

MULTITUDO

NAVIGARE NELLA TEMPESTA

RECENTI STRATEGIE IMPRENDITORIALI E POLITICA INDUSTRIALE IN ITALIA

PAOLO CARNAZZA

Copyright © 2023

Tutti i diritti riservati

SUSIL EDIZIONI

Copyright © 2023

Prima edizione, maggio 2023

Collana: Multitudo

ISBN 978-88-5540-602-4

Realizzato e pubblicato in

Total Fifty Publishing

da Susil Edizioni

susiledizioni.com

In copertina elaborazione grafica © Susil Edizioni

Tutti i diritti sono riservati.

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta, memorizzata in sistemi d'archivio o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo elettronico, meccanico, fotocopia, registrazione o altri senza la preventiva autorizzazione scritta dell'autore.

INDICE

PREFAZIONE	P.9
di <i>Marco Cucculelli</i>	
INTRODUZIONE	P.15
di <i>Paolo Carnazza</i>	
CAPITOLO PRIMO	P.25
LE NUOVE SFIDE TECNOLOGICHE E LE PRINCIPALI RISPOSTE DELLA POLITICA INDUSTRIALE	
di Marco Calabrò e Paolo Carnazza	
BOX 1	P.54
L'UOMO NELLO SCENARIO DEI CAMBIAMENTI TECNOLOGICI	
di <i>Paolo Carnazza</i>	
CAPITOLO SECONDO	P.60
GLI EFFETTI DEL COVID - 19 SUL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO E SULLE STARTUP INNOVATIVE	
di <i>Paolo Carnazza e Fabio Giorgio</i>	
CAPITOLO TERZO	P.80

LE STRATEGIE DI RICONVERSIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE ITALIANE IN RISPOSTA AL COVID - 19

di Paolo Carnazza e Fabio Giorgio

CAPITOLO QUARTO

P.114

LE STRATEGIE DELLE PMI ITALIANE PER LA PREVENZIONE E GESTIONE DEI RISCHI NELLO SCENARIO POST PANDEMICO: UN'INDAGINE AD HOC

di Marielda Caiazzo e Paolo Carnazza

CAPITOLO QUINTO

P.147

LE MISURE A FAVORE DELLE STARTUP INNOVATIVE: QUALE CONTRIBUTO ALL'IMPRENDITORIALITÀ?

di Paolo Carnazza

CAPITOLO SESTO

P.162

LA SUCCESSIONE DI IMPRESA: ALCUNE EVIDENZE DAL CENSIMENTO SULLE IMPRESE DELL'ISTAT E ALCUNI SUGGERIMENTI DI POLICY

di Paolo Carnazza e Attilio Pasetto

CAPITOLO SETTIMO

P.171

A CHE PUNTO SIAMO CON IL PNRR?

di Attilio Pasetto

CAPITOLO OTTAVO

P.186

TRANSIZIONE ENERGETICA E PANDEMIA

di Augusto Ninni

CAPITOLO NONO	P.197
IL RUOLO DELLA POLITICA INDUSTRIALE IN ITALIA TRA STATO E MERCATO	
<i>di Paolo Carnazza</i>	
BOX 2	P.215
LE SFIDE DELLA POLITICA INDUSTRIALE AL TEMPI DI IMPRESA 4.0	
<i>di Paolo Carnazza e Attilio Pasetto</i>	
CAPITOLO DECIMO	P.220
LE DIVERSE VISIONI DELLO STATO E IL RUOLO DELLE CLASSI DIRIGENTI	
<i>di Paolo Carnazza e Attilio Pasetto</i>	
Box 3	P.240
ALLA RICERCA DI UNA NUOVA POLITICA INDUSTRIALE	
<i>di Paolo Carnazza</i>	
CONCLUSIONI FINALI	P.248
<i>di Paolo Carnazza</i>	
BIBLIOGRAFIA	P.257
CURRICULUM VITAE	P.272

RINGRAZIAMENTI

Il presente studio rappresenta la sintesi di un percorso professionale da me intrapreso negli ultimi dieci anni presso il Ministero dello Sviluppo Economico, da poco trasformatosi in Ministero delle imprese e del Made in Italy, in particolar modo all'interno della Direzione generale per la politica industriale, l'innovazione e le piccole e medie imprese. L'esperienza acquisita mi ha arricchito sotto il profilo umano e professionale e mi ha permesso di seguire e analizzare, da un Osservatorio privilegiato, l'evolversi della politica industriale in Italia e delle principali vicende economiche internazionali e nazionali dell'ultimo decennio. Al riguardo, desidero esprimere la mia profonda gratitudine alle tante persone che, in vario modo, hanno avuto un'influenza sulla realizzazione di questo lavoro. In particolare, il mio sentito ringraziamento va ai coautori (Marielda Caiazzo, Marco Calabò, Fabio Giorgio, Attilio Pasetto), a Marco Cucculelli per avere letto pazientemente il lavoro e per avere scritto la Prefazione, fin troppo generosa nei miei confronti, e ad Augusto Ninni che ha scritto un capitolo sui problemi relativi alla transizione energetica nello scenario post pandemico. Non posso poi non ringraziare i vari colleghi tra cui Mattia Corbetta, Maria Benedetta Francesconi, Stefano Fricano, Felice Lopresto, Enrico Martini, Emanuele Parisini, Benedetta Samoncini, Roberto Volpe.

Con ognuno di loro ho avuto la possibilità di approfondire le varie tematiche attraverso un continuo e proficuo confronto.

Un particolare ringraziamento va, infine, a Guido Citoni e a Marielda Caiazzo che, sottraendo ore dai loro molteplici impegni, mi hanno fornito preziosi suggerimenti e curato gli

aspetti redazionali del presente lavoro permettendone la relativa pubblicazione.

Ovviamente, di ogni errore e/o omissione resto il solo responsabile come esente da ogni responsabilità rimane il Ministero delle imprese e del Made in Italy.

Resto infine grato a coloro che leggeranno questo saggio, anche per eventuali osservazioni o segnalazioni che vorranno comunicarmi.

Roma, Maggio 2023

Paolo Carnazza

PREFAZIONE

di Marco Cucculelli¹

Nel corso degli ultimi semestri, il PIL italiano è cresciuto a tassi significativi, comparabili e talvolta più sostenuti di quelli dei principali Paesi competitors, evidenza che sorprende osservatori e commentatori abituati a trattare con cautela l’”osservato speciale” europeo. Tra le varie possibili motivazioni di questo risultato va certamente annoverata la vivacità del tessuto imprenditoriale nazionale, che è riuscita a far uscire il sistema produttivo dallo stallo imposto dal COVID - 19 in tempi brevi e con grande efficacia. L’adozione di modelli di business innovativi, a fronte della tenuta della domanda interna, e una rinnovata - e selettiva - espansione sui mercati internazionali hanno favorito il recupero produttivo, restituendo competitività ad un sistema produttivo messo a dura prova dalla sequenza di eventi esterni negativi.

Un ruolo rilevante in questa partita è stato giocato dalla politica industriale. L’innovazione negli assetti organizzativi delle imprese e l’importante sviluppo degli investimenti delle imprese in nuove aree tecnologiche a matrice digitale non sarebbero stati possibili in assenza di una successione di interventi di politica industriale ideati e avviati nel corso del decennio antecedente la crisi. Il Piano Industria/Impresa 4.0 ha maggiormente contribuito a questa ripresa, stimolando l’innovazione e la digitalizzazione degli assetti produttivi e innescando un circolo virtuoso che ha coinvolto la domanda di tecnologie e l’offerta di innovazione da parte di PMI e grandi imprese italiane.

¹ Professore Ordinario di Economia Applicata - Università Politecnica delle Marche.

Il volume di Paolo Carnazza indaga questi temi con profondità, precisione e in maniera estremamente tempestiva. Offre al lettore spunti analitici e riflessioni su come la politica industriale abbia contribuito a sostenere il percorso di riorganizzazione del sistema produttivo e spinto le imprese verso l'adozione di modelli competitivi basati sulle nuove tecnologie digitali. Propone interessanti chiavi di lettura sul ruolo dell'intervento pubblico a sostegno della reazione congiunturale dell'industria e dello sforzo di rinnovamento del sistema delle imprese. Commenta e valuta con attenzione l'effettiva capacità di impatto di un modello di intervento pubblico nell'economia caratterizzato da strutture e strumenti talvolta non adeguati e non sempre utilizzati con la necessaria tempestività. Sottolinea, infine, le difficoltà di svolgere una effettiva azione di supporto da parte delle istituzioni quando il quadro competitivo è disegnato dall'emergenza e permeato da livelli crescenti di incertezza.

In tale scenario, nel quale la politica industriale potrebbe avere efficacia semplicemente stabilizzando il quadro delle relazioni economiche, il volume evidenzia le debolezze e lo scarso impatto potenziale di un intervento pubblico e istituzionale dettato dall'urgenza e dall'emergenza. Seppur efficace in alcuni casi, quali ad esempio il tentativo di riorientare le produzioni all'interno del settore sanitario nei mesi dell'insorgenza del COVID, l'esito delle iniziative ha prodotto nel complesso effetti contenuti e certamente inferiori rispetto a quelli che avrebbe potuto avere se avesse promosso una continua e regolare serie di interventi di supporto.

L'evoluzione del contesto economico recente offre il quadro all'interno del quale prende corpo la reazione delle imprese analizzata nel volume. La narrativa si sviluppa a partire dalla crisi pandemica e rinforzata dalla guerra in Ucraina, fattori nuovi e di grande impatto nel quadro delle relazioni economiche, ma che

destabilizzano un contesto competitivo già messo sotto pressione dall'introduzione del digitale.

Il pregio del libro non è solo quello di ripercorrere temporalmente le vicende che si sono succedute nello scenario industriale del Paese negli anni recenti, ma di tracciare il profilo del percorso spontaneo di riorganizzazione che il sistema sta affrontando sotto la spinta di forti e nuove forze esterne. L'Autore entra nel dettaglio di molti di questi fenomeni, indagandone le cause e, ancora più efficacemente, gli esiti, utili per tracciare un quadro interpretativo di quale sarà l'evoluzione del sistema produttivo nei prossimi anni. Emergono da questo scenario riflessioni su numerosi ambiti cruciali per l'analisi prospettica. Su tre di questi - i sistemi locali di produzione, il fattore imprenditoriale e la politica industriale - è utile soffermarsi ulteriormente.

Relativamente al primo ambito, il lavoro apre ad una più ampia riflessione su come la tradizionale struttura produttiva italiana, basata su sistemi locali di produzione orientati verso catene di fornitura domestiche, si sia trasformato da fattore di svantaggio - negli anni della globalizzazione - a fattore di protezione nei momenti di crisi internazionale più grave. Differentemente da quanto accaduto in Germania e in Francia, i distretti e i sistemi locali italiani hanno mantenuto buoni livelli di attività anche nei momenti di interruzione delle catene globali di fornitura, assicurando la tenuta del sistema e il mantenimento di condizioni ordinate di funzionamento dei mercati. Analogamente, il posizionamento in nicchie di mercato globali, anche se piccole e molto specializzate, hanno consentito a numerosi comparti manifatturieri di mantenersi attivi sui mercati internazionali e assicurare un contributo positivo al saldo della bilancia commerciale. Certamente, la ripartenza dell'economia globale metterà di nuovo a nudo molte delle

limitazioni legate a queste peculiarità dell'industria nazionale, ma non potrà nascondere il ruolo di fattore di stabilizzazione che questi fattori hanno avuto e potranno - in prospettiva - assicurare nel caso di future congiunture negative.

Correlato al rischio strutturale fronteggiato dal sistema produttivo è il tema degli strumenti che le imprese hanno per fronteggiare il rischio di mercato. Interessanti a questo proposito sono gli approfondimenti che il volume propone sul fronte delle strategie e degli attori, ossia gli imprenditori. Relativamente alle strategie, il lavoro segnala la vastità delle azioni adottate dalle imprese, dalle certificazioni alla formazione del personale, all'investimento in nuove tecnologie digitali fino alla innovazione di prodotto e alla riconversione del portafoglio prodotti. Ancora più rilevante, anche se contenuta nei numeri, la modifica dei modelli di business delle imprese, motivata non solo dalla risposta a shock inattesi, ma anche dalla progressivamaturazione del fattore imprenditoriale, che sempre più spesso si è concentrato su significative variazioni del modello di azione sul mercato. In tale contesto, il volume aiuta a fare chiarezza su una più generale modifica della formula imprenditoriale delle imprese, stimolata anche dalla crisi, nella quale il cambiamento della leadership in caso di successione si è indirizzato verso strutture a maggiore presenza di manager esterni e minore incidenza di manager familiari, seppure in presenza di un marcato mantenimento della proprietà familiare.

Da ultimo, ma non meno importante, il ruolo della politica industriale. Nella bipartizione tradizionale dei modelli stilizzati di intervento pubblico, ossia libero agire delle forze di mercato da un lato, e guida e indirizzo da parte dell'operatore pubblico dall'altro, il lavoro di Carnazza apre ad una ulteriore riflessione sui fattori che hanno sostenuto la competitività del sistema produttivo negli ultimi due decenni. Ed emerge dal lavoro, anche

se non oggetto di approfondimento specifico, l'importanza dello sviluppo dimensionale delle imprese quale fattore abilitante di livelli superiori di competitività, fattore che si materializza in quel gruppo di medie imprese industriali che, per specializzazione e ambiti competitivi, hanno tracciato la via competitiva del Made in Italy in Europa e nel mondo. Diffuse e in netta crescita anche nel Mezzogiorno del Paese, le medie imprese sono un asset che la politica industriale non ha mai fatto oggetto di interventi specifici, nonostante compaiano sistematicamente tutte le volte che le analisi economiche indagano le performance aggregate del sistema o l'assorbimento di specifici strumenti e interventi normativi. Rappresentano, di fatto, una terza via all'intervento di politica industriale, nella quale lo Stato non guida da vicino i percorsi di sviluppo, ma neanche li lascia in balia del libero operare delle *forze spontanee di mercato*. Molte delle riflessioni che commentano e descrivono le evidenze riportate nel lavoro di ricerca di Carnazza possono essere ricondotte a questo quadro. Uno scenario, in altri termini, nel quale il sistema produttivo ha sviluppato autonomamente modelli organizzativi e strumenti competitivi associati alla media dimensione d'impresa che si allineano perfettamente ai caratteri della struttura produttiva del Paese. In ottica di policy, questi modelli e strumenti andrebbero evidenziati e sostenuti non solo perché contribuiscono a mantenere la posizione internazionale della nostra economia, ma anche perché costituiscono un esempio per le numerose piccole imprese alle quali sarà affidata una parte rilevante delle sorti economiche del Paese nei prossimi anni.

Il volume di Carnazza offre un quadro chiaro e illuminante dei molti fattori che hanno inciso sul panorama economico e industriale del nostro Paese e ne hanno delineato la capacità di risposta. Il quadro tracciato non si esaurisce tuttavia nel profilo

descrittivo di quanto è accaduto. Fornisce infatti intuizioni e utili riflessioni su quanto si sta verificando sul fronte strutturale e, soprattutto, non trascura di mostrare come le risposte delle imprese alle sollecitazioni di oggi stiano generando la fisionomia della struttura che il sistema produttivo avrà domani. Un metodo, questo, utile e imprescindibile per chi intenda studiare la politica industriale dentro le specificità del sistema produttivo italiano.

INTRODUZIONE

di Paolo Carnazza²

La fase storica che stiamo vivendo è drammatica per i suoi effetti devastanti sul piano economico, sociale e sanitario. L'effetto combinato della Rivoluzione tecnologica 4.0, che caratterizza l'intera area dei principali Paesi industrializzati da più di un decennio, e della pandemia, scoppiata nel marzo 2020, ha generato uno scenario complesso, caratterizzato da un elevato grado di incertezza all'interno del quale le imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, sono chiamate a comprendere i profondi mutamenti strutturali in atto (si pensi, in particolar modo, alla complessità delle nuove tecnologie e ai loro effetti sul mercato del lavoro che richiederà competenze sempre più elevate e che spesso le imprese non riescono a reperire sul mercato). A questi due shocks si è aggiunto un terzo, inaspettato *tsunami* attribuibile all'invasione della Russia in Ucraina alla fine di febbraio del 2022 che ha sconvolto gli equilibri dello scacchiere politico internazionale alimentando un ulteriore clima di complessità e incertezza a livello mondiale³.

Molti nostri imprenditori hanno dimostrato di essere capaci di navigare in questa tempesta cavalcando la nuova ondata tecnologica, di reagire spontaneamente alla crisi pandemica attraverso strategie di innovazione, di digitalizzazione, di

² Socio GEI – Associazione italiana Economisti d'impresa e Socio SIEPI (Società italiana Economia e Politica industriale).

³ In particolare “all'incertezza connessa alla gestione tecnica della distanza (trasporti) e alla dipendenza strategica lungo le filiere produttive, la guerra in Ucraina ha sommato l'incertezza già latente da tempo circa le condizioni geopolitiche necessarie per il mantenimento di un ordine commerciale internazionale” (Manzocchi, Trau', 2022).

riconversione produttiva (anche parziale) per realizzare i nuovi prodotti e servizi richiesti dalla crisi, di una maggiore attenzione verso la formazione professionale dei propri dipendenti. Hanno inoltre cercato di tamponare gli effetti del conflitto bellico tra la Russia e l’Ucraina accorciando le filiere dei propri fornitori e non scaricando completamente sui prezzi finali l’aumento dei prezzi dei prodotti energetici e intermedi (quest’ultimi spesso introvabili).

Contemporaneamente è aumentato sensibilmente, anche perché spinto dalle continue situazioni di crisi, il ruolo dello Stato in campo economico. Al riguardo, è importante riconoscere l’importante ruolo svolto dal nostro Governo nel definire, in tempi rapidissimi, misure per contrastare i gravi effetti della crisi pandemica (riguardanti soprattutto alcuni settori, turismo e ristorazione *in primis*) e per sostenere imprese e famiglie a seguito del conflitto bellico⁴. A questi interventi si è poi aggiunto un importante e strutturale tassello di misure e riforme definite all’interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che dovrà gestire e spendere circa 219 miliardi di euro entro il 2026.

Questo lavoro si pone la principale finalità di *fotografare* i tre shocks strutturali suindicati e di analizzare il loro impatto sull’economia italiana con particolare riguardo alla nostra struttura produttiva e di sviluppare una serie di riflessioni sul ruolo che è stato e che potrebbe essere assunto dalla politica industriale in questo nuovo scenario caratterizzato da un susseguire incalzante di rischi sistematici. Questa ricerca, che

⁴ Particolarmente sostenuta è stata la risposta del Governo contro il “caro energia” quantificata, attraverso l’emanazione di otto provvedimenti legislativi nell’arco di nove mesi, in circa 54,4 miliardi di euro (pari a 3,4 punti di PIL 2021 (CSC, autunno 2022).

raccoglie una serie di contributi elaborati dal sottoscritto negli ultimi cinque-sei anni prevalentemente insieme ad alcuni colleghi del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE)⁵, ma non solo, si sviluppa attraverso dieci capitoli.

Il primo capitolo analizza le nuove sfide legate all'avvento delle tecnologie 4.0 che stanno spingendo molte imprese gradualmente verso un processo di digitalizzazione e di automazione dei processi produttivi. Processo che una discreta quota del nostro tessuto produttivo sta realizzando spontaneamente perché ritenuto un passaggio fondamentale per mantenere e, soprattutto, aumentare la competitività nei mercati mondiali sempre più aggressivi e agguerriti. Importante, in questo passaggio, è stato il ruolo della politica industriale: il riferimento è al Piano Nazionale Industria 4.0 impostato nel settembre del 2016, trasformatosi poi in Piano Nazionale Impresa 4.0 e, successivamente, in Piano Nazionale Transizione 4.0, quest'ultimo più attento alle micro e piccole dimensioni aziendali e ai problemi della sostenibilità ambientale. Numerosi sono, altresì, i problemi aperti e i rischi e le opportunità connessi alla trasformazione digitale del nostro sistema produttivo, alcuni dei quali affrontati nel capitolo. Tra i principali: l'impatto sul mercato del lavoro che sarà caratterizzato dalla cancellazione di molti posti di lavoro e, nel contempo, dalla creazione di nuove possibilità occupazionali (al momento però nemmeno prefigurabili), il paradosso delle competenze (unitamente a tassi

⁵ Le opinioni espresse non riflettono in alcun modo quelle del MISE. Eventuali errori e/o omissioni sono da attribuire esclusivamente agli autori. Si fa presente, al riguardo, che a seguito dell'insediamento del Governo Meloni, il Ministero dello Sviluppo Economico ha assunto la nuova denominazione di Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), per evidenziare che la nuova *mission* si concentrerà maggiormente sul nostro sistema produttivo e sui molteplici prodotti di elevata qualità che sono esportati in tutto il mondo.

di disoccupazione elevati, soprattutto giovanile e femminile, le imprese hanno difficoltà a trovare le competenze adeguate e sempre più sofisticate legate alle varie tecnologie abilitanti 4.0), il crescente grado di disuguaglianza economica e sociale, i problemi inerenti la sicurezza informatica.

Sugli effetti della inaspettata e improvvisa crisi pandemica⁶ abbattutasi sul sistema produttivo italiano si sofferma il secondo capitolo. Data la crescente importanza assunta in questi ultimi anni all'interno del sistema nazionale dell'innovazione, l'analisi si è soffermata in particolar modo sulle startup innovative⁷. Dopo avere subito gravi danni (soprattutto in termini di fatturato e liquidità), parzialmente assorbiti grazie alle misure anti-emergenza adottate dal Governo, molte imprese si sono gradualmente riorganizzate realizzando varie strategie per superare i danni dell'epidemia. Interessante rilevare che, al di là dei vari effetti negativi del COVID – 19, alcuni effetti sono stati positivi avendo spinto molte imprese a utilizzare in modo più diffuso e intensivo le nuove tecnologie, a realizzare maggiori investimenti per accrescere il benessere dei propri dipendenti, a ricorrere maggiormente a nuove modalità di lavoro quali *losmart working*. Il capitolo si sofferma in particolar modo, come prima accennato, sul mondo sulle startup innovative che, dopo una parziale battuta di arresto, hanno continuato a diventare

⁶ Secondo un recente studio (Magnani, 2022), la pandemia, come del resto l'aggressione della Russia in Ucraina, non devono essere invece considerate un *cigno nero* emerso improvvisamente poiché vari segnali (soprattutto in relazione al conflitto bellico) potevano essere, almeno parzialmente, previsti.

⁷ Le startup innovative configurano una nuova tipologia aziendale, ideata con il Decreto-Legge n.179/2012, avente la principale finalità di favorire la nascita di nuove imprese ad alta vocazione tecnologica (al riguardo si rinvia al quinto capitolo).

sempre più numerose evidenziando un'elevata capacità di resilienza alla crisi pandemica.

Le strategie di riconversione produttiva realizzate da una parte del sistema produttivo come “risposta” alla crisi pandemica sono ampiamente analizzate nel terzo capitolo che, dopo avere approfondito i punti di forza e di debolezza del nostro saldo commerciale con l'estero (con particolare riguardo all'emergere di un peggioramento del disavanzo di alcuni settori a seguito dello scoppio del COVID - 19), mette in evidenza come una discreta quota di imprese abbia realizzato spontaneamente strategie di riconversione (anche parziali) per rispondere ai nuovi bisogni. Da rilevare, altresì, che incentivi specifici, analizzati all'interno del capitolo, sono stati adottati per spingere le imprese a riconvertire, almeno parzialmente, i propri impianti produttivi grazie al Decreto - Legge n.18/2020 (Decreto “Cura Italia”) con effetti di una certa rilevanza sul tessuto produttivo italiano. Il capitolo, sulla scia dell'impianto suggerito dal Decreto suindicato, individua un percorso metodologico volto all'impostazione di specifici interventi e agevolazioni che dovrebbe prevedere l'individuazione di una “Mappatura” dei settori produttivi deficitari con l'estero (soprattutto a seguito della crisi), ma non solo, la condivisione di tale *radiografia* con le Associazioni imprenditoriali e sindacali, la possibilità di una valutazione ex ante ed ex post delle varie agevolazioni previste da affidare a un Organismo tecnico ed autonomo. Il capitolo si pone, infine, una serie di primi interrogativi sul ruolo dello Stato in campo economico (che sarà oggetto di approfondimento in altri successivi contributi) e fornisce, al riguardo, una prima chiave di lettura: unitamente alle *forze spontanee del mercato*, che dovranno comunque essere lasciate libere di manifestarsi anche se soggette a regole e a controlli rigorosi, lo Stato

potrebbe spingere gli imprenditori, attraverso specifiche agevolazioni e incentivi, verso i settori produttivi (individuati ex ante) al fine di soddisfare i nuovi bisogni emersi a causa della crisi da coronavirus ma, più in generale, verso compatti e nicchie di mercato strutturalmente dipendenti dall'estero al fine di potenziare e/o costituire ex novo filiere italiane. In altri termini, interventi volti a spingere le imprese verso processi di riconversione produttiva non dovrebbero essere adottati una *tantum* (come nel caso del Decreto “Cura Italia”) a seguito dell’insorgere di una crisi ma dovrebbero rappresentare una componente importante e strutturale della politica industriale. Rimane, comunque, sempre al mercato la scelta di indirizzare o meno investimenti verso questi nuovi settori.

Il ruolo dell’imprenditore è, comunque, fondamentale: conferme provengono, al riguardo, dal quarto capitolo che si pone la principale finalità, attraverso un’Indagine qualitativa su un campione rappresentativo di 2.000 piccole e medie imprese italiane, di individuare quali siano state le principali strategie adottate dagli imprenditori per prevenire e monitorare i vari rischi sempre più crescenti all’interno del presente scenario. Una discreta quota di imprese (soprattutto di medie dimensioni e dirette da imprenditori/manager con un elevato titolo di studio) ha segnalato di essere sufficientemente preparata di fronte all’insorgere di vari rischi mettendo in sicurezza lo stabilimento in caso di disastri naturali, proteggendo il *know-how* aziendale, realizzando analisi periodiche per individuare fornitori alternativi, eseguendo un monitoraggio continuo della situazione economico-finanziaria mondiale. L’Indagine ha permesso, inoltre, di individuare le principali strategie adottate dalle imprese nel periodo 2017-2021 per rispondere a shock inattesi. Gli investimenti in certificazioni (ISO 22301 continuità

operativa, ISO 9001 qualità, ISO 14001 ambientale, etc.) sembrano avere rivestito un ruolo particolarmente rilevante seguiti dagli investimenti sulla formazione nelle sue diverse declinazioni: la formazione continua, le competenze digitali, il miglioramento delle capacità manageriali. Inoltre, poco meno di un quarto delle imprese ha segnalato di avere investito in innovazione e in tecnologie 4.0 accompagnato da un aumento dell'utilizzo delle vendite *on line* e di avere cercato di diversificare i mercati di destinazione all'estero. Appare opportuno sottolineare che l'Indagine è stata svolta alla fine del 2021, prima quindi dell'invasione della Russia in Ucraina; ciò, se da una parte, può rendere parzialmente obsoleti alcuni risultati (in particolar modo riguardo alla percezione delle imprese sui rischi politici e di sicurezza informatica e sul relativo impatto sulle performance aziendali), dall'altra, evidenzia come la complessità e incertezza crescenti del presente scenario possano avere spinto le imprese a realizzare strategie di prevenzione e di monitoraggio dei vari rischi e a considerarle parte integrante dei processi aziendali all'interno delle più articolate strategie di competitività.

Il quinto capitolo analizza il Decreto - Legge n.179/2012, che ha previsto una serie di agevolazioni (amministrative, monetarie, fiscali) a favore delle startup innovative, con la principale finalità di valutarne l'impatto ex post. Il capitolo evidenzia alcuni aspetti positivi delle varie misure; meno positivo o, almeno di difficile quantificazione, appare invece l'impatto dei vari incentivi sul "*fare impresa*" su cui interagiscono, in realtà, molteplici fattori tra cui il livello di tassazione, il sistema amministrativo e burocratico, la dotazione infrastrutturale (sia materiale che immateriale), le capacità manageriali, l'invecchiamento demografico. Quest'ultimo fenomeno, in particolar modo,

caratterizza anche la nostra classe imprenditoriale la cui età media è molto elevata (tra il marzo 2013 e il marzo 2018 la quota di imprenditori cinquantenni sul totale della classe imprenditoriale sarebbe aumentata dal 53,3% al 61% secondo i dati ISTAT relativi al Censimento per l'anno 2018) con effetti negativi sulle decisioni di investimento e, più in generale, sulla propensione al rischio.

Questo fenomeno è approfondito nel sesto capitolo che cerca, inoltre, di suggerire alcune misure e interventi di *policy* per facilitare il passaggio generazionale e spingere gli imprenditori più giovani (teoricamente più dinamici e più pronti a reagire ai vari shocks e mutamenti strutturali rispetto ai propri genitori) a governare l'impresa all'interno di uno scenario sempre più complesso e incerto.

Il settimo capitolo si sofferma sul PNRR cercando di valutarne l'impatto sulla nostra economia e di approfondire sia gli aspetti critici sia le modalità e prospettive di attuazione. In particolare, sono approfondite le principali caratteristiche del Piano e la sua complessa architettura, sotto il profilo della *governance* e delle varie procedure adottate a cui segue un'analisi delle principali criticità del Piano e i principali problemi che emergono per la sua realizzazione.

L'ottavo capitolo, ricollegandosi al precedente, si sofferma sul PNRR riguardo in particolar modo alla transizione energetica; il contributo si sofferma nella prima parte sulle strategie adottate dai nostri *policy makers* per contrastare, con risorse nazionali, gli effetti legati alla pandemia e al conflitto bellico tra la Russia e l'Ucraina. Se prima di questi shocks, il nostro Paese sembra essersi concentrato prevalentemente su aspetti emergenziali non dedicando una particolare attenzione ai problemi relativi ai

cambiamenti climatici e alla “green transition”, le ingenti risorse europee messe a disposizione dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dovrebbero rappresentare un’importante opportunità per la realizzazione di massicci investimenti rivolti soprattutto verso le aree della mobilità sostenibile e dell’efficienza energetica.

Il nono capitolo si interroga sul ruolo della politica industriale in Italia sulla base di una serie di riflessioni che portano all’individuazione di un percorso metodologico volto a impostare un approccio organico della politica industriale attraverso cinque distinti livelli: a) una visione-Paese; b) l’individuazione di obiettivi strategici di medio-lungo periodo; c) l’indicazione di priorità per la politica industriale; d) il miglioramento delle condizioni di contesto; e) la realizzazione di un *mix* coerente tra le misure orizzontali (non specifiche di settore) e misure verticali (specifiche di settore). In termini più generali, emergono due opposte visioni sul ruolo dello Stato in campo economico: la prima che attribuisce allo Stato un compito fondamentale e strategico nell’impostare interventi di *policy* di medio-lungo periodo; la seconda che minimizza tale ruolo limitandosi ad attribuire allo Stato il principale ruolo di creare un contesto favorevole all’attività di impresa.

Il decimo capitolo intende approfondire quest’ultimo tema presentando altri Modelli di Stato che prefigurano un diverso ruolo della politica industriale e, in generale, della politica economica. Oltre alle due visioni indicate precedentemente (Stato *imprenditore* e Stato *regolatore*) sono analizzati altri Modelli tra cui emerge quello dello Stato *orchestratore*. Secondo questa visione, emersa successivamente alla crisi pandemica, l’intervento statale dovrebbe articolarsi su tre distinte, ma fortemente interrelate, attività: gestire

l'emergenza, sostenere la ripartenza, definire una strategia per lo sviluppo dell'economia. Abbracciando questo approccio, in sintesi, lo Stato avrebbe una visione del futuro che permette di definire una vera e propria strategia incidendo sulla traiettoria del nuovo Modello economico e sociale in un orizzonte temporale di medio-lungo termine. Nel capitolo si mettono in evidenza alcuni dubbi sull'effettiva capacità dei *policy makers*, che saranno approfonditi nelle conclusioni finali, di riuscire a realizzare un Progetto - Paese e avere una visione che vada al di là degli interessi elettorali di brevissimo periodo. Rimane, altresì, la speranza che la realizzazione del PNRR possa spingere verso forme di *partnership* tra la sfera privata e quella pubblica, che appaiono del resto sempre più necessarie, in cui si riescano a fondere le parti migliori e "vincenti" delle due sfere accompagnate da un coinvolgimento responsabile, attivo e diffuso dei vari attori economici.

All'interno di questo auspicabile scenario, sono state tracciate alcune linee di una nuova politica industriale, espressione di un Progetto-Paese ben delineato e condiviso tra le varie parti sociali, che dovrebbe articolarsi in quattro distinti Piani Nazionali strettamente interagenti tra loro: a) Piano Energetico; b) Piano Agro-Alimentare; c) Piano Industriale; d) Piano Istruzione-competenze.

