

**9<sup>a</sup> GIORNATA  
DELL'ECONOMIA**  
6 MAGGIO 2011

UNIONCAMERE  
CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

**DOPO LA CRISI.  
LE NUOVE SFIDE PER L'ECONOMIA TREVIGIANA**

**Relazione del Presidente**



Camera di Commercio  
Treviso

200° anniversario 1811-2011

## **RELAZIONE DEL PRESIDENTE NICOLA TOGNANA**

Ho l'onore di festeggiare, in questo mio primo anno di Presidenza, il 200° anniversario della costituzione della Camera di Commercio di Treviso. Siamo "più antichi" dello Stato Italiano. Da un passato così importante, ci avviamo dunque verso il terzo secolo di storia di questo Ente. Speriamo di esserne all'altezza, perché accade di fare questo passaggio in scenari che ci impongono sfide tutt'altro che celebrative.

Sono infatti molto complessi i tempi che stiamo attraversando. L'ultimo triennio ha segnato profondamente le economie e le società del mondo, con cambiamenti che ancora stentiamo a comprendere nella loro portata effettiva.

Di fronte a questa complessità e a questa opacità di scenario non mi pare esercizio utile cercare ad ogni costo il giudizio sintetico: dire se siamo "fuori dalla crisi" o siamo "ancora dentro". Vorrei non cedere alla tentazione di semplificare: provando piuttosto a condividere i diversi temi in gioco, quelli almeno che posso ritenere più importanti. Mi farò aiutare per questo dalla competenza del prof. Feltrin, docente all'Università di Trieste nonché coordinatore dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro. Lo ringrazio per la sua qualificata partecipazione a questa 9ª Giornata dell'Economia.

### **LO SCENARIO DI RIFERIMENTO**

Certo, è unanime il giudizio secondo cui la fase più acuta della crisi sia alle nostre spalle. Nel 2010 il PIL mondiale è tornato a crescere del 5% sull'anno precedente. Ed anche l'avvio del 2011 è stato relativamente vivace, stando ai più recenti indicatori congiunturali.

Tecnicamente parlando, siamo in una fase di ripresa del ciclo, come vedremo anche per l'economia trevigiana, o se preferite di recupero rispetto a quanto successo nel corso del 2009.

Ma non si possono ignorare almeno tre aspetti:

- le profonde asimmetrie che si nascondono dietro questo recupero, sintetizzabili da questi due dati: +7,3% la crescita del PIL nelle Economie emergenti; +1,7% la crescita nell'area euro.
- il terreno ancora da recuperare rispetto al periodo pre-crisi: a febbraio 2011 l'area euro e l'insieme delle economie avanzate si trovano ancora con una produzione industriale a livelli inferiori rispetto all'inizio crisi. Fa eccezione la

sola Germania. Si aggiunga, per contrasto, che la Cina, di fatto, non ha mai smesso di crescere, con un import cresciuto del 40% sull'anno precedente, che spiega buona parte della ripartenza del commercio mondiale;

- terzo aspetto: teniamo presente che, finita la stagione dei rimbalzi, speculari alle forti contrazioni, la velocità del recupero tenderà ad aggiustarsi sugli attuali trend, forse anche a rallentare leggermente. Nel quadro delle asimmetrie citate e con tutte le turbolenze ancora in atto.

Questa polarizzazione mondiale della ripresa, nei termini appena descritti, è uno scenario imprescindibile per una provincia come la nostra, aperta sui mercati internazionali: per certi versi, come vedremo dai dati provinciali, questo scenario ha già imposto alle nostre aziende delle scelte di campo.

Le cose dell'economia, peraltro, risultano sempre fra loro interdipendenti: la "grande sete" d'input della Cina, se da un lato crea opportunità per tutti quelli che operano nei mercati internazionali, dall'altra sta creando forti tensioni sul fronte dei prezzi delle materie prime. Da questo fatto discendono altri due macro-scenari da monitorare attentamente:

- da un lato, infatti, queste tensioni sui prezzi, scaricandosi lungo le filiere, fanno aumentare i costi industriali, erodono le marginalità, e rischiando di frenare le decisioni d'investimento delle aziende, già posticipate in molti casi per effetto della crisi;
- dall'altro lato, sta ripartendo l'inflazione. E ciò rischia di compromettere ulteriormente il potere d'acquisto dei salari: nelle economie a bassa crescita e con fragili condizioni del mercato del lavoro, come anche quella italiana, questa concatenazione di eventi potrà ulteriormente deprimere i consumi interni.

Altro grande tema, che peserà non poco sulla crescita globale per i prossimi anni, riguarda la crisi del debito e le correlate misure di bilancio per i percorsi di rientro. I rendimenti dei titoli in Grecia, Portogallo e Irlanda, di nuovi ai massimi storici, fanno capire lo scetticismo degli investitori istituzionali sulla sostenibilità del debito in quei Paesi.

A nessuno, inoltre, sarà sfuggito l'annuncio del declassamento del *rating* a lungo termine del debito sovrano americano, da stabile a negativo. Il Presidente degli Stati Uniti si trova a gestire un debito pubblico che si aggira sui 14,5 trilioni di dollari e dovrà affrontare tagli da "lacrime e sangue".

L'Italia migliora sul fronte del deficit-PIL, che passa dal 5,4% del 2009 al 4,6% del 2010; ma continua ad avere questo enorme fardello del debito, ormai salito al 119% del PIL. Siamo nell'area della stabilità finanziaria, ma siamo anche in una situazione di bassa crescita. Lo scenario non è dei migliori, ora che appare all'orizzonte con più chiarezza la necessità di un'ulteriore manovra correttiva sui conti pubblici per il biennio 2013-2014.

Si è aggiunta inoltre l'incognita degli eventi nel Nord Africa, che acuisce le tensioni sulla quotazione del greggio. Oltre a farci preoccupare sulla tenuta dell'interscambio commerciale verso quell'Area. Ricordo solo che le esportazioni italiane verso il Nord Africa sono state pari a 13 miliardi di euro nel 2010. Per la provincia di Treviso è in gioco un interscambio di 250 milioni di export, contro 230 milioni di import.

Se dunque il peggio è passato, per usare una formula di rito, con questi scenari non possiamo permetterci di abbassare la guardia. Mi premeva evocare almeno i temi principali, prima di entrare nei dettagli dell'economia locale, perché vorrei fosse chiaro in quale nuovo contesto ci troviamo immersi. Siamo in una fase dell'economia *"incostante, squilibrata, non coordinata e insostenibile"*: sono parole del Primo Ministro cinese Wen Jiabao pensate per il proprio Paese, ma che il Financial Times non esita ad adottare per descrivere lo stato dell'economia mondiale.

In questa economia globale, perturbata e controversa, si collocano le dinamiche dell'economia trevigiana. In sofferenza su certi aspetti, ma capace anche di stare dentro la partita del recupero, soprattutto con riferimento all'aggancio della domanda internazionale.

Inizierei però da alcuni aspetti strutturali: provando a chiarire, per cenni, quali sono stati finora gli impatti della crisi sul tessuto imprenditoriale e sull'occupazione. Poi passerei in rassegna i dati delle esportazioni e quale piega stanno assumendo le più recenti dinamiche congiunturali.

## **L'IMPATTO DELLA CRISI IN PROVINCIA DI TREVISO**

### **a) Sul tessuto imprenditoriale**

Con riferimento al tessuto imprenditoriale, la cronaca ha portato spesso in evidenza situazioni di crisi o ristrutturazioni in imprese di medio-grandi dimensioni, laddove erano in gioco anche molti posti di lavoro. Dobbiamo tuttavia prendere atto che la crisi ha colpito, in modo assai più silenzioso e strisciante, soprattutto la micro impresa: il 71% delle aziende cessate nel 2010 appartiene alla tipologia d'aziende con 1-9 addetti.

Sono entrati in sofferenza innanzitutto gli anelli più deboli delle nostre filiere manifatturiere: dal 2008 al 2010 si sono perse quasi 500 imprese, concentrate soprattutto nel settore delle lavorazioni metalliche, nell'industria del legno-arredo, nel sistema moda. Anche nelle costruzioni si sono perse altre 500 imprese. Hanno subito contrazioni rilevanti anche il settore dei trasporti (-170 imprese) e il settore del commercio al dettaglio (-77), dove la dinamica delle vendite, e degli ordini ai fornitori, è negativa da otto trimestri consecutivi.

Nonostante questi dati, la provincia di Treviso continua ad avere voglia di fare impresa: a fine 2010, rispetto all'anno precedente, il saldo iscrizioni/cessazioni d'impresе torna in positivo (+591 unità al netto dell'agricoltura) sostenuto soprattutto dalle dinamiche positive nei pubblici esercizi, nei servizi alle imprese e nei servizi alle persone. Non ci sfuggono quelle situazioni in cui si fa impresa per continuare ad avere un lavoro. Ma ci sono anche molti giovani che chiedono agli sportelli camerali informazioni per aprire imprese su settori nuovi, oppure su settori tradizionali, ma con idee ben chiare sul modello di business o sul format commerciale innovativo che intendono intraprendere. Su questo aspetto riprenderò più oltre alcune considerazioni.

## **b) Sull'occupazione**

Sul fronte occupazionale, il dato di sintesi è inequivocabile: il tasso di disoccupazione si è portato al 6,5% (dal 4,7% del 2009). In particolare, per le donne, si è arrivati al 9,5%. E anche il tasso di disoccupazione giovanile è iniziato a salire. Quello basato sulla classe 15-24 anni passa in Veneto dal 14,4% al 19% (collocandosi 10 punti più in alto della Germania, ben inteso anche per diversi funzionamenti del mercato del lavoro). Ma anche quello più realistico, calcolato sulla classe di età 20-34 anni, entra in tensione tra la fine del 2009 e la parte centrale del 2010, portandosi a quota 8,8%.

Il massiccio intervento degli ammortizzatori sociali ha evitato il peggio: migliaia di lavoratori, pur subendo una riduzione del reddito, non hanno perso il posto di lavoro, né è stato disperso capitale umano a fatica ricercato e formato dalle aziende nel corso degli anni.

Ma il fatto è che nei trimestri in cui l'industria è ripartita, sotto l'effetto della domanda internazionale come subito dirò, non è ripartita l'occupazione. Come da molti atteso, siamo in un cammino di ripresa senza occupazione. Troppe le incertezze: si lavora su volumi più bassi, con grado di utilizzo impianti attorno al 70%. Gli ordini arrivano ancora in modo incostante. Preoccupano, in questo contesto, le scadenze degli interventi straordinari di cassa integrazione, soprattutto per quelle aziende che più di altre non sono ancora nelle condizioni di riassorbire i lavoratori negli organici.

Segnalo che nel primo trimestre 2011 già altri 2.000 lavoratori sono entrati nelle liste di mobilità in aggiunta agli oltre 7.700 lavoratori del 2010. Con tutte le ben note difficoltà di ricollocazione per buona parte di loro.

## **IL RIAGGANCIAMENTO DELLA DOMANDA INTERNAZIONALE**

Ma avrei potuto leggersi dati assai peggiori se la nostra economia non avesse beneficiato della sua consueta apertura sui mercati internazionali. Non era scontato, dopo la fase acuta della crisi e il ridisegno della geografia economica, che alla ripartenza del commercio mondiale potessero ripartire anche le nostre esportazioni. Il riaggancio, per fortuna, c'è stato: e per certi settori, come vedremo, è stata notevole la capacità di diversificare rapidamente verso le opportunità generate dalle economie emergenti.

Nel complesso le esportazioni trevigiane, pari a 9,9 miliardi di euro, sono tornate a crescere del +10,7% sull'anno precedente. Certo: si tratta di un rimbalzo sulla forte flessione accusata nel 2009 (-17,2%). Manca ancora all'appello 1 miliardo di export, se pensiamo di ritornare ai livelli di vendite pre-crisi (ammesso che tale obiettivo sia realistico nei nuovi scenari sopra delineati). Precisato ciò, non possiamo non riconoscere alle nostre filiere una capacità di reazione e di diversificazione davvero sorprendente.

Cito l'industria dei macchinari: che, sempre più capace di accreditarsi come filiera delle tecnologie industriali su misura, si butta a capofitto nelle opportunità offerte



dalle economie emergenti, realizzando in quei mercati, soprattutto in Cina, un incremento di vendite di 380 milioni rispetto al 2009, che ha compensato ampiamente le flessioni accusate in ambito europeo (-338 milioni).

Cito l'industria della plastica, accreditata nelle forniture internazionali per l'*automotive*, l'elettrodomestico, il medicale: che può addirittura vantarsi di aver superato i livelli export pre-crisi, grazie ad importanti recuperi verso Germania e Francia.

Per il sistema moda il cambio di scenario ha comportato un ulteriore ripensamento dei modelli d'internazionalizzazione produttiva, con ulteriori scompensi nella catena del valore a base locale. Ma vorrei ricordare che, accanto alle componenti più note del comparto, s'intersecano ancora in provincia di Treviso, lavorazioni tessili assai pregiate, anch'esse molto ben accreditate nei mercati esteri, così come i segmenti più tecnici dello Sportsystem.

Sottolineo per ultime, ma non per importanza, le filiere della tipicità e autenticità: quelle che fanno conoscere in giro per il mondo i prodotti della qualità artigiana, dell'agroalimentare, del design. In particolare, le filiere dell'agroalimentare e del vitivinicolo stanno diventando davvero un asset sempre più importante nell'economia trevigiana. L'export verso la Germania di vino ha sfiorato nel 2010 la soglia dei 100 milioni di euro; verso l'Ue27 la crescita è stata del +9,1%; verso gli USA siamo cresciuti del 30%.

Questi risultati stanno ulteriormente consolidando i diversi segmenti della filiera: non solo l'industria di trasformazione, ma anche le aziende agricole che, proprio con l'industria, stanno sperimentando forme evolute d'interazione, anche intraprendendo importanti investimenti tecnologici e riorganizzativi.

Non mancano peraltro gli investimenti nel territorio da parte di *player* esterni: sull'alimentare come sul vitivinicolo. A conferma dello stato di salute del settore.

E vorrei infine sottolineare la virtuosa interconnessione che si sta negli anni consolidando tra l'attività agricola, il commercio e il turismo: o per dirla in termini diversi, tra filiera della qualità gastronomica, cultura del paesaggio (come bene da vivere) e cultura dell'ospitalità. Segnalo, per inciso, che sono tornati a crescere gli arrivi di turisti stranieri in provincia di Treviso, riportandosi a quota 300.000 per l'anno 2010, quasi ai livelli "ante crisi".

Non voglio farla facile: non tutti i settori hanno la stessa velocità di recupero. Vedo più in sofferenza la carpenteria metallica, luci e ombre interessano il comparto del legno arredo, settori forse affetti da modelli di business troppo tradizionali.

Per il legno-arredo mancano 100 milioni all'appello per riavvicinarci alle soglie export raggiunte nel 2008, a causa soprattutto delle forti flessioni nei mercati anglo-americani, russi, e negli Emirati Arabi. Migliori sono le dinamiche in Francia e Germania. E soprattutto appare più brillante il recupero per quel segmento del distretto che è riuscito a staccarsi dai mercati di sbocco tradizionali, accreditandosi ad esempio nelle forniture per Ikea.

Tenuto conto che per ogni azienda capofila c'è un indotto, si può intuire quanto sia importante questo aggancio della domanda internazionale per l'industria manifatturiera nel complesso. Che continua a recuperare anche nel primo trimestre 2011, anche se in mezzo a molte perturbazioni.

## **LE SFIDE PER IL FUTURO**

### **1) Consolidare e rialimentare la varietà delle traiettorie imprenditoriali**

Coloro che vogliono conoscere nel dettaglio le misure della nostra economia hanno naturalmente a disposizione il Rapporto statistico, a tutti in sala consegnato, e il materiale diffuso in cartellina. A me premeva evocare alcuni fatti, attorno ai quali ora vorrei sviluppare alcune considerazioni.

Ripartiamo dal tessuto imprenditoriale, offeso certo da un aumento della mortalità d'impresa, ma pur sempre espressione di una varietà di esperienze imprenditoriali, che resta punto di forza della nostra economia.

Non faccio questo passaggio a fini retorici. Se fra gli investitori istituzionali l'Italia non viene assimilata alla Grecia e al Portogallo, nonostante l'entità del nostro debito pubblico sopra ricordata, è proprio perché viene dato valore a questa varietà di specializzazioni che animano i diversi sistemi territoriali. I dati aggregati sulla crescita magari non sono esaltanti: ma l'osservatore attento sa che dentro questa varietà ci sono diversi "campioni nascosti", molteplici espressioni di qualità: dalla media impresa leader di filiera, all'artigianato di nicchia, alle attività di servizio, al commercio - comunque in fase di ricambio e di ricerca di nuovi format, all'agricoltura - interessata, come già ricordavo, da profondi cambiamenti.

Ciò, da un lato, ci premia; dall'altro, ci obbliga ancor di più a creare le condizioni perché questa varietà continui a esprimersi, nel quadro di un'evoluzione complessiva delle nostre filiere. Vedo qui più leve da muovere simultaneamente:

- 1)** per la piccola impresa che ha comunque saputo resistere a questa crisi, e che resta uno dei nostri vantaggi competitivi in termini di flessibilità, io credo siano ormai diventati improrogabili dei processi di *networking*. Mettersi in rete è un modo per muoversi con maggiore massa critica nei mercati, per interagire in modo più strutturato con i committenti, ma senza essere obbligati a cambiare troppo repentinamente la struttura aziendale. Ritengo sia un passaggio fondamentale, più volte detto, ma ormai urgente: da accompagnare non tanto, o non solo, con strumenti giuridici calati dall'alto, ma attraverso cambiamenti profondi nella cultura organizzativa delle imprese stesse. E' uno scenario che vedo percorribile non solo per il manifatturiero, ma in tanti altri ambiti:
  - a. penso alle ampie possibilità di collaborazione fra imprese edili, impiantisti, fornitori di materie prime ed imprese di servizio nell'ambito della bioedilizia, sul cui sviluppo, peraltro, noi stessi, assieme alla Provincia, alle Associazioni di categoria, ai Comuni, stiamo credendoci attraverso le azioni di supporto definite in seno al Consorzio per la Bioedilizia;
  - b. penso ai nuovi terreni di collaborazione fra tecnologie digitali, industria del medicale, e sanità pubblica;

c. penso ancora inoltre a tutte le possibili integrazioni tra commercio, turismo, artigianato di qualità, filiera della cultura e dell'*edu-tainment*, tecnologie della mobilità; attraverso cui ripensare non solo la *shopping experience* nelle nostre città, ma proprio in generale la qualità del nostro "vivere il villaggio" (per usare un termine di moda fra gli urbanisti a Vancouver), del nostro vivere in modo più denso la grande potenzialità offerta dal nostro spazio metropolitano regionale.

2) Sempre in tema di cultura organizzativa conta poi accelerare il passaggio delle nostre aziende da una gestione familiare ad una gestione manageriale. Non si tratta di alterare, con approcci troppo efficientisti, il nostro modo di fare impresa, intrinsecamente connesso al "fare comunità"; ma si tratta di ripensare su basi più evolute il sistema di governo delle nostre imprese, aprendo di più sul fronte delle relazioni strategiche, delle alleanze, delle partecipazioni;

3) Inoltre ritengo che per affrontare questo cambio di ciclo sia fondamentale anche la leva del ricambio imprenditoriale. Se è vero che la micro impresa è stata particolarmente colpita dalla crisi, dico anche che è proprio attraverso una nuova micro impresa innovativa che possiamo innestare ulteriore varietà nel nostro tessuto imprenditoriale. Su questo fronte mi sento davvero obbligato a creare terreno fertile, affinché i nostri giovani non abbiano paura di fare impresa, particolarmente nei settori meno esplorati; né conoscano vincoli per l'attuazione delle loro idee. Magari formandoli a essere da subito imprenditori di filiera, pre-diposti a co-definire per interazione i propri modelli di business.

## **LE SFIDE PER IL FUTURO**

### **2) Dalla difesa dell'occupazione alla scommessa sull'occupazione: per i giovani e per la valorizzazione delle esperienze professionali**

Sul tema occupazione, penso che una sfida che abbiamo davanti, rispetto ai problemi sopra accennati, sia quella di superare la contrapposizione tra segmenti del mercato del lavoro. Da un lato abbiamo il problema dei lavoratori in esubero, oggi prevalentemente collocati negli ammortizzatori sociali per difendere il più possibile il loro reddito e affinché le aziende non si trovino a perdere capitale lavoro acquisito con difficoltà negli anni. Dall'altro però abbiamo sempre più giovani che faticano a entrare nel mercato del lavoro.

Mi chiedo, dunque: è possibile trovare un diverso equilibrio tra questi due aspetti?

Non c'è il rischio che, agendo separatamente su due aspetti, si vada a rafforzare essenzialmente due mercati del lavoro già troppo distinti: uno fin troppo rigido, e un altro fin troppo flessibile?

La strada della contrapposizione fra generazioni non mi piace: per questo credo sia importante, soprattutto in una provincia come la nostra che è sempre stata un laboratorio di politiche per il lavoro, provare a sperimentare nuovi equilibri, nuove formule. Come anche da altre parti in Europa già si fa o si sperimenta, come ci dirà anche in questo caso il prof. Feltrin.



Penso ad esempio, ma procedo proprio per cenni, che per una quota parte di lavoratori, in difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro, si possa uscire dal banale *trade-off*: o pre-pensionamento; o ti adatti a fare qualsiasi lavoro. Sempre evitando generalizzazioni, ci possono essere esperienze professionali, anche di quadri, che possono trovare valorizzazione dentro altri comparti: penso allo stesso terzo settore che, uscendo dalla fase eroica dei fondatori delle cooperative, ha bisogno di introdurre maggiore managerialità nelle sue strutture. Oppure penso a lavoratori che potremo convertire, dove ci siano le condizioni, in “maestri del lavoro”: ovvero in coloro che si mettono al servizio della collettività, di altre aziende, di giovani, per trasferire ad altri la propria esperienza professionale.

Sul fronte dei giovani, che è - non scordiamocelo - il fronte del ricambio cognitivo nelle nostre aziende, dobbiamo il più possibile costruire dei ponti tra scuola e lavoro. L'accesso al mercato del lavoro, lo sappiamo, passa per gli strumenti della flessibilità: che spesso l'incertezza dei mercati (e, non lo nascondo, certi abusi) hanno trasformato in precarietà, in esperienze troppo frammentate di lavoro che impediscono al giovane stesso di costruirsi percorsi di carriera.

Costruire ponti tra scuola e lavoro (nelle diverse forme dell'alternanza, e con tanto di certificazione delle competenze acquisite) potrebbe essere un modo per giocare d'anticipo: intensificare l'immersione dei giovani nel lavoro, in situazione ancora protetta, durante gli anni della loro formazione, potrebbe essere un modo per anticipare la costruzione del loro bagaglio esperienziale; evitando così che il giovane si trovi “da solo” e inesperto, ad affrontare i costi transazionali di un mercato del lavoro più selettivo che in passato.

Certo, occorre che tutti giochino al meglio il loro ruolo:

- 1) un'esperienza di alternanza debitamente certificata, ripresa in consegna dalla didattica scolastica, in un gioco anch'esso di alternanza tra formazione pratica e formazione teorica, potrebbe essere il vero allenamento che diamo ai nostri giovani per imparare a navigare tra i lavori, per imparare a tenersi sempre aggiornati, auto costruendo la propria adattabilità per il futuro;
- 2) per far questo servono tutoraggi attivi, che portino sempre più il corpo docente a dialogare con i contesti di lavoro che ospitano le esperienze dei ragazzi; e servono, naturalmente, dotazioni di laboratorio adeguate;
- 3) servono anche, lo dico ai miei colleghi imprenditori, aziende predisposte ad accogliere queste esperienze. A renderle ricche e proficue, collaborando con le scuole. Anche perché attraverso queste esperienze formative sul campo potremmo abbattere l'incertezza, la paura di assumere: comprendendo meglio i profili professionali di cui si ha bisogno, e incominciando a costruire un patto duraturo di crescita tra giovane e azienda.

Nell'attuale fase di ripresa e con gli attuali livelli d'incertezza, l'incontro domanda/offerta di lavoro non è aspetto che può risolversi soltanto con la funzione di ricerca del personale, o con l'invio di curriculum, o con il periodo di prova: sono tutti tasselli che dovremo provare a ricomporre in un processo più ampio, e più laicamente gestito. Tempo della scuola e tempo del lavoro possono insieme convergere con l'obiettivo di favorire il *matching* occupazionale: predisponendo meglio i ragazzi alle sfide del lavoro, predisponendo le stesse aziende ad assumere con più cognizione di causa.

Mi permetto di dire tutto ciò con un certo fervore anche perché so che, su questi temi, non partiamo per nulla da zero qui in provincia.

Abbiamo una rete di scuole che dialoga intensamente con le imprese. Abbiamo un ottimo sistema di relazioni industriali, ribadito dal recente "Patto per lo Sviluppo" siglato da tutte le organizzazioni sindacali e da Unindustria: una cornice che permette di affrontare con i migliori presupposti le sfide che abbiamo davanti.

Inoltre abbiamo sempre trovato nell'Amministrazione provinciale, su questo tema, un interlocutore attento: grazie al quale abbiamo tutti sottoscritto quel pacchetto di politiche attive per il lavoro, figlio di un serio percorso di confronto sulle cose da fare.

Con queste condizioni di contorno credo che non ci sarà difficile governare anche per il futuro il precario equilibrio ancora esistente tra ripresa e occupazione, anche ricercando nuove formule d'azione nel senso sopra proposto.

## **LE SFIDE PER IL FUTURO**

### **3) Scommettere ancora di più sull'internazionalizzazione e sulle infrastrutture di connessione al mondo**

Voglio infine chiudere sull'internazionalizzazione, unico fattore driver della crescita che in questo momento abbiamo a disposizione.

I dati che ho velocemente evocato dimostrano la grande capacità delle nostre aziende capofila di muoversi nei mercati. Aggiungo: dobbiamo fare in modo che altre aziende si aggiungano alla schiera di quelle già internazionalizzate. Che più componenti del sistema economico trevigiano si aprano sui mercati esteri: in via diretta, o tramite partecipazione a filiere capaci di accreditamento nei mercati esteri, come accade per certi segmenti dell'industria plastica.

Oggi, mediamente, vendiamo all'estero il 30% del nostro fatturato. Potremo puntare al 40%, o ad un obiettivo ancora più ambizioso.

Certo, per farlo, dovremo affinare le nostre strategie di promozione all'estero: imparare a promuoverci per filiere, per sistemi integrati di prodotti e tecnologie, che è cosa diversa dal muoversi per settori o distretti. L'illuminotecnica rinvia all'arredo, al design, ma anche alla domotica, alle tecnologie per il risparmio energetico. Certa subfornitura meccanica, presa in sé, sembra priva di massa critica, ma alcuni cluster di lavorazioni meccaniche complementari, opportunamente aggregati da imprese in funzione di *general contractor*, posso affrontare commesse anche rilevanti, magari con maggiore flessibilità della concorrenza internazionale. Tutta la nostra filiera agroalimentare merita ancor più visibilità all'estero.

Inoltre dobbiamo far capire alle nostre imprese che ogni mercato è diverso. Dopo le flessioni accusate nel 2009 è facile cadere nella tentazione di accettare qualunque ordine. In realtà nel nostro proiettarci all'estero su basi ancora più solide, bisognerebbe interiorizzare la regola che per ogni mercato serve un consapevole

modello di business. Altrimenti si corrono grossi rischi: il semplice adattamento di una linea prodotto da un mercato all'altro può nascondere costi che compromettono le marginalità delle commesse. E noi non possiamo subire oltre un certo limite la varietà dei mercati, non possiamo essere eterodiretti dal mercato. Dobbiamo piuttosto imparare a governare la varietà, mediante un uso più consapevole delle leve strategiche per l'internazionalizzazione.

Approcci di questo tipo impongono anche di condividere la scala degli interventi. Troppo spesso raccolgo critiche dagli operatori esteri circa l'incapacità di fare sistema dell'Italia. Troppe delegazioni in ordine sparso sullo stesso obiettivo. E l'ICE, che avrebbe il compito di coordinare, si trova oggi in una situazione in cui, a fronte di 1 euro speso per la promozione, ne spende 2,2 per il suo funzionamento.

Dovremo condividere che la scala minima degli interventi non può che trovare definizione a livello regionale, e se serve collaborando fra regioni: le filiere non hanno confini amministrativi. Il sistema camerale, con la sua rete dei Centri per l'Estero, parte in ottima posizione, da questo punto di vista. Si tratta di crederci di più, di potenziare questa rete, e di fare in modo che su di essa convergano tutti gli altri attori per l'internazionalizzazione, dal sistema fieristico ai front-office di prossimità. Se abbiamo compreso gli scenari, serve che focalizziamo i nostri sforzi per rafforzare la nostra presenza nei nuovi mercati. Lì serve parlare un'unica voce, la concorrenza è agguerrita e molto organizzata. Ogni altro approccio risulterebbe solo perdente.

Una visione di sistema è necessaria attorno anche alle infrastrutture per l'internazionalizzazione. Su questo tema il prof. Feltrin ci dirà cose assai interessanti. Va da sé che se vogliamo essere aperti sui mercati dobbiamo avere ottimi e lungimiranti sistemi di connessione logistica. Dopo anni abbiamo ottenuto il Passante, e il completamento della A28. Ma rendiamoci conto che sono opere che rispondono, in ritardo, a bisogni di ieri. Gli scenari mutano in continuazione: se avete seguito il dibattito, lo stesso corridoio 5 rischia di essere superato dagli eventi. E noi siamo ancora a discutere del Frejus o se la TAV tra Venezia e Trieste debba passare "per le spiagge".

Ho già detto quanto il turismo sia un'altra espressione, assolutamente rilevante, della nostra capacità di essere player internazionali. Però faccio davvero fatica a pensare che si pieghi il tracciato della TAV per far scendere il turista dal Pendolino, peraltro a 20-30 chilometri dal mare. Non sfruttando così i cantieri per la terza corsia.

Semmai è su altri terreni che possiamo generare economie di scopo, tra attrattività turistica e attrattività economica. Ce lo insegnano i ranking metropolitani, compilati dai manager delle multinazionali, in base ai quali si determinano le scelte di localizzazione degli investimenti. All'interno dei quali troviamo sempre più variabili non solo economiche, logistiche o connesse all'efficienza amministrativa, ma relative anche alla qualità del vivere, della cultura, dell'istruzione per i figli. Sono sfide più impegnative, certo, ma per le quali non credo proprio che il nostro sistema non sia all'altezza.

Quello che è importante è continuare ad alimentare una visione del nostro sviluppo nel futuro, fuori da ogni tentazione declinista.

## **OLTRE LA CRISI, SUPERANDO ANCHE LA “TIRANNIA” DEL BREVE TERMINE**

Sappiamo che la crisi ci impone risposte oggi: ma sarebbe importante riuscire a coniugare questa esigenza dentro una visione di lungo termine dei nostri destini economici e sociali. Vincendo quella che è stata chiamata la “tirannia del breve termine”, che è stata un po’ il male strisciante di questa epoca economica.

Tra le differenze eclatanti tra Est e Ovest del mondo non c’è soltanto il diverso ritmo di crescita dell’economia: ma il diverso orizzonte temporale che i leader prendono in considerazione quando affrontano decisioni importanti. Ci avverte un rapporto della McKinsey che *“gli asiatici pensano in termini di 10-15 anni; in USA e Europa la miopia è la norma”*.

Dovremo riflettere su questa differenza: l’asse economia reale ed economia finanziaria tutta focalizzata sul breve termine ha determinato inevitabilmente, in questi ultimi anni, una catena decisionale miope, “senza respiro”, vorrei dire anche concausa di questa crisi.

Già le aziende, in questa fase, sono costrette a gestire un portafoglio ordini molto corto, con lotti produttivi ulteriormente frazionati. La sensazione diffusa, girando per le imprese, è di una programmazione su base settimanale, se va bene su base mensile: capita addirittura che uno stesso trimestre possa contenere mini-cicli di *stop and go* della produzione, con tutte le conseguenze del caso.

In questa tirannia del breve termine, il rischio allora che corriamo è di muoverci sempre più per sentieri di sopravvivenza molto stretti, costretti a giocare in difesa. Non possiamo permettercelo. Neppure scomodando le nostre abilità di adattamento evolutivo che hanno sancito il successo degli anni passati. Niente è più come prima. L’adattamento evolutivo richiede tempo. E oggi non c’è più tempo.

Per questo, come in parte ho già evocato e come i migliori già fanno, alla straordinaria capacità delle nostre imprese d’interagire sul pezzo, sullo specifico problema tecnico, dobbiamo aggiungere visione e pensiero strategico: attraverso cui spostare sempre più il posizionamento di mercato dall’offerta di prodotti e capacità produttiva, all’offerta di significati e servizi tecnologici.

Offrire significati, al posto di prodotti, vuol dire legare intrinsecamente le caratteristiche estetiche e funzionali dei prodotti ai bisogni delle persone. Offrire servizi tecnologici, al posto di capacità produttiva, vuol dire proporre ai committenti “pacchetti su misura” che facciano sintesi sia dei *know how* di processo esclusivi, sia delle innovazioni convergenti attorno ad un settore o ad una filiera.

Ma per fare ciò nel modo migliore serve, con ogni evidenza, uno sguardo in grado di abbracciare orizzonti ampi. In grado di mobilitare più intelligenze. In grado di stare al passo, con consapevolezza, dei mercati e delle direttrici tecnologiche che stanno caratterizzando i nostri tempi. Se non direttamente, almeno stando dentro le reti dove queste cose vengono decise e trovano sviluppo.

Qui serve lungimiranza anche nelle istituzioni. Purtroppo, ultimamente, dobbiamo registrare troppe decisioni emotive su tutto: dal nucleare alle rinnovabili, è stato det-

to tutto e il contrario di tutto, senza alcuna visione di lungo periodo, fondamentale su questi temi.

Infine ci serve lungimiranza, superamento del breve termine, anche per sviluppare le nostre organizzazioni in modo coerente a queste sfide: le competenze strategiche non sono figlie del caso, ma di percorsi di fidelizzazione e motivazione delle risorse, di una continua permeabilità della struttura aziendale rispetto agli ambienti competitivi di riferimento. Si dice oggi che quel conta è avere complessità nelle organizzazioni dove più è rilevante l'interazione con l'ambiente competitivo esterno. Al limite investendo su *"figure-cancello"*, figure di interconnessione, utili anche per agganciare anche le piccole aziende a forme evolute d'interazione e di apprendimento con ambienti ricchi di stimoli e opportunità.

E se questo vale per le nostre aziende, perché non dovrebbe valere per le nostre istituzioni, per le scelte di amministrazione delle nostre collettività?

Sono prime riflessioni, che desidero consegnare e che vorrei trovassero sviluppo anche attraverso ulteriori vostre considerazioni. Io credo che questo nuovo sguardo di lungo termine può essere la nostra risposta saggia alla crisi: un modo realistico per superare le contraddizioni aperte dalla crisi stessa. E per tornare a fare cose che riaprono chance per le generazioni future.

Come ci siamo detti, oggi siamo costretti ad accettare questo scenario di risalita del ciclo senza occupazione. Ma, abituati a crescere nella coesione sociale, dentro di noi sappiamo che non ci possiamo permettere che questo scenario perduri più di tanto. L'economia ha bisogno di interdipendenze virtuose con la società. E queste interdipendenze sta a noi ripensarle. Tornando a generare "valore condiviso" - come ha sostenuto di recente l'economista Michael Porter - a beneficio per l'intera società, di oggi come di domani.