta su scala europea, emerge l'evidente ritardo della Regione. Tutti gli attori regionali in campo (Università, imprese ed Istituzioni pubbliche) sono chiamati a moltiplicare gli sforzi per ridurre un gap che potrebbe pregiudicare il raggiungimento di ambiziosi obiettivi di crescita all'orizzonte 2030. Al di là della capacità di spesa relativa attivabile direttamente, il baricentro su cui fare leva per la riduzione dei divari attuali è costituito dal sistema universitario regionale, chiamato a ridefinire «nel continuo» l'offerta formativa, ricercando un mix ottimale e coordinato di percorsi STEM ed umanistici.</p>
CAPITALE UMANO	<p>All'innalzamento della popolazione regionale si sono accompagnati una minore dotazione di giovani qualificati ed una ridotta capacità di attrazione/retention di tali talenti. Nell'ultimo decennio il tasso di occupazione dei laureati è sceso di quasi dieci punti % in regione, mentre è aumentato nei territori benchmark. Come conseguenza, il saldo migratorio estero dei laureati è negativo e il peso degli stranieri sugli occupati qualificati è la metà di quello della Francia. L'Emilia-Romagna compensa in parte la propria carenza di giovani qualificati con un saldo migratorio interno positivo, che però ottiene effetti limitati in termini di qualificazione complessiva. In prospettiva desta infine preoccupazione la perdita di efficienza del sistema scolastico di base che traspare dalla valutazione dei livelli di apprendimento degli studenti elementari.</p>
ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO	<p>L'attrattività del territorio fa sintesi degli «stati» assunti da tutte le precedenti variabili chiave. Questo driver risulta pertanto molto difficile da valutare e comporta giudizi molto differenziati non solo sulle tendenze di lungo periodo, ma anche sulla situazione «as is». Se si utilizzano i dati sugli investimenti diretti dall'estero, ad esempio, l'attrattività della Regione risulta evidente. Anche analizzando i saldi migratori interni, emerge come l'Emilia-Romagna abbia continuato ad essere, nel post-crisi, un territorio attrattivo, mentre il giudizio si modifica in senso peggiorativo se si tiene conto del saldo migratorio con l'estero dei giovani qualificati, con gli emiliano-romagnoli fortemente «attratti» da regioni UE «vicine» e molto appealing (fattori tangibili e intangibili).</p>

Nel primo cerchio troviamo variabili prevalentemente esogene (es. shock geo-politici, cambiamento climatico, tendenze tecnologiche) che influenzano gli altri cerchi del sistema, senza esserne a loro volta influenzate (se non in parte). Nel cerchio intermedio si posizionano invece le variabili la cui evoluzione è determinata principalmente dal comportamento delle imprese (es. scelta dei modelli di business, perimetro dei concorrenti), mentre nel cerchio più interno si posizionano le variabili più influenzabili, nell'opinione delle imprese, dall'azione dei policy maker regionali (es. capitale umano, università e R&D, regolamentazione ed infrastrutture digitali).

Il tema delle infrastrutture materiali (viarie, ferroviarie, logistiche, portuali e aeroportuali) sarà oggetto di futuri, ulteriori e specifici approfondimenti dedicati. Occorre sottolineare come esso costituisca elemento indispensabile, preconditione per l'attrattività e la crescita di un territorio e per lo sviluppo di un sistema sostenibile di mobilità di persone e merci.

Fig. 9 Analisi strutturale: ambiente esterno, ecosistema delle imprese e territorio



Intervenire sulle città con una politica organica ed una visione strategica è urgente e indispensabile per il rilancio di un'agenda urbana in chiave sostenibile: il tema, a fronte di un'urbanizzazione crescente, presenta aspetti che ricadono sia sul versante del climate change, sia su quello dell'attrattività del territorio.

Le dieci variabili chiave selezionate (al netto delle infrastrutture materiali sopra citate) sono state analizzate dalle imprese lungo tre dimensioni: impatto, incertezza e controllo. Gli opinion leader hanno prima valutato quanto le variabili individuate siano rilevanti - sia positivamente sia negativamente - per le prospettive di crescita dell'Emilia-Romagna, incerte nel loro accadimento o evoluzione futura, in termini di direzione e intensità (Figura 10).

In questo modo, le variabili vengono classificate in **tendenze di fondo**, maggiori incertezze e punti di rottura del sistema. Le prime (capitale umano, università e R&D, nuovi concorrenti)

Fig.10 Dall'incertezza alle azioni: strategie d'impresa, sinergie e policy

Variabile chiave	Tipo	Controllo		Approccio	Ambiti Intervento			
		Imprese	Regione		Benessere e qualità vita	Cap. umano	Imprese e innovazione	Reti internazionali
Università e R&D		●●	●●●●	Sinergia				
Regolamentazione		●●	●●●●	Policy RER				
Capitale Umano		●●●	●●●●	Sinergia				
Digital enablers		●●●●	●●●●	Sinergia				
Attrattività Territoriale		●●	●●●●	Sinergia				
Clima e Risorse naturali		●●	●●●●	Sinergia				
Nuovi modelli di business		●●●●	●●	Strategia				
Nuovi concorrenti		●●●	●●	Strategia				
Shock geo-politici		●●	●●	Policy RER				
Tendenze demografiche		●●	●●	Sinergia				

Tendenza di fondo
 Elevata incertezza
 punto di rottura

sono le variabili che “molto verosimilmente” (bassa incertezza) e “fortemente” (impatto elevato) influenzeranno lo scenario dei prossimi dieci anni.

Fra i fenomeni con un ruolo più ambiguo (**incertezze principali**) nel delineare il futuro dell'economia regionale, troviamo quattro variabili chiave: tendenze demografiche, shock geo-politici, modelli di business e attrattività territoriale. Su queste variabili aumenta il grado di incertezza, ovvero la difficoltà ad immaginarne l'evoluzione prospettica e, in alcuni casi, anche l'impatto effettivo che potranno avere sulla crescita dell'Emilia-Romagna.

Da notare come questo “cluster” di variabili includa anche le Tendenze demografiche che, nella baseline previsionale, costituiscono invece uno dei driver più “certi” dello scenario, sia in termini di direzione (non favorevole) sia di grado di incertezza (le tendenze demografiche poco favorevoli della regione sono del tutto evidenti). Questa discrasia è tuttavia solo apparente in quanto se dalle Tendenze demografiche si passa alla loro derivata prima, ovvero il capitale umano, anche le aziende sono perfettamente consapevoli della rilevanza di tale variabile e della necessità di intervenire per modificare un andamento inerziale non favorevole.

I **punti di rottura** del sistema - ovvero le variabili maggiormente instabili in quanto molto incerte nella loro evoluzione futura e molto impattanti sulle prospettive di crescita della regione - sono invece rappresentate da regolamentazione e cambiamento climatico.

Gli opinion leader sono stati successivamente sollecitati a riflettere sulla capacità di incidere su stato ed evoluzione delle variabili da parte di aziende e Regione, individuando tre perimetri: quello delle strategie aziendali, quello delle sinergie impresa-Regione e quello delle policy regionali. Tale riflessione interseca i quattro ambiti di policy analizzati con linee di indirizzo emerse nei focus group tematici dedicati a innovazione, internazionalizzazione, economia circolare e filiere (Figure 11 e 12).

In questo senso, le imprese ritengono quindi che tocchi a loro l'iniziativa per la modifica de-

gli attuali modelli di business (prodotti, mercati, organizzazione, governance), per tenere a distanza i competitor e/o ridurre i gap esistenti.

Allo stesso modo, in ambito regolatorio, si chiede alla Regione di intervenire in modo pre e pro-attivo, sia nel proprio specifico perimetro di intervento (quello di una Regione a statuto ordinario), sia di rappresentanza vis a vis dei livelli di governo sovraordinati, su proposte ed istanze che emergono dal territorio. In ogni azione, si richiede poi alla Regione di adottare un approccio sempre più basato sui dati che valuti ex-ante gli effetti di ogni modifica legislativa o regolamentare sul potenziale di crescita sostenibile della Regione.

Quello della “sinergia” fra imprese ed istituzione regionale è l’approccio di intervento suggerito per il numero più elevato di variabili. Per la maggior parte dei driver di sviluppo del sistema regionale – oltre a quelli già citati, questo spazio di intervento include infatti anche il capitale umano, l’Università e R&D, i digital enabler e le azioni sul fronte della sostenibilità ambientale e dell’attrattività territoriale – si ritiene infatti che aziende e Regione debbano lavorare assieme, nella consapevolezza degli effetti moltiplicativi generabili da un lavoro congiunto.

Le proposte per le politiche regionali

Il percorso di riflessione strategica sviluppato con le imprese si conclude con la definizione di un pacchetto di proposte per le politiche regionali, ovvero azioni da mettere in campo da ora su ciascuno dei quattro assi che sostengono la competitività regionale, pur nella consapevolezza che gli effetti di tali interventi potranno, in molti casi, essere visibili solo nel medio e lungo termine.

Nell’individuazione delle proposte di policy da offrire al dibattito pubblico si è ovviamente tenuto conto della “scarsità relativa” di risorse pubbliche che, anche in un orizzonte di medio termine, continuerà a limitare gli spazi di manovra finanziari della politica regionale. Il bilancio consuntivo 2018 della Regione Emilia-Romagna evidenzia spese complessive pari a circa 13.3 miliardi di euro¹. In un territorio che ha generato, nello stesso periodo, un PIL nominale dell’ordine di 161 miliardi di euro è evidente come gli spazi economici “diretti” delle policy regionali siano limitati.

Con un approccio realistico, pragmatico e responsabile, le proposte di policy avanzate dalle imprese emiliano-romagnole si concentrano, da un lato su interventi “a costo zero” e, dall’altro, su azioni che presuppongono un contributo finanziario regionale con elevati effetti moltiplicativi sulla crescita e/o forti benefici sul fronte della sostenibilità.

Per modificare le inerzie e le criticità attuali è tuttavia necessario innanzitutto avere una (nuova) visione di lungo termine per l’Emilia-Romagna: quella proposta dalle imprese è di un territorio che deve diventare, all’orizzonte 2030, un punto di riferimento europeo in termini di coerenza fra stile di vita dei cittadini e modello economico. Un modello sostenibile, orientato all’innovazione ed all’internazionalizzazione, in una Regione che è riuscita a trasformare in

































¹ Ovviamente il contributo complessivo della spesa pubblica al PIL regionale è molto maggiore, in quanto include anche le risorse spese dalle amministrazioni centrali e locali. Nei dati relativi ai conti pubblici territoriali (risultanti dal consolidamento dei bilanci degli enti pubblici), l’inclusione di tali risorse porta infatti a circa 62 miliardi di euro (nel 2017) l’ammontare delle risorse pubbliche su cui può contare il territorio emiliano-romagnolo.

“standard” diffusi in tutto il territorio le attuali “best practice”.

Per il raggiungimento di tale obiettivo generale, il percorso di prospettiva strategica individua 14 azioni specifiche distribuite sui quattro assi di policy (Figura 12).

In termini di “**Benessere e qualità della vita**”, le proposte si concentrano innanzitutto (A1) sulla necessità di condividere la sopra citata visione regionale per un modello economico so-

Fig. 11 Gli input per le politiche regionali emersi nei Focus group con le imprese

		AZIONI	DRIVER COMPETITIVI
		ASSI DI POLICY	A) Benessere e qualità della vita
A2 Valorizzazione e attrattività dell’Emilia-Romagna: investimenti e talenti	  		
A3 Regione guida per una società “green”			
B) Capitale Umano	B1 Sistema formativo per affrontare la sfida demografica e il mismatch di competenze		   
	B2 Sviluppo delle competenze aziendali		   
	B3 Formazione tecnico-scientifica terziaria		   
C) Imprese e innovazione	C1 Una regolamentazione regionale smart		 
	C2 Un’industria sempre più sostenibile		  
	C3 Crescita dimensionale e nuovi modelli di business		 
	C4 La Data Valley del futuro		   
	C5 Investimenti in innovazione e digitalizzazione		 
	C6 Sviluppo e razionalizzazione della Rete Alta Tecnologia		 
D) Reti internazionali	D1 Rafforzamento delle imprese dell’Emilia-Romagna sui mercati globali		  
	D2 Intelligence sui mercati esteri		

Driver competitivi





 Innovazione	 Internazionalizzazione
 Sostenibilità	 Filiere

Fig.12 Le proposte per le politiche regionali all'orizzonte 2030



Fig.12 Le proposte per le politiche regionali all'orizzonte 2030 (segue)

		AZIONI	RAZIONALE
ASSI DI POLICY	C) Imprese e innovazione	C1 Una regolamentazione regionale smart	Riduzione della variabilità e dell'incertezza nell'applicazione della legislazione nazionale e comunitaria. Definizione certa e omogenea dei tempi per il completamento degli iter autorizzativi. Utilizzo di valutazioni preliminari di impatto. Rendere più chiaro e semplice il dialogo digitale fra imprese e PA, dematerializzandolo completamente
		C2 Un'industria sempre più sostenibile	Incentivare (non solo economicamente) la creazione di filiere green. Interventi di riqualificazione di processi e prodotti in ottica di sostenibilità attraverso un approccio sinergico pubblico-privato e privilegiando meccanismi di premialità. Favorire aggregazioni e collaborazioni fra imprese su progetti di innovazione e transizione verso l'economia circolare.
		C3 Crescita dimensionale e nuovi modelli di business	Sensibilizzazione verso forme organizzative e modelli di business che incentivino processi di aggregazione e fusione fra imprese, sia di tipo equity (e.g. finanza straordinaria) sia non-equity (e.g. reti d'impresa).
		C4 La Data Valley del futuro	Potenziare le infrastrutture abilitanti (e.g. 5G) per favorire lo sviluppo di un ecosistema dei dati al servizio delle imprese (Data Valley). Definire azioni per lo sviluppo e la diffusione di know-how e modelli che incentivino la generazione, la raccolta e l'elaborazione di dati per lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e servizi basati sull'Intelligenza artificiale, la Cybersecurity e l'accesso all'High Performing Computing (HPC).
		C5 Investimenti in innovazione e digitalizzazione	Attuare una programmazione di medio-lungo periodo con strumenti di finanziamento che abbiano regole chiare, siano stabili nel tempo, complementari e sinergici rispetto a quelli disponibili su scala nazionale ed europea.
		C6 Sviluppo e razionalizzazione della Rete Alta Tecnologia	Specializzare e semplificare l'offerta di attività e servizi all'innovazione favorendo partnership pubblico-private.
	D) Reti internazionali	D1 Rafforzamento delle imprese dell'Emilia-Romagna sui mercati globali	Incentivare la creazione di forme societarie stabili sui mercati esteri, attraverso strumenti di finanza straordinaria sinergici rispetto a quelli promossi a livello nazionale. Favorire una maggiore diversificazione dei mercati, puntando a quelli ad alto potenziale in virtù di mutazioni demografiche nella distribuzione della ricchezza.
		D2 Export delle imprese	Promuovere momenti di maggior confronto e approfondimento delle aree di rischio e opportunità sui mercati esteri attraverso un'azione congiunta associazioni/Regione/agenzie di analisi economica (hub di conoscenza).

stenibile, orientato all'innovazione e all'internazionalizzazione. A tale azione se ne affiancano due che originano dall'obiettivo di valorizzare il territorio regionale (A2) anche in termini "green" attraverso (A3) un ruolo della Regione come guida alla sensibilizzazione di cittadini, imprese e PA.

Sul fronte del "**Capitale Umano**", si individuano tre aree di intervento che vanno dalla necessità di garantire un'offerta formativa in linea con le esigenze delle imprese (B1), passando per la necessità (B2) di sviluppare le competenze aziendali tecniche e gestionali, in particolare su digitalizzazione, internazionalizzazione e sostenibilità, fino (B3) all'importanza di potenziare la formazione tecnico scientifica regionale.

Nell'area "**Imprese e Innovazione**" le proposte di intervento si articolano su tre temi specifici. Il primo riguarda la regolamentazione, nel quale sarà necessario (C1) definire una legislazione intelligente che garantisca tempi certi e sia di supporto all'attività d'impresa. Si affronta poi il tema della sostenibilità, dove (C2) si propongono interventi specifici per sostenere una trasformazione sostenibile dell'industria. Si sottolinea poi (C3) l'importanza di stimolare la crescita dimensionale delle imprese. Infine, l'ultimo tema affrontato è quello dell'innovazione e della digitalizzazione. Per creare la Data Valley del futuro (C4) sarà infatti fondamentale potenziare le infrastrutture abilitanti come il 5G, definire (C5) strumenti di finanziamento con una visione di medio-lungo periodo e (C6) sviluppare, razionalizzandola, la Rete Alta Tecnologia.

Infine, per quanto riguarda l'area "**Internazionalizzazione**", le proposte si concentrano sulla necessità di rafforzare (D1) la presenza delle imprese sui mercati esteri, in particolare quelli ad alto potenziale e (D2) promuovere momenti di maggior confronto e approfondimento delle aree di rischio e opportunità dei mercati esteri.

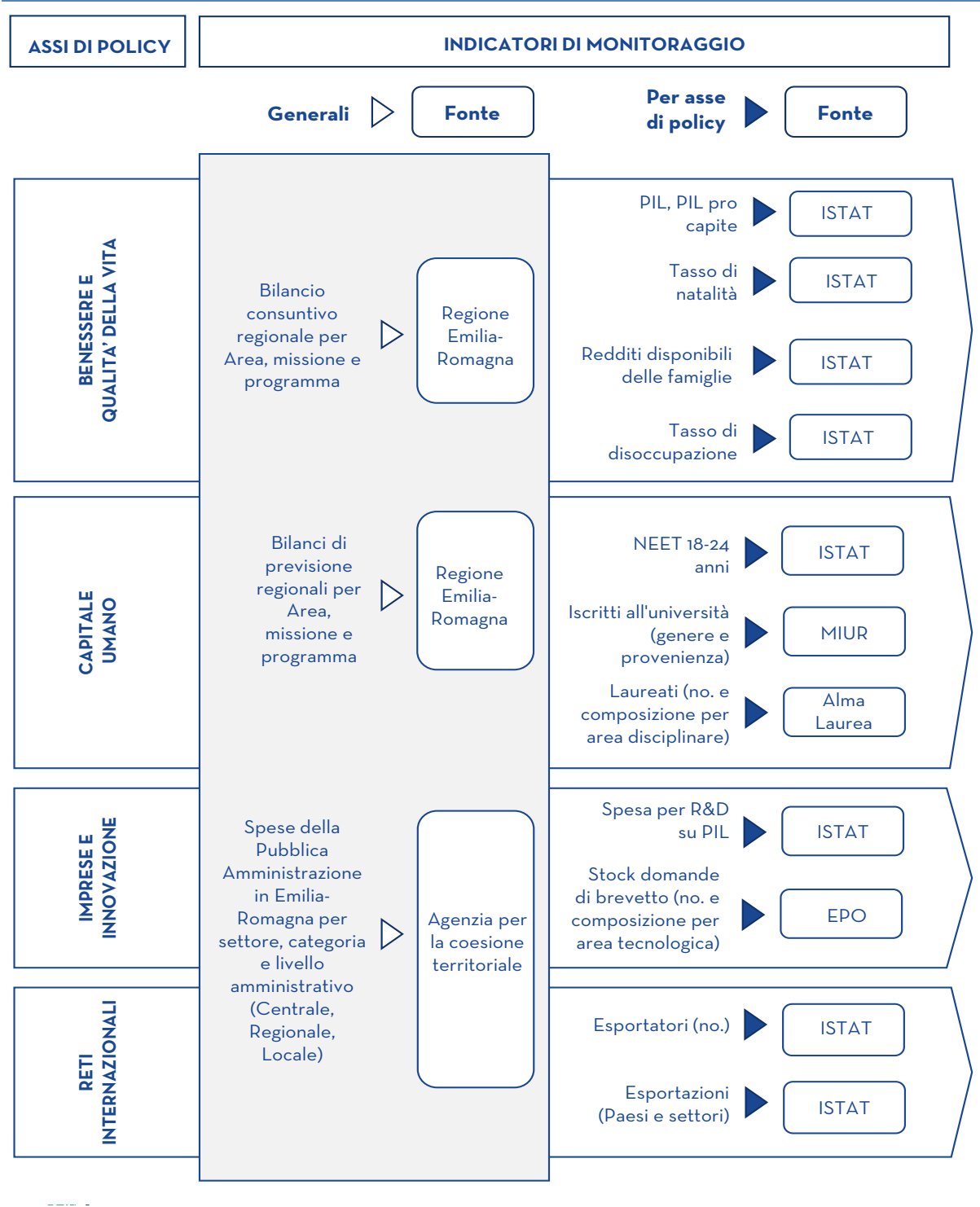
Il monitoraggio delle politiche regionali

Il percorso di analisi e riflessione strategica di "Traiettorie 2030" prevede un costante monitoraggio nel tempo della capacità del territorio di perseguire gli obiettivi di crescita sostenibile definiti nel progetto.

Tali obiettivi, complessi ed ambiziosi, prevedono scelte ed azioni (pre-attive e pro-attive) da parte di tutti i protagonisti dello sviluppo regionale. Per alcuni degli interventi proposti i policy maker regionali dispongono di significativi spazi di manovra (in termini di competenze legislative e/o risorse economiche), mentre su altri l'impegno loro proposto è maggiormente legato ad azioni di coordinamento e/o indirizzo.

Per monitorare nel tempo, i progressi complessivi del territorio (e dei suoi protagonisti) nel raccogliere le sfide di medio termine evidenziate da "Traiettorie 2030", sono stati definiti una serie di Key Performance Indicator (segnalatici, pur se ovviamente non esaustivi) che verranno analizzati periodicamente, a partire dal 2021. Tali KPI si riferiscono sia all'allocazione complessiva del budget regionale, sia a proxy specifiche per i quattro assi di intervento individuati. Fra i vari indicatori disponibili, la scelta dei KPI è caduta su rilevazioni ufficiali e tempestivamente aggiornate, in modo da fondare ogni assessment sugli avanzamenti (o arretramenti) futuri su elementi di giudizio oggettivi ed associabili alle azioni messe in campo a partire dal 2020.

Fig.13 Gli indicatori per il monitoraggio delle politiche regionali



Confindustria Emilia-Romagna

via Barberia, 13
40123 Bologna (BO)

tel. +39 051 3399911
info@confind.emr.it