

Position Paper

**Confartigianato
Imprese Veneto**
per una nuova
**stagione
di sviluppo**

**15 linee
di intervento**
per il
Veneto

15

Linee di intervento



INTRODUZIONE

Ancora prima della crisi legata alla pandemia di Covid-19 era in atto una radicale trasformazione delle economie e dei mercati internazionali ai quali il Veneto deve gran parte dei suoi successi negli ultimi trent'anni. La volatilità dei fattori economici che caratterizza gli attuali assetti produttivi ha messo a rischio in questo ultimo decennio la sopravvivenza del modello veneto, imponendo alle imprese e ai territori di ripensare i propri elementi di vantaggio competitivo. Nel contempo, i cambiamenti demografici e le nuove forme di consumo orientate alla sostenibilità e alla circolarità stanno modificando la domanda che la popolazione rivolge al mercato.

Si tratta di mutamenti strutturali di lunga data, ai quali si sono aggiunti i danni immediati dovuti all'emergenza sanitaria, la quale, a sua volta, ha portato alla luce nuove debolezze. Tanto le criticità di lungo periodo quanto l'emergenza Covid richiedono un preciso impegno delle istituzioni, degli attori politici e degli interessi organizzati per ricomporre un'ambiente infrastrutturato entro il quale gli imprenditori e la società civile possano dispiegare pienamente il loro potenziale di innovazione. In definitiva, in momenti di svolta come quello che stiamo vivendo, si richiede a tutti i soggetti collettivi di tenere insieme la visione strategica di lungo periodo e l'abilità tattica di breve periodo, attraverso il cemento di un vero e proprio 'spirito costituente'.

Con questo documento, Confartigianato Imprese Veneto propone una riflessione di largo respiro sul rapporto tra economia, società e territorio nella nostra regione. In secondo luogo intende portare un contributo al dibattito tra le forze sociali sulle strategie di rilancio dello sviluppo socio-economico individuando i macro-temi portanti per il governo della Regione Veneto nel quinquennio 2020-2025 e avanzando proposte di specifiche politiche regionali che andranno a proiettarsi in un orizzonte di qui al 2050.

Il documento guarda al Veneto all'interno del più ampio si-

stema Nord italiano, nel quale costruire alleanze interregionali sulle infrastrutture materiali ed immateriali, sul sistema produttivo, sulla formazione e la ricerca, superando vecchie logiche localistiche e valorizzando le singole specificità territoriali. Le azioni proposte puntano ad un obiettivo di crescita sostenibile dei territori e di innovazione del sistema produttivo, nel quadro di una rinnovata centralità del mercato unico europeo e dell'azione delle istituzioni comunitarie. In questa prospettiva, assume un significato decisivo il rilancio dell'istruzione tecnica superiore e la crescita qualitativa della formazione professionale.

L'esperienza Covid-19 ha evidenziato quanto sia importante un positivo rapporto tra Regioni e Stato in un'ottica di federalismo cooperativo, che ora può tradursi in un'opportunità per mettere ordine nei livelli istituzionali: dallo Stato alle Regioni, passando per le Province per arrivare ai Comuni, vanno ridisegnate modalità di governo più incisive del policentrismo urbano, sostenendo la pianificazione territoriale sovracomunale, sviluppando l'associazionismo intercomunale e i processi di fusione, anche alla luce delle difficoltà di gestione dei piccoli Comuni emerse durante l'emergenza.

Il Veneto deve inaugurare una nuova stagione di programmazione, anche attraverso la costruzione di un nuovo Programma Regionale di Sviluppo, che tenga conto della nuova fase storica nella quale siamo entrati. In questa prospettiva la priorità va certamente assegnata alla realizzazione delle opere infrastrutturali che da tempo sono in attesa di realizzazione, prendendo in considerazione anche l'ipotesi di forme commissariali che garantiscano la riduzione dei tempi di realizzazione. Fondamentale, ad esempio, è l'attuazione immediata dell'alta velocità verso Milano e verso Bologna, anche solo per colmare il ritardo di un quindicennio che nel frattempo si è accumulato, come pure appare di rilevanza strategica l'apertura di un tavolo di confronto sul tema dei

possibili sbocchi a nord. Si tratta di interventi immediati la cui ragion d'essere sta nell'assoluta necessità per il Veneto di rendere agevole e veloce lo scambio di merci, persone e conoscenze. Sono infatti questi driver strutturali a costituire ancora oggi la precondizione dello sviluppo di un'economia regionale dinamica e interconnessa con il resto del mondo.

L'auspicio è che le proposte di Confartigianato Imprese Veneto stimolino ulteriori riflessioni sul futuro del Veneto, con l'obiettivo di realizzare una visione condivisa, per una nuova stagione di sviluppo.

I GRANDI TEMI DEL CAMBIAMENTO IN CORSO

Il Veneto che sta prendendo forma in questi anni pone all'attenzione degli amministratori pubblici, di tutti i livelli territoriali, scenari inediti: la crisi Covid-19 innestata su una crescita economica a basso ritmo; l'invecchiamento della popolazione; l'accentuazione del tema della sostenibilità; le accelerazioni nell'implementazione delle tecnologie digitali.

Discontinuità macro-economiche

L'incertezza è il tratto comune dei fenomeni economici che stanno accompagnando la transizione del Veneto negli anni Venti di questo secolo, effetto della recente pandemia ma anche di trasformazioni strutturali.

Alla dinamica positiva del Pil a cavallo tra anni Novanta e Duemila (+14% tra 1995 e 2001, +8% tra 2001 e 2007) ha fatto seguito la crisi 2007-2013 (-8%). Il Pil è successivamente tornato a crescere (+7% tra 2013 e 2019) ma con un **rallentamento nell'ultimo biennio** (dal +2,2% del 2017 si è passati al +1,3% del 2018 e al +0,4% del 2019) **su cui si è innestata la crisi Covid-19**. Nel 2020 si prospetta infatti una contrazione del Pil veneto del -7,1%, seguito da un parziale rimbalzo del +3,9% nel 2021.

Sul fronte internazionale, il ritmo di crescita dell'export regionale (+22% tra 2013 e 2019) è anch'esso rallentato rispetto a fine anni Novanta (+48% tra 1995 e 2001) e inizio Duemila (+28% tra 2001 e 2007), dopo il +4% della crisi 2007-2013. Simbolico è stato nel 2018 il superamento dell'export dell'Emilia-Romagna sul Veneto, e conseguentemente l'avvicinamento come seconda regione esportatrice d'Italia dopo la Lombardia. Nel 2020, la previsione è di una caduta dell'export veneto del -9,1%, seguita nel 2021 da una crescita del +7,7%².

Sul fronte occupazionale, il numero di occupati è cresciuto del +6% tra 2013 e 2019 (contro il +9% del 1995-2001, il +6% del 2001-2007 e il -3% del 2007-2013), ma anche questo quadro presenta luci ed ombre. È ad esempio da osservare con favore l'aumento delle donne nel mercato del lavoro, tanto che, tra gli 88 mila oc-

1 Fonte: elaborazione su dati Istat, Prometeia

2 Fonte: Prometeia

cupati in più del 2018 rispetto al 2015, 61 mila sono donne. Ma il **tasso di occupazione femminile** (58,8%) rimane ancora basso se confrontato con quello dell'Emilia-Romagna (64,1%) o della Lombardia (60,4%)³. A questo si accompagnano le preoccupazioni per il futuro legate alla crisi Covid-19: tra fine febbraio e metà giugno 2020, considerando mancate assunzioni ed effettiva diminuzione dei posti di lavoro, si è registrata in Veneto una perdita di circa 65 mila posizioni di lavoro dipendente, corrispondenti al 3% dell'occupazione dipendente complessiva⁴.

L'emergenza sanitaria ha inoltre accelerato processi quali la digitalizzazione e l'e-commerce, e ha dato luogo anche a fenomeni di spiazzamento dovuti all'aumento della spesa sanitaria nei bilanci.

Trasformazioni strutturali riguardano anche la struttura produttiva regionale. Se dal 2001 al 2011, nonostante il calo della manifattura e grazie all'espansione di gran parte del terziario, il numero di unità locali (sedi centrali e altre sedi) nei settori privati era in crescita (+8%), nel successivo quinquennio esso è calato del -2%, con una contrazione che riguarda soprattutto il settore industriale (manifattura e costruzioni), ma anche il commercio e i trasporti. Diversamente, il numero di addetti cresce in entrambi i periodi (+1,6% tra 2001 e 2011, +2,1% tra 2012 e 2017), con anzi una accelerazione: il tasso di crescita medio annuo è del +0,2% nel decennio 2000-2011 e del +0,4% successivamente, spinto in particolar modo dalla crescita del terziario (alloggio e ristorazione, ICT, servizi alle imprese e sanità privata tra i settori a maggior crescita occupazionale) mentre la manifattura cala ancora seppure con un ritmo di contrazione ben più contenuto (-0,3% il tasso medio annuo '12-17 contro il -1,9% del decennio precedente). Dinamiche in parte contrapposte - quelle tra imprese e addetti - che trovano la loro ragion d'essere in una **strutturazione delle imprese su dimensioni maggiori. Cresce infatti il numero di addetti nella manifattura con almeno 50 addetti (+3%), mentre è in calo la micro-piccola (-5%),** e cresce il terziario al di sopra dei 10 addetti (+14%), mentre la micro impresa dei servizi perde addetti (-1%). Per effetto della crisi Covid-19 è ragionevole ipotizzare, nel prossimo futuro, una ulteriore ristrutturazione delle imprese su dimensioni maggiori sia per effetto di selezione che di accorpamento (una dinamica simile si era avuta anche in seguito alla crisi finanziaria del 2008).

³ Fonte: elaborazione su dati Istat

⁴ Fonte: Veneto Lavoro

Discontinuità demografiche

Rallentamento, invecchiamento e denatalità sono i principali fenomeni che stanno plasmando l'evoluzione della struttura demografica del Veneto. Nel corso del 2018 la popolazione regionale è risultata in parziale recupero dopo tre anni consecutivi di calo, ma nel complesso essa risulta superiore al livello del Censimento 2011 soltanto di un +1,0%, mentre la Lombardia, trainata da Milano, è cresciuta del +3,3%, l'Emilia-Romagna del +2,5%, il Trentino-Alto Adige del +3,7%.

Il **rallentamento della crescita demografica** veneta è dovuto, in primo luogo, al progressivo calo delle nascite. Il Veneto sta così progressivamente diventando una regione in cui al tempo stesso **si contrae la popolazione più giovane e quella in età lavorativa e aumenta il numero di anziani**.

Il deterioramento del saldo naturale non è però l'unica determinante del rallentamento della crescita demografica veneta: destano preoccupazione le dinamiche relative ai flussi di residenza tra il Veneto, l'estero e le altre regioni. Tra 2001 e 2011 il saldo migratorio con l'estero era positivo e dava luogo a 27 mila residenti in più ogni anno. Tra 2011 e 2019 il saldo si è mantenuto positivo, ma è di entità ben inferiore (+12 mila). Di minore entità è oggi anche il saldo migratorio interno, ovvero il bilancio dei trasferimenti di residenza tra il Veneto e le altre regioni italiane: tra 2001 e 2011 era pari a +3.000 unità l'anno, tra 2011 e 2019 è diventato pari a +2.000 l'anno.

Non immune da trasformazioni è anche la geografia demografica regionale. A fronte del generale rallentamento e **mentre continua lo spopolamento delle aree montane e della parte bassa della regione, spicca la crescita demografica della maggior parte dei capoluoghi e delle loro cinture**, all'interno del poligono inscritto tra gli assi della Superstrada Pedemontana e delle autostrade A4 e A27: le differenze nei modelli insediativi dei territori richiedono la definizione di politiche differenziate per l'area centrale a maggiore densificazione, per le aree interne e per quelle di montagna.

Discontinuità tecnologiche e nelle agende internazionali

L'Agenda 2030, adottata all'unanimità dagli Stati membri delle Nazioni Unite il 1° gennaio 2016, **supera l'idea che la sostenibilità sia una questione esclusivamente ambientale affermandola altresì come principio ispiratore delle politiche economiche e sociali**.

Sostenibilità e nuove tecnologie rappresentano il centro programmatico della Commissione Europea, che ha posto l'obiettivo di dare vita a un'Europa più ambiziosa "che sappia guidare la transizione verso un pianeta in salute e un nuovo mondo digitale". Anche per le piccole imprese l'obiettivo è quello di "diventare più facilmente grandi innovatori". Sostenibilità e innovazione digitale sono dunque temi su cui le agende comunitaria, nazionale e regionale dovranno necessariamente incrociarsi - anche in considerazione dell'inclusione della tutela dell'ambiente e dell'ecosistema tra le nuove materie di competenza regionale nel quadro dell'autonomia differenziata.

L'emergenza Covid-19 sembrava inizialmente aver posto in secondo in piano l'adozione del "Green Deal", la nuova strategia di crescita sostenibile europea. La revisione delle **linee strategiche europee** conseguente all'emergenza sanitaria sta assegnando **nuova centralità alla protezione sociale dei cittadini**, con programmi di investimento rapido per un'Europa più resiliente, ma sta al tempo stesso confermando la volontà della Commissione Europea di dare impulso alla **transizione ecologica e digitale sia come strategia di fondo sia come risposta alla crisi**. La realizzazione del Green Deal avrà effetti dirompenti su tutte le filiere produttive: in termini di opportunità, creando nuovi spazi di mercato, ma anche dal punto di vista della necessità di adattamento, in particolar modo per le piccole imprese.

La digitalizzazione dell'economia ha subito una rapida accelerazione in periodo di pandemia in seguito alla necessità di imprese e istituzioni di riorganizzare in forme virtuali le proprie reti organizzative e relazionali. Ma digitalizzazione non significa soltanto dematerializzazione: la Commissione Europea è impegnata a promuovere l'analisi dei big data e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale anche da parte delle PMI.

Insieme alla transizione ecologica e alla transizione digitale, la competitività globale è il terzo driver individuato dalla Commissione Europea per la sua nuova strategia industriale, che si troverà ad avere a che fare con una Cina non più competitor solo di prezzo ma cresciuta sul piano tecnologico. **La competizione internazionale si giocherà pertanto nel campo dell'innovazione**, e sarà strettamente legata all'applicazione delle nuove tecnologie digitali.

Gli obiettivi posti dalla programmazione europea potranno quindi alle imprese del Veneto, e in modo particolarmente pressante alle PMI, sfide che per essere vinte chiedono un accompagnamento in un processo di trasformazione anche profonda dei processi produttivi e delle competenze dei lavoratori.

15 LINEE DI INTERVENTO PER IL VENETO

Comprendere l'impatto degli elementi di discontinuità che concorrono a modificare il contesto competitivo è fondamentale per individuare i grandi temi di sviluppo del Veneto da affrontare nei prossimi anni, per fare sì che la ripartenza dopo la pandemia sia anche l'occasione per superare le criticità strutturali che erano già emerse negli anni precedenti. Questo paper propone quindici linee di intervento sulle quali operare per **cogliere le prospettive di espansione delle filiere e dei mercati e dare risposta alla nuova domanda di consumo** da parte della popolazione, **nella direzione di un nuovo Programma Regionale di Sviluppo**. Si tratta di aree di policy in molti casi interconnesse, in quanto l'intervento su sistemi complessi come quelli territoriali non può essere realizzato per "comparti separati", ma che possono essere ricondotte a tre macro-aree strategiche:

- a) **Accordo Green e Digitale regionale per le PMI:** garantire la competitività e la capacità innovativa del sistema economico Veneto richiede un'alleanza tra attori pubblici, associazioni di categoria, imprese e sistema formativo che consenta di sostenere le attività che generano valore e attrattività (di imprese e di residenti), a partire dal manifatturiero (§1) e dal terziario digitale (§2), ma considerando anche funzioni in crescita come quelle turistiche (§3). Questo sarà possibile solo valorizzando l'apporto del capitale umano e delle conoscenze nei processi economici (§4), favorendo l'accesso al credito delle imprese (§5) e accompagnando la ridefinizione dell'offerta sulla base dei mutamenti della domanda di consumo nella direzione della sostenibilità, della circolarità e dell'eticità (§6).
- b) **Le imprese, famiglie e comunità locali:** i mutamenti sociali, avvenuti in parallelo a una crisi del welfare state che ha comportato la riduzione del potenziale di offerta assistenziale pubblica storicamente acquisito, hanno messo a rischio scenari di qualità della vita che si pensavano ormai assodati. Si impone quindi un ripensamento delle modalità

di fornitura dei servizi di welfare (§7) e una strategia condivisa per affrontare i nuovi modelli di residenzialità (§8), per favorire il riordino del patrimonio insediativo (§9) e per garantire l'accesso di tutti al lavoro (§10), riconoscendo il ruolo centrale delle famiglie e delle comunità per rinnovare gli elementi di qualità tipici del nostro sistema (inclusione, pace sociale, previdenza, sanità). Questi obiettivi dovranno essere perseguiti anche rafforzando l'associazionismo intercomunale (§11).

- c) Piano straordinario di investimenti per il territorio:** in un contesto nel quale diventano sempre più importanti le relazioni di scala macro-regionale e globale, è necessario uno sforzo per realizzare gli interventi infrastrutturali necessari al fine di mettere i sistemi territoriali nelle condizioni di connettersi ai grandi sistemi di flussi (§12) e di investire sui propri punti di forza, sia individuando assetti di governance che consentano di dispiegare le potenzialità del tessuto urbano policentrico veneto (§13) sia costruendo nuove prospettive di sviluppo per le aree in spopolamento (§14), anche cogliendo le occasioni che i futuri grandi eventi ospitati dal Veneto metteranno a disposizione (§15).

ACCORDO GREEN E DIGITALE REGIONALE PER LE PMI

SOSTENERE LA TRASFORMAZIONE DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA

*L'innovazione del
manifatturiero va
sostenuta favorendo
condizioni di crescita
occupazionale e
generazione di nuova
imprenditoria nei
comparti ad alta
innovazione ed
orientati
all'esportazione, con
una sinergia tra
piccola e grande
impresa*

Il settore manifatturiero rimane un elemento cruciale per la competitività del sistema economico veneto: genera il 25% del valore aggiunto¹ e l'87% delle esportazioni² di beni e servizi, e attiva una serie di servizi e sistemi delle conoscenze necessari allo svolgimento dell'attività produttiva ma che dipendono dalla sua presenza (cfr. §2). Rappresentano quindi un dato positivo i segnali di ripresa occupazionale in questo comparto che sono tornati a manifestarsi in Veneto spinti dalla medio-grande impresa manifatturiera, tornata a crescere in tutte le province venete (2012-2017). Permane invece per le imprese manifatturiere piccole e piccolissime un trend di contrazione degli addetti.

L'emergenza Covid-19 ha introdotto nuovi elementi di fragilità nelle filiere lunghe: la prima priorità per consentire la ripartenza del sistema manifatturiero regionale è la definizione di strumenti di incoraggiamento alla ripresa dei rapporti commerciali, con le filiere e con i mercati, che ora si sono indeboliti a causa del lockdown. Le istituzioni pubbliche dovranno **sostenere l'internazionalizzazione delle imprese e la loro capacità di competere sui mercati globali** (con il sostegno alla partecipazione a fiere internazionali e missioni esplorative, attività di incoming, accordi commerciali di settore, e-commerce, iniziative di promozione estera). La necessità di garantire nell'era post-pandemia l'accesso all'economia della conoscenza da parte delle imprese manifatturiere venete è strategica soprattutto per le nuove generazioni di **imprese "post-digitali"** in emersione in molti settori, in cui una parte significativa della manodopera è costituita da laureati e tecnici ad alta specializzazione (chimici, ingegneri dei materiali, ingegneri elettronici e informatici, etc.). Queste realtà produttive tendono spesso a operare in reti più lunghe rispetto a quelle meramente locali: due terzi delle imprese manifatturiere venete con 10-19 addetti considerano proprio mercato geografico un ambito extra-regionale. Si tratta quindi di realtà per le quali la crescita dimensionale può rappresentare un fattore di rafforzamento, ma che prima ancora hanno bisogno di essere accompagnate nel loro "qui ed ora" a trovare e sviluppare le competenze per confrontarsi sul mercato (almeno) nazionale.

¹ Al 2017. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

² Al 2018. Fonte: elaborazione su dati ISTAT-ICE

Va quindi **supportato un rapporto virtuoso tra piccola e grande manifattura** che dia spazio alla nascita di imprese innovative, superando il modello del contoterzismo. La grande impresa genera una domanda di innovazione di prodotto e di processo a cui non sempre trova risposta internamente e alla quale possono allora dare seguito PMI che sviluppino una propria offerta creativa e non meramente esecutiva. In questa chiave, un intervento strutturato da parte di Veneto Sviluppo per incoraggiare, con misure di sostegno finanziario, gli **accorpamenti e gli accordi strutturali tra imprese fondati su un comune progetto di innovazione** (e non sul mero “fare massa”) potrà essere decisiva per tragguardare la manifattura veneta oltre la crisi determinata dalla pandemia.

A partire dalle vocazioni consolidate e sviluppando nuovi ambiti legati alle trasformazioni tecnologiche suggerite dagli indirizzi comunitari, la programmazione regionale dovrà accompagnare lo start-up incoraggiando lo sviluppo **di nuova impresa e occupazione all'interno di filiere guidate dall'esportazione e in settori ad alta innovazione** (es. automotive, aerospaziale, medicale, robotica, ecc.) in cui operano leader locali, nazionali e internazionali (Telecom, Enel, Open Fiber, Agenzia Spaziale Italiana, ecc.). Tantopiù che, in un contesto demografico statico, i consumi interni difficilmente potranno dilatarsi oltre modo per quanto sostenuti e incentivati.

Cantieri

- 1.1. *Orientare, con adeguati incentivi, la programmazione regionale 2021-2027 dei fondi strutturali europei su innovazione tecnologica, sviluppo della capacità di export e implementazione di processi produttivi sostenibili.*
- 1.2. *Realizzare un piano pluriennale di sostegno all'export, con dotazione finanziaria non inferiore a 10 M€ e uno sviluppo temporale almeno triennale.*
- 1.3. *Incentivare attraverso un impegno forte di Veneto Sviluppo accorpamenti e reti di imprese orientati all'innovazione, stimolando la collaborazione delle PMI con leader di filiera locali, nazionali e internazionali.*
- 1.4. *Definire un programma regionale sulla nuova impresa prevedendo strumenti finanziari, incentivanti e di accompagnamento, con particolare attenzione all'imprenditoria giovanile.*

MIGLIORARE L'ACCESSO AI SERVIZI A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE E DELLA CRESCITA

Le offerte locali di servizi avanzati alle imprese devono essere rafforzate e messe in squadra per garantire adeguata risposta ai bisogni di innovazione del territorio. Vanno perciò incentivate le sinergie tra PMI e servizi per lo sviluppo tecnologico previste a livello nazionale e regionale.

Un tratto caratteristico dei moderni assetti economici è l'accresciuta importanza di servizi di rango elevato la cui funzione è sostenere la capacità delle imprese dei settori in espansione, ed in particolare della manifattura, operando come partner in attività strategiche quando si rende necessario uno scarto nei livelli di competitività: soluzioni digitali e consulenza in ambito digitale, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, pubblicità e ricerche di mercato, ricerca e sviluppo di prodotti e materiali. Rafforzando la capacità delle economie locali di accedere ai mercati e di innovare i processi organizzativi, questi servizi contribuiscono in maniera decisiva a creare nuovo valore, attrarre talenti e stimolare nuova occupazione nei territori. Questo ruolo cruciale è confermato dai dati relativi al tasso di crescita dei loro addetti nelle regioni del centro-nord, che nel quinquennio 2012-2017 è stato complessivamente del +27%, a fronte di una crescita del +4,9% dei servizi alla persona e del +2,2% dei servizi alle imprese "a consumo"¹, cioè servizi come le spedizioni e il trasporto su gomma, le attività legali, la contabilità, che rispondono prevalentemente a una domanda delle imprese locali.

La distribuzione sul territorio dei servizi a supporto dell'espansione non è però omogenea, in quanto tali attività sono caratterizzate da un forte grado di selettività territoriale, concentrandosi nei poli urbani e metropolitani in cui sono disponibili i loro fattori riproduttivi: università, conoscenze e reti professionali. Sotto questo aspetto, il completamento della superstrada Pedemontana veneta (cfr. §14) appare già da oggi elemento in grado di orientare un'ulteriore crescita e integrazione di tali attività sulla linea dei centri di media dimensione interessati dal tracciato.

L'adozione di soluzioni innovative da parte delle PMI deve essere favorita migliorando l'accesso ai sistemi pubblico-privati della ricerca applicata e dei servizi avanzati. La strategia nazionale di Impresa 4.0 deve tradursi in un coordinamento che consenta la collaborazione tra le imprese del territorio, i Competence Center (es. lo SMOACT di Padova, Artes 4.0, ecc.) e gli hub attivati dalle associazioni economiche territoriali, quali ad esempio i Digital Innova-

¹ Fonte: elaborazione su dati ISTAT

tion Hub di Confartigianato e i Punti Impresa Digitale (PID) del sistema camerale. Va inoltre realizzata una più efficace sintesi tra la programmazione nazionale e l'Agenda Digitale del Veneto.

Cantieri

- 2.1. *Favorire un efficace raccordo e lo sviluppo di cooperazione tra le imprese (soprattutto le PMI), i servizi avanzati Industria 4.0.*
- 2.2. *Sostenere lo sviluppo e/o il consolidamento della rete veneta dei Digital Innovation Hub (DIH) e il coordinamento tra DIH, Competence Center e la rete dei Punti d'Impresa Digitale (PID).*
- 2.3. *Integrare i programmi di sostegno alla ricerca con misure specifiche per le PMI.*

METTERE IN RETE L'OFFERTA TURISTICA

Per qualificare il sistema turistico e costruire sinergie tra esso e gli altri settori dell'economia regionale occorre un rafforzamento delle strutture formative e una visione condivisa nella gestione della destinazione che crei connessioni tra le differenti componenti territoriali dell'offerta

Il Veneto è la sesta regione europea e la prima in Italia per ricettività (nel 2018 ha accolto il 16% dei circa 430 milioni di presenze registrate negli esercizi ricettivi italiani), con una forte capacità di attrarre visitatori esteri, che contano per il 68% del totale¹. Comprendendo anche l'attivazione della filiera, il turismo contribuisce per il 10% del Pil regionale². Si tratta quindi di un settore che partecipa in maniera non secondaria alla capacità di attrarre valore da altri territori, costituisce un importante fattore di diversificazione del tessuto economico e gioca un ruolo chiave nell'economia regionale.

Quello turistico è anche un settore che ha subito in pieno l'impatto della pandemia, con mesi di immobilizzazione delle attività che hanno causato effetti immediatamente evidenti in Veneto, la regione italiana con il più alto numero di presenze nel periodo primaverile. La risposta dovrà fondarsi su una nuova offerta dei servizi turistici e delle attività connesse (a partire dalla ristorazione e dai servizi di mobilità per arrivare al turismo esperienziale basato sull'artigianato artistico), che attualmente interessa solo in parte figure professionali ad alto contenuto di competenze. Il sostegno al rafforzamento di una cultura manageriale nel settore richiede un intervento coordinato da parte della Regione, delle associazioni di categoria e

¹ Fonte: elaborazione su dati ISTAT

² Al 2017. Fonte: Ciset,

del sistema scolastico e universitario, per individuare percorsi che forniscano competenze multidisciplinari (management, relazioni interpersonali, network-building, cultura del territorio) indirizzati sia agli operatori esistenti sia ai nuovi professionisti del turismo.

Un'altra direzione di intervento è la riorganizzazione dell'offerta regionale in tutte le sue componenti, dal "sistema Venezia" (per il quale si pongono numerose nuove e vecchie questioni, come l'acqua alta, l'accessibilità aeroportuale, il tema delle grandi navi, la gestione dei flussi turistici nello scenario post-Covid), ai sistemi territoriali del turismo culturale, montano, naturalistico, lacustre e balneare, termale, ecc.

Il rafforzamento del sistema turistico del Veneto passa necessariamente attraverso la capacità di sviluppare le potenzialità dei singoli ambiti coordinando luoghi e attori e di creare sinergie tra ambiente, patrimonio culturale e produzioni, anche attraverso le soluzioni tecnologiche che saranno sviluppate nell'ambito della Rete Innovativa Regionale SMARTLAND, nella quale sono presenti anche le componenti imprenditoriali. Si dovrà agire sulla leva della desiderabilità e non su quella dell'offerta a basso costo, migliorando la qualità dei servizi, la visibilità nei circuiti nazionali e internazionali e **rafforzando il "brand" del Veneto come terra di qualità, valori e cultura**, strumento di promozione non solo turistica ma anche delle sue produzioni.

Cantieri

- 3.1. *Rafforzare i sistemi della formazione e delle competenze a servizio del settore turistico.*
- 3.2. *Potenziare l'integrazione delle offerte turistiche territoriali (mare e lago, montagna e aree naturali, città d'arte, terme, ecc.) e il rafforzamento della promozione anche attraverso la Rete Innovativa Regionale SMARTLAND.*
- 3.3. *Sviluppare un programma regionale di iniziative nell'ambito del turismo esperienziale per rafforzare il "brand" del Veneto come terra di qualità, valori e cultura, evidenziando le interconnessioni tra ambiente, patrimonio culturale e produzioni, in particolar modo dell'artigianato Made in Italy/Made in Veneto.*

VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO

Il capitale umano sarà sempre più decisivo per la capacità delle imprese di competere e di innovare: occorre realizzare un progetto concertato tra attori del sistema formativo e dell'economia reale per il rafforzamento dell'economia della conoscenza a tutti i livelli.

Nel sistema produttivo veneto caratterizzato dalla preponderante presenza della PMI, i temi del trasferimento tecnologico, della formazione e della crescita del capitale umano sono cruciali per consentire la transizione dai modelli produttivi fondati sul "volume" al nuovo paradigma in cui ad essere centrali sono gli elementi di "valore", così come nel contrastare le attuali tendenze alla "fuga dei cervelli".

La necessità di operare processi di innovazione continua da parte delle imprese pone in primo piano **problemi di rispondenza tra la domanda e l'offerta di lavoro** riguardanti in particolare le PMI. La questione non riguarda solamente la **facilitazione e velocizzazione del trasferimento alle imprese delle nuove conoscenze** prodotte dalle università e centri di ricerca, ma anche la gestione del mutamento dei profili professionali consolidati: in molti settori (meccanica, impiantistica, autoriparazione, etc.), **sono sempre più importanti professionalità "ibride"** che combinano le competenze tecniche e gestionali del lavoro artigiano con le nuove competenze informatiche e digitali, con skill di comunicazione, con le modalità di collaborazione in ambienti di lavoro meno gerarchici e strutturati. La domanda di figure professionali che siano in grado di fare da "ponte" tra saperi tradizionali e nuove conoscenze deve essere affrontata con una **collaborazione più intensa e strutturale tra strutture formative, imprese e attori pubblici** per raggiungere uno scopo comune: aumentare la qualità del lavoro e, con essa, accrescere il valore delle produzioni.

In Veneto sono diverse le iniziative già intraprese da Confartigianato per il rafforzamento del capitale umano delle piccole imprese, in dialogo con le istituzioni (Regione, ANPAL, MIUR), con il sistema della formazione e dell'istruzione (IeFP, ITS e università) e con le altre parti sociali regionali, che hanno già prodotto collaborazioni miranti alla promozione della formazione continua sui temi del 4.0, dei tirocini, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'apprendistato formativo per lo sviluppo di nuove professionalità, traguardando il tema strategico delle transizioni occupazionali. In questa direzione appare necessario procedere verso obiettivi più ambiziosi per il rafforzamento dell'economia della conoscenza a tutti i livelli al fine di **favorire l'occupazione in segmenti strategici per lo sviluppo e di dotare le imprese di conoscenze aggiornate**, in grado di sostenere la competitività e l'innovazione. Un simile obiettivo può

essere perseguito solo con un impegno preciso della Regione negli investimenti in infrastrutture e in ricerca scientifica, nell'innovazione del sistema formativo, nella formazione e riqualificazione professionale, sul quale siano convogliati sforzi e risorse dei suoi differenti comparti (formazione, attività produttive, ricerca, fondi europei). Primo intervento necessario è la progettazione di una **nuova generazione di politiche attive del lavoro** che integrino qualificazione delle competenze e programmi di inserimento/reinserimento. Oltre a porre un argine alla disoccupazione, si dovrà passare da una logica di accompagnamento al lavoro a **nuove forme di investimento sull'impresa che assume**, con il riconoscimento del **valore dell'impresa come luogo di apprendimento**.

Cantieri

- 4.1. *Fare del Veneto la prima regione italiana per offerta e diplomati ITS, favorendo un dialogo sempre più robusto tra imprese e istituzioni scolastiche formative, anche di livello terziario.*
- 4.2. *Facilitare e velocizzare il trasferimento alle imprese delle nuove conoscenze prodotte da università e centri di ricerca.*
- 4.3. *Definire una nuova generazione di politiche attive del lavoro fondate sul riconoscimento del ruolo centrale dell'impresa come luogo di apprendimento.*
- 4.4. *Promuovere ulteriormente l'apprendistato duale, quello di alta formazione e ricerca soprattutto all'interno delle piccole e micro imprese*

ASSICURARE L'ACCESSO DELLE IMPRESE AL CREDITO

Gli effetti dirompenti indotti da Covid 19 hanno contribuito a ridare nuova centralità allo strumento della garanzia pubblica, a rilanciare il ruolo delle garanzie private di origine associativa e, per caduta, il sistema dei Confidi. Emerge la necessità di completare e rafforzare un sistema creditizio e finanziario, che si faccia carico innanzitutto di una funzione di consulenza e orientamento delle imprese verso le opportunità offerte dal mercato del credito e della finanza alternativa e di contribuire ad avviare una stagione di politiche e iniziative a sostegno della capitalizzazione delle imprese.

La portata della crisi di liquidità seguita alla pandemia ha reso evidente uno scollamento tra i bisogni dell'economia reale, che chiedeva sia liquidità di gestione che valorizzazione di nuove idee, ed il settore creditizio, incapace di reagire con la tempestività e l'intensità che le misure pubbliche chiedevano con il cosiddetto decreto liquidità. Le conseguenze di ciò hanno penalizzato in modo particolare le micro e piccole imprese. L'intervento pubblico ha svolto una funzione di importante correttivo in un mercato del credito più disposto ai provvedimenti di moratoria che a dare nuovo credito, ancorché le stesse misure contenessero e contengano un allentamento dei criteri ordinari di affidamento alle imprese. Va apprezzato, ma anche monitorato che divenga effettivo, che tra le condizioni poste ad importanti gruppi industriali per accedere a significativi importi di affidamento bancario con la garanzia SACE, vi sia la salvaguardia dei contratti di filiera con il relativo pagamento e il mantenimento dell'occupazione a valle.

Confidi e associazioni, i primi per il ruolo di prestatori di garanzia ed entrambi per le professionalità messe a disposizione, per il ruolo di intermediario sia informativo che gestionale, per la prossimità alle imprese, la promozione del credito e dei rapporti con gli istituti bancari, hanno svolto una funzione importante ed intensa, che ha contribuito a porre rimedio alle inefficienze di una parte del sistema bancario. Premesso che **il primo impegno associativo è rivolto a migliorare l'accesso al credito bancario**, che ad oggi vede le micro e piccole imprese dipendere dalle banche per la quasi totalità dei fabbisogni creditizi, **resta da affrontare un capitolo parimenti importante e non più rinviabile, relativo all'utilizzo dei provvedimenti a favore della patrimonializzazione delle imprese ed all'accesso di queste a strumenti di finanza alternativa al credito bancario**. La **patrimonializzazione**, sia per l'indebitamento causato dalla pandemia in una realtà già sottocapitalizzata, sia per la severità delle misure di prevenzione dell'indebitamento non sostenibile, **è e diverrà sempre più condizione per la continuità e crescita dell'impresa**. Ci si pone quindi l'**obbiettivo di realizzare un sistema creditizio e finanziario di prossimità**, mettendo a rete Istituti che per loro storia e per vincoli statutari devono dare preminenza al credito sia territoriale che verso l'artigianato e la piccola impresa, unitamente al sistema dei Confidi e delle Associazioni. Il sistema viene alimentato dalla raccolta degli intermediari finanziari, dai

provvedimenti pubblici e comunitari, dai provvedimenti nazionali, dalle misure regionali, dall'intervento di altri enti pubblici che manifestano disponibilità ad intervenire. Tra le opportunità da offrire, con adeguato sostegno della Regione, c'è un incoraggiamento ed un'adeguata risposta all'emissione di bond da parte di micro e piccole imprese e loro reti.

Cantieri

- 5.1 *Attivare un sistema di valutazione dell'operatività delle banche verso la micro e piccola impresa, basato sulle notizie relative all'attività del sistema dei Confidi e delle associazioni e rilevato altresì a campione nei rapporti delle imprese con le banche. I risultati diventano presupposto per un'azione informata e mirata verso le banche*
- 5.2 *Rendere accessibili innanzitutto alle micro e piccole imprese, e quindi alle medie, strumenti di finanziamento alternativi al sistema bancario e incoraggiare la sottoscrizione di bond a ciò finalizzati*
- 5.3 *Rafforzare la patrimonializzazione delle micro, piccole e medie imprese, anche con strumenti premianti e incentivanti, sia con politiche fiscali che con sinergie tra il settore pubblico ed il sistema finanziario, oltre che mettendo in condizione le recenti misure contenute nel decreto rilancio di operare verso la micro, piccola e media impresa.*

SOSTENERE L'ADATTAMENTO AI NUOVI CONSUMI

Comprendere l'evoluzione della domanda di consumo nella direzione della sostenibilità, della circolarità e dell'eticità potrà consentire di accompagnare l'evoluzione dell'offerta, con un "accordo verde" regionale definito insieme alle parti sociali che crei opportunità di mercato per le imprese.

Parallelamente ai grandi cambiamenti nei modelli di produzione, anche le forme del consumo stanno rapidamente mutando. L'esempio più evidente è l'e-commerce: il valore degli acquisti online in Italia ha quasi raggiunto nel 2019 i 32 miliardi di euro, dei quali oltre la metà (18 miliardi) ha riguardato l'acquisto di prodotti materiali¹. Il lockdown imposto dall'epidemia di Covid-19 ha impresso una crescita rapida all'e-commerce: nel mese di marzo 2020 il commercio elettronico è cresciuto del 21%², raggiungendo 2 milioni di nuovi consumatori³. Sono però ancora troppo poche le piccole imprese italiane che effettuano vendite online: solo il 9% (15% la media europea), percentuale che potrebbe prudenzialmente salire al 12% nel 2020 in risposta al lockdown. Considerato anche il rapporto positivo tra digitalizzazione e produttività, con un incremento potenziale, per le PMI, del +15%,⁴ occorre quindi intervenire per **fornire alle PMI gli strumenti per rafforzare la propria presenza nei mercati digitali**, sia attraverso la messa a disposizione delle competenze informatiche sia con i servizi logistici che consentano rapidità, sicurezza e tracciabilità delle spedizioni per tutte le destinazioni. Ma la crescita del commercio on-line ha determinato anche una ridefinizione del valore delle interazioni face-to-face negli spazi commerciali e di servizio fisici, che diventano sempre più luoghi esperienziali e di relazione, oltre che di presidio del territorio.

Un secondo fattore importante del cambiamento rispetto al passato è l'emergere di una **nuova cultura dell'offerta nella quale sono cruciali sostenibilità, circolarità e eticità**. Questa tendenza, che presumibilmente orienterà i consumatori ancor più nel periodo post-pandemia, influenza le scelte relative alla cura, all'alimentazione, al tempo libero, alla residenzialità (ad esempio, un'abitazione eco-sostenibile rappresenta il principale desiderio non ancora pienamente soddisfatto della popolazione italiana⁵) e orienta le politiche di investimento e di spesa degli attori pubblici. Comprendere le mutate esigenze dei consumatori potrà consentire di costruire occasioni di policy e di mercato per accompagnare l'evoluzione dell'offerta già in atto, che vede il Veneto seconda regione d'Italia per investimenti in tecnologie e prodotti verdi nel periodo 2015-2019⁶. Re-

1 Fonte: Osservatorio eCommerce B2c - Politecnico di Milano

2 Fonte: ISTAT

3 Fonte: Consorzio Netcomm

4 Fonte: Politecnico di Milano

5 Fonte: Rapporto Coop 2019

lativamente al settore privato, questo significa **sostenere la transizione verso la sostenibilità delle imprese** e incoraggiare nuova imprenditoria nelle attività dell'economia circolare (riuso, riciclo, filiere a chilometro zero e a basso impatto ambientale), un settore in cui, in Italia, il 75% degli occupati si concentra in micro e piccole imprese⁷.

Per quanto invece concerne le aree di investimento diretto da parte delle amministrazioni locali, la sfida della sostenibilità rappresenta un'occasione per ragionare su un arco temporale ampio ripensando alle regole per la gestione dei rifiuti e la riduzione degli sprechi, per la mobilità sostenibile, per la qualità dell'acqua e dell'aria, per l'energia, puntando su **percorsi di sviluppo responsabili**. Un **"green deal" regionale** che incoraggi l'azione coordinata di pubbliche amministrazioni, associazioni di categoria e imprese permetterebbe non solo di concentrare gli sforzi su obiettivi realizzabili e condivisi e di individuare regole trasparenti per gestire la fase di transizione, ma anche di accedere più efficacemente alle risorse messe a disposizione dalla programmazione europea e dal governo nazionale. I progressi di tale iniziativa potrebbero essere monitorati con un Osservatorio Regionale che produca report periodici sul contributo fornito dalle micro e piccole imprese al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo Sviluppo Sostenibile.

Cantieri

- 6.1. *Fornire alle PMI gli strumenti per rafforzare la propria presenza nei mercati digitali, creando nuovi spazi di mercato anche per le produzioni più tradizionali.*
- 6.2. *Sostenere le attività di servizi e artigiane di prossimità nel loro ruolo di presidio territoriale.*
- 6.3. *Definire un "green deal regionale" che incoraggi la transizione verso la sostenibilità delle imprese e la nascita di nuova imprenditoria nelle attività dell'economia circolare, monitorandone i progressi con un apposito Osservatorio per la Sostenibilità.*

⁶ Fonte: Unioncamere

⁷ Fonte: ISTAT

LE IMPRESE, FAMIGLIE E COMUNITÀ LOCALI

GARANTIRE ACCESSIBILITÀ E EFFICIENZA DEI SISTEMI DI WELFARE

Per affrontare i bisogni emergenti di cura delle persone nonché la domanda di servizi di pubblico interesse per le comunità occorre organizzare, privilegiando forme di collaborazione tra amministrazioni, associazioni di categoria e società civile, un modello di welfare che crei occasioni di nuova imprenditorialità nell'innovazione sociale. L'esperienza Covid-19 ha portato ad evidenza il rapporto positivo, in Veneto, tra sanità di base e sanità ospedaliera, che deve essere sostenuto nella componente dei servizi sociali.

Il Veneto emergente appare per alcuni versi più concentrato all'interno del poligono dei suoi capoluoghi di pianura, più urbano, più anziano, e con una accentuata tendenza alla diminuzione della popolazione. In uno scenario futuro dove è verosimile pensare ad un ulteriore arretramento dell'accesso gratuito o agevolato alle prestazioni pubbliche, è importante predisporre misure adeguate ad **affrontare i bisogni emergenti di assistenza e cura delle persone** (ad esempio i servizi domiciliari per gli anziani) **e i problemi di accesso e costo dei servizi pubblici fondamentali**, dalla sanità ai trasporti. Il riordino delle Aziende Ulss e dei Distretti socio-sanitari ha dato luogo a un assetto territoriale che può efficacemente rappresentare il riferimento organizzativo per tutti i sistemi di welfare e per lo sviluppo di modelli funzionali di interlocuzione pubblico-privata.

Un altro pilastro su cui intervenire è quello della **previdenza complementare**: è necessario individuare adeguate forme premiali e di incentivo (relative ad esempio all'utilizzo dello strumento del TFR) che consentano di elevare la tematica da argomento riservato ai lavoratori dipendenti a una necessità di programmazione del proprio futuro che interessa potenzialmente qualunque individuo attivo sia esso dipendente (settore pubblico compreso), imprenditore o libero professionista. L'esperienza Covid-19 ha portato ad evidenza il rapporto positivo, in questa regione, tra sanità di base e sanità ospedaliera, che deve essere sostenuto nella componente dei servizi sociali, guardando in particolare ai nuovi bisogni generati dall'evoluzione demografica. La riorganizzazione dell'offerta **dei servizi di welfare pubblico richiede di essere affrontata in un'ottica ampia di inclusione sociale**. Ciò significa intervenire non solo sugli standard dei servizi, ma anche sui sistemi della mobilità (per consentire a tutti i cittadini di accedere ai servizi e in particolare alle persone anziane di mantenere la propria autonomia), sul digitale (sia come modalità di accesso ai servizi di prevenzione e sanitari, sia come strumento per la partecipazione alla vita pubblica) e sulla dimensione sociale (riguardo alla quale la sfida è quella di modificare il paradigma che vede

i cittadini come meri utenti dei servizi e di iniziare a progettare interventi che consentano di migliorare la qualità della vita attraverso la partecipazione e l'inclusione) e sanitaria.

Gli attori pubblici sono chiamati a collaborare tra loro e con associazioni di categoria, terzo settore, enti privati profit e non profit tra cui la bilateralità per costruire, mediando tra gli interessi pubblici e quelli privati, occasioni di policy e di mercato (incentivi, incubazione e accompagnamento dei nuovi operatori e imprenditori sociali) per **sviluppare un modello di welfare di comunità organizzato alla dimensione locale**, la più vicina ai cittadini, e quella in cui si possono più facilmente comprendere le esigenze degli individui, delle famiglie e delle comunità e individuare forme di intervento efficienti e efficaci.

Cantieri

- 7.1. *Sviluppare un modello di welfare di comunità organizzato alla dimensione locale che garantisca a tutti il pieno accesso ai servizi e stimoli nuova imprenditoria nel settore dell'innovazione sociale.*
- 7.2. *Definire un percorso evolutivo delle prestazioni sanitarie integrative con una maggiore attenzione alle complementarità con la sanità pubblica.*

ACCOMPAGNARE I CAMBIAMENTI DELL'ABITARE

I cambiamenti demografici impongono un'accelerazione nell'implementazione di soluzioni a sostegno della vita autonoma degli anziani, attraverso interventi urbanistici e sul patrimonio edilizio.

Il bene casa va ripensato nel suo complesso per renderlo più rispondente alle esigenze mutevoli delle persone nel loro ciclo di vita. Nel 2030 quasi il 30% della popolazione avrà almeno 65 anni, e il numero degli ultraottantenni passerà dagli attuali 350 mila a 440 mila. L'evoluzione in atto nella struttura delle famiglie venete produce inoltre un cambiamento nella composizione della domanda di residenzialità: diminuiscono le coppie con figli mentre aumentano quelle senza figli e le persone che vivono da sole, sia giovani che anziane (tra 2011 e 2018 gli ultra-sessantenni che vivono da soli sono cresciuti del +13%).

L'invecchiamento della popolazione comporterà, nonostante i miglioramenti in campo sanitario, un maggior numero di persone con malattie croniche, con limitazioni motorie o sensoriali e sottoposte a un più elevato rischio di incidente domestico. La tendenza, rafforzata dall'emergenza Covid-19, è quella di un

1 Fonte: elaborazione su dati ISTAT

minore ricorso a case di riposo e RSA, e a una permanenza il più possibile prolungata degli anziani nelle proprie abitazioni, assistiti da familiari o badanti. Si prospetta dunque la necessità non solo di intervenire sui servizi di welfare con soluzioni concrete di servizi a supporto delle esigenze di conciliazione delle famiglie (cfr. §6 e §8), ma anche di immaginare una maggiore e migliore inclusione della popolazione già ritirata dal lavoro ma ancora attiva e di **dare risposta ad una domanda crescente di vita autonoma della terza età**. Rispetto a quest'ultimo punto, in particolare, un contributo importante potrà essere dato da interventi urbanistici e sul patrimonio edilizio. Per il crescente numero di cittadini della terza età che potrebbero trovarsi privi di sostegno familiare sarà sempre più decisiva la capacità dei territori di rendere disponibili abitazioni dotate di funzionalità e servizi adatti alle loro esigenze. Andrà quindi adottata, in partnership tra Regione, imprese e loro associazioni, una **progettazione integrata di abitazioni per gli anziani** che combini la progettazione di edifici accessibili, l'implementazione di soluzioni domotiche e l'integrazione con la rete dei servizi socio-sanitari.

Cantieri

- 8.1. *Sviluppare un piano per la residenzialità della terza età finalizzato alla definizione e alla diffusione di un nuovo modello di housing e co-housing integrato con i servizi socio-sanitari.*
- 8.2. *Promuovere e incentivare l'adozione di tecnologie domotiche per il monitoraggio domestico e la telemedicina.*

RIORDINO ED EFFICIENTAMENTO DEL SISTEMA INSEDIATIVO

Considerando i recenti e prossimi interventi in materia di riqualificazione energetica e il quadro delle norme regionali sul riordino territoriale, recupero e riduzione del consumo di suolo, il Veneto sarà interessato da una straordinaria stagione di riqualificazione degli edifici e delle aree produttive.

Il tema dell'urbanizzazione inclusiva e sostenibile è uno dei pilastri dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che riconosce l'importanza di un sistema insediativo efficiente sia dal punto di vista della qualità della vita che della qualità ambientale, e di un equilibrio tra insediamenti umani e sistemi naturali. Il Veneto è la seconda regione d'Italia per percentuale di suolo consumato (12%, di poco inferiore al 13% della Lombardia) e nel corso del 2018 è stata la regione con il maggiore consumo di suolo (+923 ettari)¹.

È necessario attuare un programma straordinario di interventi di manutenzione e rinnovo dell'edilizia pubblica e privata e delle infrastrutture, allineato con i requisiti, le innovazioni e le prassi che il Green Deal indurrà, che consideri sia il patrimonio residenziale sia gli insediamenti industriali, e che punti al recupero dell'esistente limitando drasticamente i nuovi insediamenti non necessari nelle aree non dense. Dovranno perciò essere definiti strumenti per facilitare le collaborazioni tra enti locali e attori privati su interventi di valorizzazione del patrimonio pubblico tramite cui realizzare forme di innovazione spaziale che permettano un migliore uso dello spazio urbano: un'esigenza emersa con forza durante il lockdown imposto da Covid-19.

La riqualificazione del patrimonio edilizio e degli assetti insediativi dovrà essere realizzata contestualmente e in integrazione a interventi di trasformazione digitale, tanto nei contesti urbani che nelle aree interne, per garantire a pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese le infrastrutture necessarie per un pieno accesso alla società dell'informazione, che oggi si traduce in Internet of Things, smart working, servizi online.

Cantieri

- 9.1 *Attuare un programma straordinario e multi-livello di interventi di rinnovo dell'edilizia pubblica e privata e delle infrastrutture, che punti alla sostenibilità, all'efficienza energetica e alla digitalizzazione in primo luogo tramite la valorizzazione delle filiere locali (edilizia off-site, edilizia circolare).*
- 9.2 *Stipulare convenzioni operative con le principali reti nazionali attive nel settore del riuso degli immobili e della riqualificazione urbana per rendere disponibili ai territori le migliori competenze.*

¹ Fonte: Ispra-Snpa

GARANTIRE L'ACCESSO AL LAVORO

10
La partecipazione al mercato del lavoro va supportata rinnovando le politiche di inclusione e di conciliazione famiglia-lavoro, ricorrendo a forme di innovazione sociale in particolare a favore delle donne e facilitando occasioni di partecipazione attiva per i giovani e i nuovi cittadini.

Ogni sistema territoriale che aspiri ad agire con responsabilità nei confronti dei propri abitanti deve interrogarsi su come garantire, assieme a generazione sostenibile e crescita economica, altri due obiettivi tra loro strettamente legati: inclusione sociale e conciliazione. Obiettivi messi in pericolo dalla situazione di crisi, che sta facendo emergere un rischio concreto di marginalizzazione dei giovani e delle donne, con conseguente ripiegamento e rinuncia alla ricerca del lavoro o ricorso all'emigrazione.

L'accesso al lavoro dei giovani è fortemente condizionato dalle possibilità di accedere a occasioni di partecipazione attiva e di accumulare esperienza (anche durante i percorsi di studio), oltre che dalla disponibilità di posti di lavoro in linea con le competenze acquisite. Sarà prioritario a questo proposito continuare l'azione volta a promuovere l'apprendistato professionalizzante e duale. Per perseguire questo fine c'è bisogno di sviluppare **reti anche promosse o partecipate dalle associazioni di rappresentanza che permettano di gestire anche gli interscambi tra imprese e giovani sul territorio**, per far sì che le esperienze lavorative possano realizzarsi anche in zone diverse da quelle di residenza della famiglia.

Un tema diventato oggetto di forte attenzione durante il lockdown, soprattutto per le micro e piccole imprese e per la pubblica amministrazione, è quello della definizione di **soluzioni di smart working e forme di welfare contrattuale ed aziendale che possano promuovere la produttività ed una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**. Se per la microimpresa è difficile pensare ad un'adozione su larga scala, ciò non toglie che si possano ottenere sensibili miglioramenti nel ricorso a forme di smart working tramite interventi di innovazione organizzativa realizzati grazie a misure attivate da risorse pubbliche e private, nell'ambito di **politiche di inclusione e conciliazione finalizzate in primo luogo a incrementare l'occupazione femminile**. Un incremento che rappresenta anche una questione di sostenibilità di un sistema sociale in cui cresce la popolazione anziana e si contra la forza lavoro. Nella direzione di questo obiettivo, un ambito emergente di servizio andrebbe esplorato nella creazione di ambienti di lavoro che offrano spazi di coworking (come luoghi alternativi all'abitazione per lo svolgimento dell'attività lavorativa) e servizi qualificati per la prima infanzia, e che rispondano anche alle esigenze di socialità e confronto proprie di buona parte del lavoro contemporaneo.

Cantieri

- 10.1 *Proseguire nella promozione dell'apprendistato professionalizzante e duale.*
- 10.2 *Facilitare l'accesso delle donne al mercato del lavoro incentivando il ricorso a soluzioni di smart working e forme di welfare contrattuale e aziendale che favoriscano la genitorialità e la flessibilità organizzativa.*

MIGLIORARE L'AGIRE AMMINISTRATIVO ATTRAVERSO L'ASSOCIAZIONISMO INTERCOMUNALE

Il rafforzamento delle forme di associazionismo intercomunale è fondamentale per consentire ai piccoli comuni di mantenere gli standard di servizio per cittadini e imprese, rispondere a nuovi bisogni e innovare le macchine amministrative nella direzione dell'efficienza e della semplificazione.

I comuni veneti con meno di 5 mila abitanti oggi sono 287 su 563. Considerando che 3 su 4 dei comuni più piccoli hanno conosciuto nell'ultimo decennio un calo demografico e un più marcato invecchiamento, centinaia di piccoli centri si trovano nelle condizioni di dover fronteggiare da soli **una domanda crescente di servizi per le famiglie, di maggiore efficacia amministrativa e di snellimento burocratico**, a fronte di risorse – economiche, professionali e formative – scarse. Si tratta di sfide che richiedono una riorganizzazione dell'agire amministrativo e un rafforzamento della capacità delle amministrazioni di collaborare tra loro per far sì che la **crescente complessità burocratica non si traduca in disservizi per imprese e cittadini**.

Le unioni di comuni mostrano però un andamento ancora incerto: quelle oggi attive sono 19 e coinvolgono complessivamente 67 amministrazioni. Generalmente si tratta di unioni di pochi comuni (mediamente 3,5), ben lontane da una logica di costituzione di bacini. Anche le funzioni trasferite alle unioni sono generalmente contenute, e riguardano soprattutto l'erogazione di servizi alla popolazione (sicurezza, protezione civile, servizi sociali), ambiti per i quali evidentemente i comuni avvertono la necessità di "fare squadra" per mantenere i propri standard. Per farlo in modo efficace è necessario che l'aggregazione abbia una dimensione adeguata: la direzione da perseguire è dunque quella di **guardare alla gestione associata dei servizi al cittadino da realizzare in bacini di dimensione inizialmente almeno mandamentale**, a partire dai 50 mila abitanti (come già attuato nel modello francese). È a tale dimensione che si possono definire **economie di scala e di specializzazione** che, oltre a ridurre le spese di gestione delle funzioni generali degli enti locali, consentano un rafforzamento

della loro capacità progettuale (progetti europei, progetti di innovazione sociale, partnership pubblico-privato, ecc.): in tale direzione, un punto di partenza concreto consiste nell'imposizione di standard di piena interoperabilità tra i diversi software gestionali adottati dalle amministrazioni.

Una gestione associata e razionale delle funzioni comunali potrà permettere di generare in tempi brevi ricadute visibili sui territori: in questo senso il cambiamento dovrà mirare esplicitamente al **miglioramento dell'efficienza contabile** della spesa pro-capite degli enti locali, da perseguire anche con l'istituzione di meccanismi premiali per le aggregazioni più virtuose, e a un **aumento delle competenze delle PPAA** che consenta di affrontare i processi di innovazione della società e dell'economia locali in corso.

Infine, su alcune dinamiche che si organizzano su dimensioni spaziali ampie come quelle legate all'uso del territorio e al governo dei flussi di traffico, le autonomie comunali vanno contenute con una **funzione di coordinamento di livello intermedio** che in precedenza era esercitata dalle Province, senza la quale gli strumenti locali (ad esempio i crediti edilizi combinati alla legge sul consumo del suolo) rischiano di risultare privi di reale efficacia.

Cantieri

- 11.1. *Perseguire il rafforzamento della capacità delle amministrazioni di collaborare tra loro attraverso un'azione di riordino della filiera amministrativa istituzionale - comuni, province, regioni, Stato.*
- 11.2. *Realizzare, anche con incentivi e meccanismi premiali, una politica più incisiva per l'associazionismo intercomunale attraverso la quale promuovere la gestione associata dei servizi al cittadino.*

PIANO STRAORDINARIO DI INVESTIMENTI PER IL TERRITORIO

DARE AL VENETO PIENA CONNETTIVITÀ AI SISTEMI DI FLUSSI GLOBALI

Per permettere al Veneto di accedere alle reti lunghe occorre rafforzare le connessioni ai corridoi europei, ma anche completare la rete ferroviaria ad alta velocità in direzione di Milano e di Bologna e intervenire in sinergia sulla rete stradale e ferroviaria regionale. È inoltre una priorità la connessione di tutti i territori alla rete a banda ultralarga.

L'odierna articolazione della produzione ha reso fondamentale la capacità di connettersi ai grandi sistemi di flussi materiali e immateriali.

Relativamente agli scambi di informazioni, la priorità è il **completamento della rete a banda ultralarga** per connettere abitazioni, aree produttive e pubblica amministrazione, anche nelle aree a fallimento di mercato, per le quali le tecnologie digitali possono offrire elementi di mitigazione all'eccentricità geografica (cfr. § 14).

Sul piano materiale, per far sì che il sistema regionale possa operare come piattaforma di flussi globali occorre **garantire la funzionalità dei nodi di ingresso e intermodali**, a partire dallo sviluppo della piattaforma portuale di Venezia anche in relazione alla crescita di Marghera come nodo logistico. Sull'asse nord-sud, è fondamentale garantire all'export veneto la possibilità di accedere velocemente ai valichi alpini, con il completamento della Pedemontana (e della relativa rete di adduzione) e con il collegamento autostradale della Valdastico con il Brennero. Occorre altresì garantire una efficace connessione dei nodi aeroportuali con le città (in primo luogo attivando il collegamento ferroviario dell'aeroporto di Venezia).

Riguardo al sistema ferroviario, il collo di bottiglia che più urgentemente deve essere risolto è il **completamento della rete ad alta velocità in direzione di Milano e Bologna**, per rafforzare i legami tra il Veneto e le altre economie forti del macro-sistema del nord (e per consentire connessioni rapide con Roma). Va inoltre migliorata l'integrazione delle stazioni ferroviarie secondarie con la mobilità locale, per un rafforzamento della rete metropolitana regionale.

Gli interventi sulla rete stradale andranno poi completati con altri interventi di rilevanza regionale quali la messa in sicurezza della rete sovra-regionale (Romea, terza corsia sulla A13 nel tratto Monselice-Padova Sud, terza corsia della A4), il completamento dell'armatura medio padana (messa in rete della A31 Valdastico con la A13 Bologna-Padova) e il potenziamento della rete stradale a nord dell'autostrada A27-Pian di Veduggia, anche in vista dei prossimi grandi eventi (cfr. §15). A supporto del tu-

rismo regionale, ma anche per scaricare parte del traffico dalla rete ordinaria locale, va riaperta la procedura per la realizzazione della bretella di collegamento autostradale tra la A4 e il litorale.

A garanzia del rapido sviluppo del sistema infrastrutturale, occorre sia definita un'agenda straordinaria per le grandi opere, che individui gli interventi prioritari e concentri su di essi gli investimenti regionali e nazionali.

Cantieri

- 12.1. *Attivare un'agenda straordinaria per le grandi opere infrastrutturali che concentri gli investimenti e individui le priorità a partire dalla rete TAV verso Roma e Milano, rete autostradale e banda ultralarga, per dimezzarne i tempi di realizzazione attualmente previsti.*
- 12.2. *Rafforzare capillarmente la rete metropolitana regionale in funzione di un trasporto pubblico efficiente e sostenibile.*

GOVERNARE IL POLICENTRISMO URBANO

13
Per il pieno dispiegamento delle potenzialità attrattive e generative del sistema urbano policentrico veneto occorre governare le differenze urbane e mettere le città medie in condizione di "ragionare da grandi", garantendo la loro accessibilità e sviluppando una cultura delle reti che consenta di costruire connessioni progettuali tra città e tra territori.

Il riordino delle geografie dei sistemi urbani è un argomento su cui da anni si discute ma l'introduzione delle città metropolitane, il ripensamento delle province e gli interventi per sostenere le unioni e fusioni di comuni non hanno finora segnato una fase di cambiamento decisivo, anzi hanno introdotto nuova confusione. In Veneto, la questione deve essere affrontata riconoscendo, in primo luogo, la natura policentrica del sistema urbano, che richiede di essere interpretata: le città attrattive sono quelle che sanno concentrare risorse e progetti sui propri punti di forza (ricerca, cultura, qualità della vita, sistemi dei saperi incorporati nella produzione, ecc.) per **creare opportunità e prospettive di protagonismo lavorativo**, professionale, residenziale e ricreativo. E anche le città medie e piccole sono in grado di assemblare offerte fortemente specializzate di servizi per imprese e city-user, in **un'ottica di integrazione e non duplicazione rispetto alle offerte delle città maggiori**.

In altre parole, il **policentrismo va governato attraverso la selezione e lo stimolo alla specializzazione urbana**, evitando per quanto possibile situazioni di duplicazione interna alla regione: all'idea della scala, spesso ricercata attraverso tentativi di accorpamento forzato quale l'ipotesi di PaTreVe, bisogna sostituire l'idea della rete, ragionando orizzontalmente e traendo vantaggio dalla varietà del tessuto urbano, in cui i differenti percorsi hanno portato le città a sviluppare specifici elementi di valore.

Per poter giungere a tale risultato, gli interventi sul sistema infrastrutturale (crf. §12) devono essere affiancati da un **rafforzamento delle cooperazioni orizzontali tra le istituzioni**. È necessario **sviluppare una cultura delle reti**, ancora in buona parte estranea alle prassi di governo sia su scala regionale che interregionale, che consenta di costruire connessioni progettuali tra città e tra territori, indipendentemente dalla contiguità territoriale.

Cantieri

- 13.1. *Governare il policentrismo attraverso la selezione e lo stimolo alla specializzazione urbana.*
- 13.2. *Sostenere processi di rete, anche interregionali, costruendo alleanze territoriali finalizzati all'accesso alle migliori opportunità di mercato e servizio per le imprese.*

DARE PROSPETTIVE ALLE AREE IN SPOPOLAMENTO

14

Per contrastare le tendenze alla marginalizzazione delle aree montane e rurali occorre individuare prospettive di sviluppo economico che generino attrattività, e ricercare soluzioni che consentano di ottenere soglie minime garantite di efficienza nella fornitura dei servizi pubblici.

Nelle zone montane e rurali della regione prosegue una tendenza allo spopolamento ormai di lungo corso. **Centinaia di piccoli comuni diventeranno sempre più piccoli e sempre più anziani**, e si troveranno a gestire da soli, in un contesto di risorse scarse, una domanda crescente di servizi per le famiglie, maggiore efficacia amministrativa e snellimento burocratico. Ma per quanto l'offerta di servizi rappresenti un forte elemento di qualità della vita, **soltanto la presenza di opportunità economiche – spazi di mercato imprenditoriali e posti di lavoro – potrà garantire un futuro a queste aree.**

Le imprese di questi territori, prevalentemente di taglia piccola, giocano un ruolo fondamentale per la tenuta del sistema sociale ed economico, ma anche nella cura del patrimonio naturale agendo da laboratori di sostenibilità. Le risorse messe a disposizione dal Piano di Sviluppo Rurale sono un sostegno fondamentale per rendere professionalmente attrattivi questi territori (soprattutto per i giovani), attraverso l'implementazione di percorsi di sviluppo imprenditoriale nella valorizzazione sostenibile delle risorse naturali e nelle filiere agroalimentari (filiera corte, produzioni di qualità e biologiche, prodotti tipici). Le piccole imprese dovranno essere inoltre sostenute attraverso incentivi fiscali e agevolazioni burocratiche che compensino l'isolamento e le difficoltà infrastrutturali. Alle grandi imprese si dovrà guardare per trasformare le eccellenze in opportunità di crescita diffusa, attraverso investimenti che abbiano come obiettivo lo sviluppo di un ecosistema fatto di impresa, istruzione, ricerca e formazione.

Anche per cogliere le opportunità aperte ai territori meno densificati dai cambiamenti nella domanda residenziale nel periodo post-Covid sarà opportuno introdurre agevolazioni sugli affitti delle abitazioni e incentivi per i proprietari alla riqualificazione energetica degli edifici (cfr. §9), garantire la diffusione della banda ultralarga (cfr. §12) e un livello adeguato dei servizi **ricorrendo a bacini di utilizzatori più ampi** (cfr. §11).

Altrettanta attenzione dovrà essere dedicata all'infrastrutturazione materiale: vanno realizzate senza ritardi le opere che – realisticamente – potranno **migliorare l'accessibilità** di queste aree, sia sul fronte stradale che ferroviario: l'adeguamento della Statale Alemagna, il prolungamento della Auto-

strada A27 a nord di Pian di Vedoia almeno fino all'area industriale di Longarone; il Treno delle Dolomiti e l'elettrificazione delle linee esistenti; il completamento della rete medio-padana tra basso veronese, rodigino e costa adriatica; l'adeguamento della SS 309 Romea da Venezia a Ravenna.

Cantieri

- 14.1. *Realizzare interventi infrastrutturali per risolvere i colli di bottiglia e l'accessibilità alle aree periferiche.*
- 14.2. *Individuare e sostenere le opportunità per le aree rurali e marginali focalizzando le politiche sulle specificità locali capaci di generare occupazione, attrattività e crescita, in particolare con la valorizzazione sostenibile delle risorse naturali e lo sviluppo delle filiere agroalimentari.*

COGLIERE LE OCCASIONI DI SVILUPPO DI OLIMPIADI E GRANDI EVENTI

I grandi eventi mondiali e le Olimpiadi sono opportunità non solo per dare visibilità ai territori e per rafforzare il turismo, ma anche per intervenire sui colli di bottiglia infrastrutturali e promuovere le economie locali.

La legge regionale 7/2016 ha avviato in Veneto un programma finalizzato all'organizzazione e attrazione di grandi eventi di spiccata risonanza pubblica. In esso, oltre a numerose manifestazioni di carattere sportivo, culturale e storico di livello nazionale, sono già previsti importanti eventi di rilevanza internazionale: i Mondiali di Sci Alpino previsti a Cortina per il 2021 e le XXV Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026.

La storia dei grandi eventi recentemente organizzati in Italia insegna che la vera opportunità da cogliere è quella di **utilizzare gli investimenti per garantire ricadute durature**, che vadano oltre la visibilità internazionale e gli afflussi di visitatori nei giorni delle manifestazioni, non solo con il riutilizzo delle opere ma anche creando le condizioni per rafforzare la loro economia e qualità della vita.

I grandi eventi vanno quindi pensati come occasioni per intervenire sui colli di bottiglia e reimmaginare l'economia dei territori: le Olimpiadi del 2026 saranno un evento diffuso, coinvolgendo la Lombardia, il Trentino-Alto Adige, Cortina e Verona nel Veneto. Se ben colta, saranno un'opportunità unica per **mettere in rete un sistema turistico alpino** che ora è fatto di eccellenze scarsamente connesse con gli attrattori della pianura padana. **È di assoluto rilievo quindi l'accordo raggiunto tra Ministero delle infrastrutture, Regioni e Province Autonome con cui sono state individuate le opere da realiz-**

zare a carico dello Stato, molte delle quali riguarderanno il Veneto ed in particolare la parte alta della regione (come le circonvallazioni di Longarone e Cortina, il collegamento tra l'uscita della A27 e la viabilità ordinaria e il potenziamento ferroviario nell'anello basso delle Dolomiti). Dovranno però essere avviati senza indugio gli iter di progettazione e realizzazione delle opere: è auspicabile che strumenti di monitoraggio dell'implementazione delle infrastrutture strategiche siano rapidamente attrezzati coinvolgendo Regione, enti pubblici e attori economici.

Le Olimpiadi e gli altri grandi eventi sono anche momenti da sfruttare per costruire, in rete tra attori pubblici e privati, **percorsi di qualificazione e innovazione delle economie locali**, non solo nei settori del turismo (cfr. §3) ma in tutte le attività in cui la qualità e la visibilità del territorio possono costituire un elemento di valore, a partire dalle produzioni orientate all'export.

Cantieri

- 15.1. *Orientare gli investimenti dei grandi eventi per conseguire ricadute economiche durature, che puntino alla messa in rete, alla qualificazione e all'innovazione delle economie locali.*
- 15.2. *Costituire un tavolo permanente, con rappresentanze della Regione, degli enti locali e del mondo economico, per il monitoraggio dello stato di attuazione delle infrastrutture strategiche regionali coinvolte nei grandi eventi.*