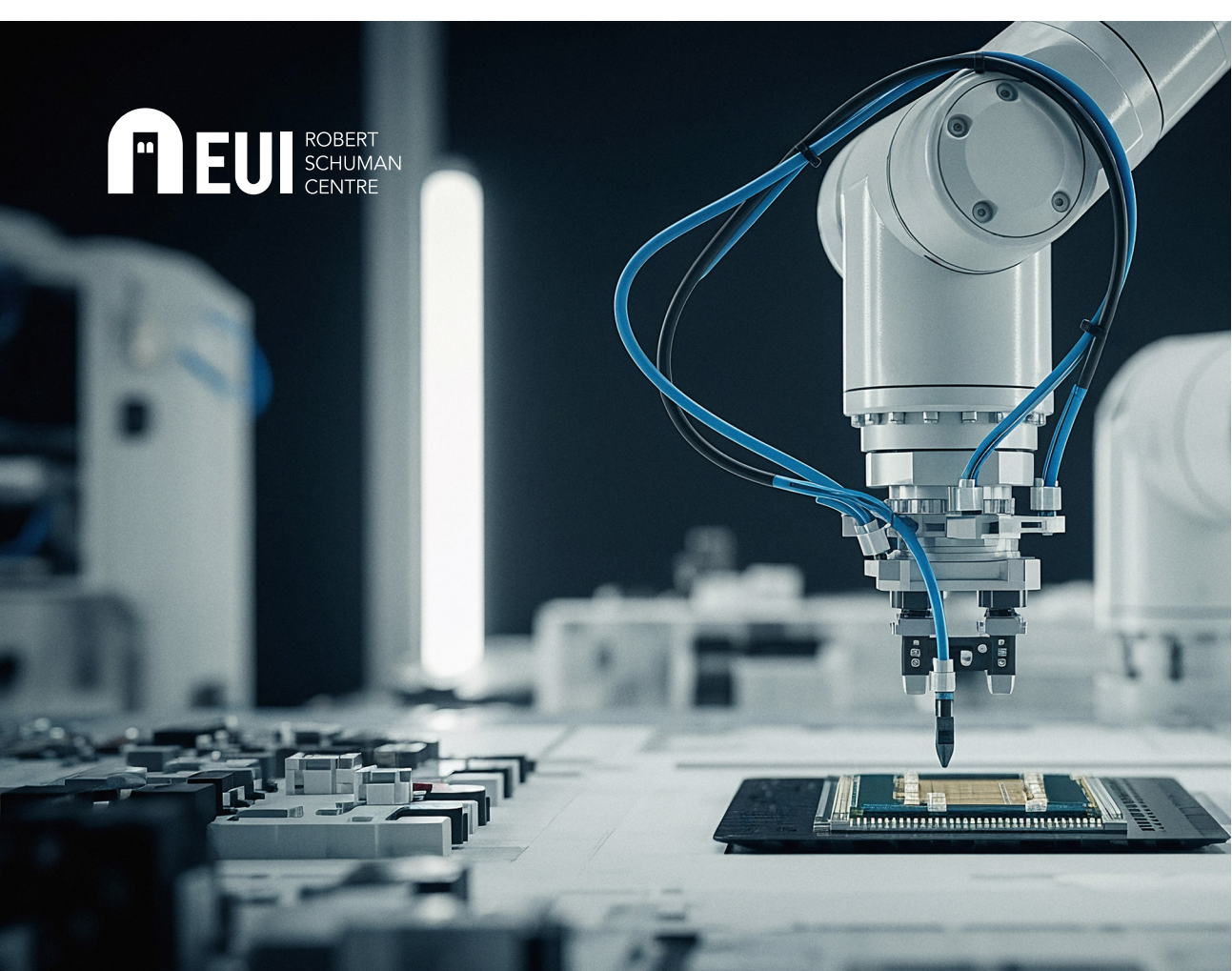




LA SFIDA DELLA REINDUSTRIALIZZAZIONE: DALLA TOSCANA ALL'ITALIA E ALL'EUROPA

A cura di Marco Buti,
Stefano Casini Benvenuti,
Alessandro Petretto

© European University Institute, 2025

Editorial matter and selection © Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti,
Alessandro Petretto, 2025

Chapters © authors individually 2025.

This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 \(CC-BY 4.0\) International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) which governs the terms of access and reuse for this work. If cited or quoted, reference should be made to the full name of the author(s), editor(s), the title, the series and number, the year and the publisher.

Views expressed in this publication reflect the opinion of individual authors and not those of the European University Institute.

Published by

European University Institute (EUI)

Via dei Roccettini 9, I-50014

San Domenico di Fiesole (FI)

Italy

ISBN:978-92-9466-750-2

doi:10.2870/7792636

QM-01-25-278-IT-N

Questo libro include materiale precedentemente pubblicato su Il Sole 24 Ore.

© Il Sole 24 Ore. Riproduzione autorizzata. L'ulteriore riproduzione o utilizzo da parte di terzi è severamente vietata.



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

La sfida della reindustrializzazione: dalla Toscana all'Italia e all'Europa

A CURA DI

Marco Buti,
Stefano Casini Benvenuti,
Alessandro Petretto

Table of Contents

Prefazione	1
1. Reindustrializzare la Toscana: un Manifesto	3
2. Il Manifesto spiegato	18
L'obiettivo strategico è la reindustrializzazione	18
Deindustrializzazione: un rischio da evitare	20
Il nostro Manifesto	22
Manifesto sulla reindustrializzazione della Toscana: Strumenti di policy	24
3. Reazioni	27
Lettera aperta del Presidente di Confindustria Toscana: "senza industria non c'è futuro"	27
La Toscana rischia di perdere la propria manifattura	30
Invertiamo una tendenza che sta rendendo la Toscana più povera	32
Patto per lo sviluppo, o la Toscana precipita	36
La ricetta per far tornare l'industria al centro dello sviluppo toscano; un nuovo Patto strategico tra imprese, sindacati, banche e corpi intermedi	38
Senza sostenibilità non è possibile "reindustrializzare la Toscana"	42
Salvare la manifattura, motore della Toscana	44

La reindustrializzazione non nasce nei convegni ma nei capannoni: Cei (Cna Firenze) chiama la politica tra le imprese	45
Il futuro dipende dalla capacità di rafforzare il terziario	47
Toscana: regione industriale o da reindustrializzare?	49
4. Le politiche	53
I Nobel su crescita e mercato: qualche spunto per la Toscana?	53
Nostalgie municipali: Acqua pubblica	56
Riflessioni sul Manifesto “Reindustrializzare la Toscana”	59
Sfide ed opportunità per reindustrializzare la Toscana: dalla scala locale a quella globale	63
Reindustrializzare la Toscana. Un parco scientifico-tecnologico nella Piana	71
5. Oltre la Toscana	73
La reindustrializzazione: dalla toscana alle altre regioni	73
Una politica per la ripresa industriale della Campania	75
Il caso dell’Emilia-Romagna	78
Per il rilancio dello sviluppo delle Marche	82
Per un Piemonte post-industriale	84
Per un nuovo sviluppo industriale in Puglia	88
Un Manifesto per rimettere il Veneto al centro dello sviluppo industriale	91
6. Postfazione	94

Prefazione

Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro

Petretto*

Che senso ha oggi un Manifesto per la reindustrializzazione? In fondo è dalla metà degli anni Settanta che il peso dell'industria sull'economia -in Italia come nel resto dei paesi sviluppati- è gradualmente calato, avviando un processo del tutto fisiologico e quindi non necessariamente allarmante.

In effetti, per lungo tempo tutto questo avveniva con una produzione industriale in costante espansione, ma su ritmi inferiori a quelli del terziario. Le cause erano ben note ed erano l'espressione del fatto che, con il progredire dello sviluppo, la popolazione, dopo avere largamente soddisfatto i bisogni materiali, tende sempre più ad indirizzare la propria domanda verso i servizi. Allo stesso tempo l'industria, per mantenere alta la propria competitività, è tenuta ad arricchire il valore dei prodotti realizzati incorporandovi crescenti contenuti immateriali, alimentando la domanda di servizi qualificati. Tutto ciò avveniva garantendo la costante crescita delle esportazioni, soprattutto di beni (che rappresentano ancora oggi l'80% del totale delle vendite all'estero) che, assieme al turismo, hanno da sempre costituito le fondamenta del nostro modello di sviluppo.

La preoccupazione espressa nel Manifesto nasce dal fatto che negli ultimissimi anni questo modello sembra essersi inceppato: la produzione industriale, dopo avere rallentato già da tempo la propria crescita, negli ultimi anni è addirittura in costante flessione portando simultaneamente -anche se con qualche eccezione- ad una graduale caduta della nostra capacità di esportare. La dein-

* Marco Buti (Cattedra Tommaso Padoa Schioppa, Robert Schuman Centre, Istituto Universitario Europeo), Stefano Casini Benvenuti (già Direttore IRPET - Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana) e Alessandro Petretto (Professore Emerito di Economia Pubblica, Università di Firenze).



dustrializzazione è quindi solo la punta dell'iceberg che segnala la perdita di competitività della nostra economia e che, quindi, non riguarda la sola industria, ma si estende all'intero sistema produttivo.

È quindi lecito domandarsi cosa sia cambiato nel corso degli anni, come si sono distribuite le forze produttive tra industria e terziario, se ha prevalso un virtuoso rapporto di integrazione tra i due settori o se invece le risorse si siano rivolte verso attività con minore capacità di generare valore e lavoro qualificato. Molti segnali sembrerebbero andare in questa seconda direzione come dimostra il fatto che il lavoro impiegato è sempre più un lavoro povero, con salari insufficienti a garantire un adeguato tenore di vita, spingendo per la prima volta anche in Toscana molti giovani, spesso con elevato livello di formazione, ad emigrare in cerca di lavoro all'estero.

Oggi, anche alla luce delle nuove vicende che caratterizzano il contesto internazionale, il rischio di un ulteriore indebolimento della nostra economia è aumentato per cui è urgente capirne le cause, entrando nei meccanismi di funzionamento del nostro modello, al fine di coglierne le forze ancora vive, ma anche le debolezze, individuando eventualmente nuove strade da percorrere.

Si tratta, in altre parole, di rilanciare la politica industriale, coordinandoci col livello nazionale ed europeo, nella consapevolezza che esiste uno spazio anche a livello regionale, se non altro per il fatto che una parte importante delle risorse per lo sviluppo -dal lavoro alle materie prime- sono localizzate su specifici territori sui quali il governo regionale ha ampie possibilità di intervento.

Il tentativo del Manifesto è quello di sollecitare una discussione su questi temi. Un obiettivo ambizioso e in parte raggiunto visto le numerose e qualificate testimonianze riportate in questa raccolta e che hanno decisamente arricchito la nostra analisi. Il Manifesto, come ben indicato nella premessa, non entra nelle soluzioni da adottare dovendo queste scaturire dal dialogo tra le forze politiche economiche e sociali, ma si limita a definirne i contorni, delinendo il perimetro al cui interno è opportuno muoversi e che abbiamo racchiuso nella formula del modello ad ESSE, ovvero di uno sviluppo che deve simultaneamente tenere conto di Efficienza, Sostenibilità, Sicurezza ed Equità: quattro dimensioni oggi ineludibili.

Questo eBook raccoglie il Manifesto e alcune delle numerose reazioni che ne sono seguite da parte dei rappresentanti delle parti sociali e delle categorie economiche e di osservatori privilegiati dell'economia toscana e nazionale. Ringraziamo gli autori e offriamo l'eBook come contributo alla elaborazione di una strategia di trasformazione dell'economia e della società della nostra regione.

1. Reindustrializzare la Toscana: un Manifesto

Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto*

Premessa

I prossimi cinque anni saranno cruciali per l'economia toscana e, più in generale, per il suo modello di sviluppo e la sua società. Questo Manifesto è stato scritto da tre studiosi con storie personali e percorsi professionali diversi, ma ci accomuna una visione positiva della vitalità imprenditoriale del nostro territorio, della vivacità della società civile e del ruolo dell'operatore pubblico e delle parti sociali. Pensiamo che produttività, solidarietà e sicurezza non siano incompatibili, ma anzi si rafforzino a vicenda e che transizione verde, digitale e sociale non siano una trinità impossibile.

Ma vediamo i rischi di uno sguardo corto, di una progettualità carente, di un ripiegamento su interessi costituiti. In particolare preoccupa il processo di deindustrializzazione che da tempo coinvolge anche la Toscana e che sta vivendo una brusca impennata nel periodo recente. È bene ricordare che una parte importante dei successi conseguiti nel tempo dall'economia regionale sono legati al protagonismo del manifatturiero per cui le recenti difficoltà di alcune delle sue componenti sono un pericoloso segnale di allarme che va affrontato: il declino industriale non è ineluttabile, se si allunga l'orizzonte temporale delle scelte politiche.

* Pubblicato come Policy Paper EUI, 8 settembre 2025.



Offriamo questo Manifesto come contributo al dibattito pubblico. Il Manifesto non disegna soluzioni prête-à-porter, ma traccia i contorni delle scelte strategiche e indica delle possibili piste da seguire. Passare dal “perimetro” all’ “area”, riempiendolo di contenuti è la responsabilità di chi guiderà la Toscana nei prossimi cinque anni, in un nuovo partenariato con gli attori economici e sociali per il rilancio industriale della nostra regione.

1. I dazi americani colpiscono duro, ma la crisi dell'economia toscana è strutturale

Ogni politica regionale oggi deve tener conto del contesto generale nel quale si iscrive. Il contesto geopolitico è altamente problematico con l'Europa stretta fra USA e Cina in un mondo non più piatto dove *weaponisation* di energia, commercio e valute determinano le coordinate di giuochi a somma zero (se non negativa). Per affrontare la competizione, aumenta la massa critica minima a livello politico e d'impresa. Il contesto economico riflette queste dinamiche: l'incertezza diffusa e duratura ostacola la programmazione degli investimenti e le scelte strategiche delle imprese. Dopo la crisi pandemica, la rapida ripresa non ha scongiurato i rischi di stagnazione che minano il tessuto economico-sociale. In questa situazione, c'è un premio alla resilienza. A livello nazionale, il ritorno del vincolo di bilancio e i *trade-off* macro e microeconomici impongono difficili scelte di politica economica.

Un modello obsoleto

Il modello produttivo europeo si fonda su assunti non più attuali: basso costo di energia importata; crescita tirata dalle esportazioni verso la Cina; catene lunghe del valore. La scelta europea (che viene da lontano) è stata quella di un'economia a proiezione esterna con esportazioni basate su un'alta capacità manifatturiera ed i cui rappresentanti più tipici sono Germania ed Italia. Il modello regge a lungo, ma l'ingresso di nuovi paesi asiatici nel commercio internazionale impone di mantenere bassi i costi, specie quando anche i nuovi entrati sono in grado di produrre beni di crescente qualità. La stagnazione dei salari (in particolare in Italia) è la conseguenza di questo modello, ma le difficoltà aumentano quando costi elevati dell'energia mettono chiaramente in evidenza la debolezza delle nostre economie; i problemi aumentano con l'introduzione dei dazi che aggravano la crisi del modello tirato dall'export. Quello che vale per l'Europa e l'Italia vale, ancora di più, per la Toscana.

Quella toscana è, infatti, tradizionalmente un'economia molto aperta agli scambi internazionali sul fronte dei beni oltre che del turismo. Di qui la centralità del settore manifatturiero che, tuttavia, ha vissuto un graduale declino passando da circa il 26% dell'occupazione complessiva nel 1995 a poco meno del 18 a seguito degli effetti della Grande Crisi Finanziaria del 2008; con la ripresa successiva la caduta si era fermata proprio a causa dei risultati sorprendenti realizzati sul fronte dell'export: dopo il calo del 2009, le vendite all'estero hanno infatti ripreso a crescere a ritmo intenso, collocando la Toscana tra le regioni italiane con le migliori performance sui mercati internazionali.

Le recenti vicende - dal Covid, all'invasione russa dell'Ucraina ed ora la nuova stagione dei dazi inaugurata da Trump- rappresentano altrettante insidie per il settore industriale toscano. Non è un caso che la produzione industriale sia in calo da tempo con un risultato in media peggiore di quello nazionale. La ragione principale di tale dinamica, - confermata anche nell'ultimo scorcio del 2024 - è da ricercare nel perdurare della crisi del comparto moda, in particolare della pelletteria, che pure aveva rappresentato, con la farmaceutica e parti della meccanica, uno dei settori di maggior traino dell'economia regionale.

L'esposizione ai dazi di Trump

La vulnerabilità dell'economia toscana è legata all'elevata dipendenza da alcuni prodotti e mercati, con una netta prevalenza di piccole e medie imprese collocate in filiere produttive spesso governate da imprese non toscane (è il caso delle grandi firme della moda). Quello verso gli Stati Uniti resta il principale mercato di sbocco assorbendo circa il 16% delle esportazioni della regione, tra cui spiccano, nell'ordine, la farmaceutica, l'elettromeccanica, il comparto moda nelle sue varie articolazioni, oltre all'industria alimentare (soprattutto olio e vino) e alla gioielleria. Questi settori rappresentano oltre i 3/4 dell'export toscano negli Stati Uniti.



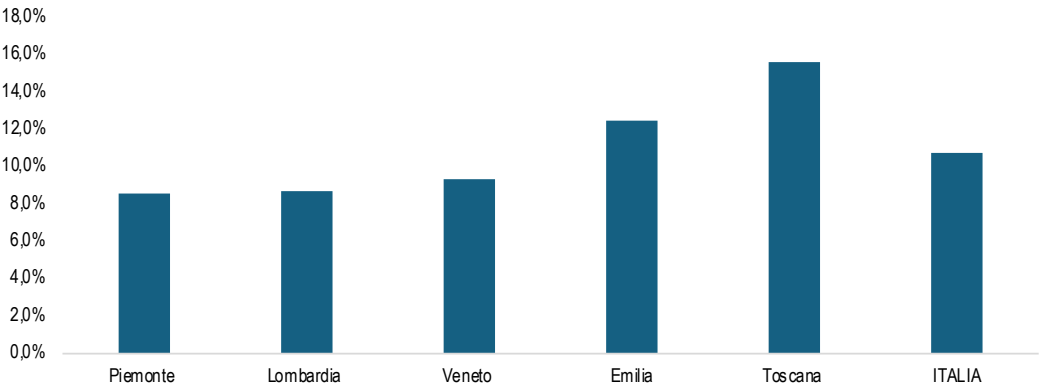
Tabella 1
PRINCIPALI VOCI DI EXPORT VERSO GLI USA

	milioni di euro	peso %
Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	6.164,4	35,6%
Macchinari e apparecchiature	2.102,9	12,2%
Articoli in pelle	1.697,9	9,8%
Prodotti delle altre industrie manifatturiere	1.084,8	6,3%
Prodotti alimentari	990,9	5,7%
Articoli di abbigliamento	813,0	4,7%
Bevande	799,9	4,6%
Totale principali voci	13.653,9	78,9%
Totale export verso USA	17.299,8	100,0%

Fonte: ISTAT

Ciò fa della Toscana la regione italiana più esposta alle minacce commerciali di Trump. L'accordo siglato il 27 luglio fra USA e UE su un dazio del 15%, sommandosi al deprezzamento del dollaro, avrà effetti molto rilevanti, con ricadute particolarmente gravi nel settore manifatturiero e sull'intera crescita regionale.

Figura 1
PESO DEL MERCATO USA NELLE PRINCIPALI REGIONI ESPORTATRICI



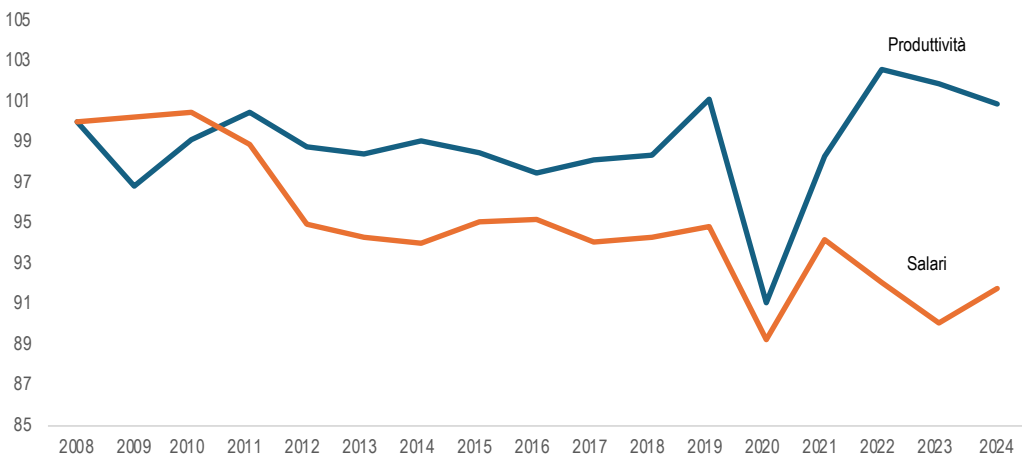
Fonte: ISTAT

2. La Toscana guarda con fiducia ... al passato

Intrappolati in un "cattivo equilibrio"

Queste vicende aggravano una situazione che appariva già preoccupante, visto che da tempo la Toscana sta vivendo una fase di crescita lenta nella forma -inconsueta per un sistema produttivo avanzato- di "crescita estensiva": cresce l'occupazione, soprattutto dipendente, ma la produttività diminuisce e con essa si riduce la remunerazione dei fattori ed in particolare quella del lavoro (vale la pena di ricordare che i salari, in termini reali, sono oggi ancora inferiori a quelli del 2008).

Figura 2
PRODUTTIVITÀ E SALARI IN TOSCANA DAL 2008 AD OGGI



Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT

Sarebbe tuttavia un errore liquidare questa caduta dei salari solo come espressione di un rinnovato conflitto capitale-lavoro, favorito dall'indebolimento del lavoro a seguito del susseguirsi dei numerosi interventi volti ad aumentarne la flessibilità. Vi sono anche altre ragioni che impongono di essere affrontate con urgenza salvo rassegnarsi ad un percorso di ineluttabile declino.



Tra queste, innanzitutto, la bassa crescita della produttività in quasi tutti i settori, cui si accompagna la progressiva riduzione delle ore medie annue lavorate (per il proliferare di part-time involontario, di lavori stagionali, di contratti a tempo determinato); inoltre - ma in parte anche come causa di tutto questo - vi è una trasformazione poco virtuosa del sistema produttivo, la cui composizione settoriale è radicalmente cambiata nel corso degli anni, alimentando quel processo di deindustrializzazione che si era parzialmente arrestato dopo la Grande Crisi Finanziaria.

Tabella 2
L'OCCUPAZIONE DAL 1995 AD OGGI
variazione percentuale

	1995-2008	2008-2022	1995-2022
A-Capital intensive con alti salari	7,2%	-14,7%	-9,4%
B-Capital intensive con bassi salari	-0,6%	12,8%	10,8%
C-Labour intensive con alti salari	26,9%	-3,2%	18,6%
D-Labour intensive con bassi salari	17,5%	6,6%	20,1%
Totale complessivo	16,0%	0,3%	14,1%

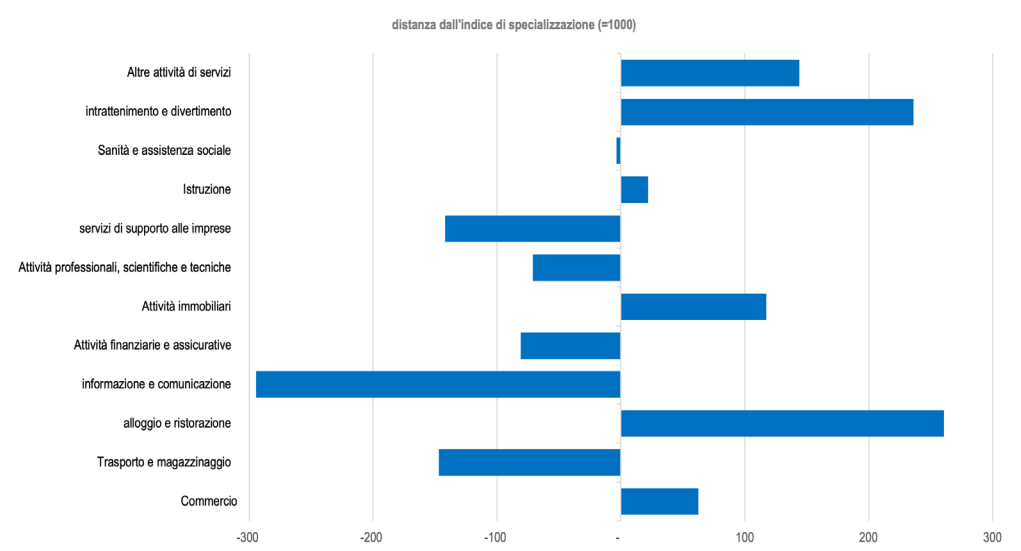
composizione percentuale

	1995	2008	2022
A-Capital intensive con alti salari	23,7	21,9	18,6
B-Capital intensive con bassi salari	3,4	2,9	3,3
C-Labour intensive con alti salari	16,9	18,5	17,9
D-Labour intensive con bassi salari	56,0	56,7	60,2
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostre stime su dati ISTAT

Il rischio è la 'terziarizzazione povera' come conseguenza del graduale spostamento verso settori con prevalenza di attività lavorative a basso contenuto di conoscenza e bassi salari. In Toscana ciò è avvenuto in misura più intensa rispetto al resto del paese, alimentando un pericoloso processo di polarizzazione: pochi gli addetti con salari elevati e molti quelli con salari bassi, alcuni dei quali veri e propri *working poor*. Ciò crea problemi per i più giovani, molti dei quali, quando non restano disoccupati, sono costretti ad accettare un lavoro lontano dalle proprie aspettative; non pochi alimentano l'esercito dei cosiddetti *NEET* (giovani che hanno terminato il ciclo scolastico e sono senza lavoro e non in formazione), mentre i più dinamici scelgono di emigrare all'estero: un fenomeno quest'ultimo praticamente assente in Toscana solo pochi anni fa, ma ora in forte espansione.

Figura 3
L'espansione dei servizi a bassa produttività



Legenda: Sull'asse delle ascisse è riportato l'indice di specializzazione (peso dei settori sul totale economia della Toscana rispetto a quello delle altre regioni): alto se >100 , basso se <100 .

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Le concause di tale processo

La questione principale è perché vi sia stato questo spostamento verso lavori a più basso rendimento e perché in Toscana sia avvenuto più che nel resto del paese. È evidente che vi siano più fattori che spingono in tale direzione; fattori che operano sia dal lato dell'offerta che della domanda:

- molte delle imprese manifatturiere toscane sono di piccola e piccolissima dimensione e operano in filiere spesso governate da altre imprese (talvolta non toscane), ciò ne riduce il potere di mercato per cui in molti casi subiscono gli aumenti di costo, non essendo nella condizione di scaricarli sui prezzi; non solo ma gli stessi volumi produttivi sfuggono al loro controllo dipendendo dalle scelte delle capofila della filiera;



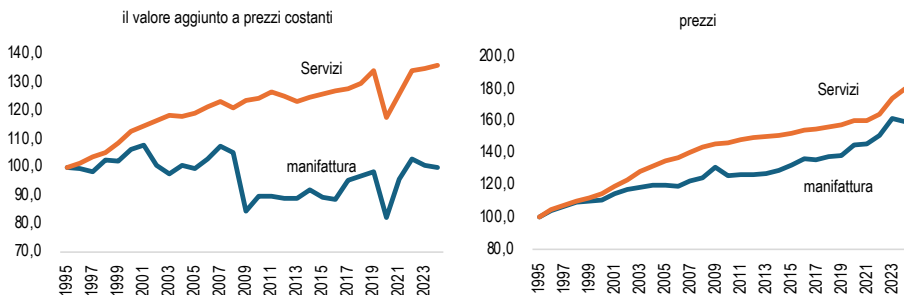
- in molte imprese non vi è stato un passaggio generazionale per cui, di fronte a difficoltà e incertezze sul futuro, può prevalere l'opzione, da parte degli imprenditori più anziani di rivolgersi verso altre attività, magari meno redditizie, ma meno rischiose;
- la bassa presenza di giovani non garantisce un adeguato ricambio nel mercato del lavoro con la conseguenza che le imprese hanno maggiori difficoltà a reperire i lavoratori più adeguati alle proprie esigenze e i lavoratori (specie i più giovani) a trovare un impiego in linea con le proprie aspettative (di qui il mismatching nel mercato del lavoro);
- vi sono in Toscana maggiori difficoltà di sostenere, col solo impiego dei fondi disponibili a livello regionale, le *start-up* innovative, nonostante vi siano centri di ricerca in grado di fornire competenze importanti.
- Vi sono poi anche altri fattori che operano più dal lato della domanda:
- l'attrattività turistica della regione rafforza la possibilità di investire nel settore alberghiero e della ristorazione che in effetti è risultato in forte espansione dal punto di vista dell'occupazione, ma con livelli retributivi particolarmente bassi;
- l'accoglienza è un settore che può fare affidamento su di un patrimonio immobiliare estremamente redditizio senza bisogno di grande capacità imprenditoriale (si pensi alla diffusione degli Airbnb che è tra le più alte del paese);
- l'invecchiamento della popolazione ha modificato la domanda interna con crescente bisogno di servizi alla persona, molti dei quali a bassissimo valore aggiunto;
- i vincoli posti alla spesa pubblica hanno inoltre fatto venir meno il contributo che il settore pubblico era in grado di dare sul fronte sia della quantità che della qualità del lavoro (una parte consistente dei laureati trovavano lavoro nel pubblico impiego).

Tutti questi fattori spiegano il graduale spostamento da attività manifatturiere aperte alla concorrenza internazionale - e quindi rischiose specie in questa fase di inasprimento della concorrenza - verso altre attività meno rischiose, spesso *labour intensive*, ma con lavoro a basso contenuto di conoscenza e a bassa remunerazione.

Perché la deindustrializzazione è un problema

Si potrebbe osservare come la deindustrializzazione sia, in realtà, un processo fisiologico che dura da anni e coinvolge tutti i paesi avanzati: quindi non può essere considerata un problema in sé, in particolare nei casi in cui la produzione industriale, pur continuando a crescere, lo fa solo più lentamente degli altri settori (in questi casi sarebbe più corretto parlare di deindustrializzazione “relativa”). Sono diversi i fattori alla base di questa evoluzione: da un lato, il graduale spostamento dei consumi dai beni ai servizi (che sono cresciuti dal 45% del totale dei consumi nel 1995 al 53% attuale) cui si aggiunge la crescente presenza di impegni burocratico-amministrativi anche per le imprese; dall’altro lato, occorre considerare che è aumentata la presenza e la strategicità di alcuni servizi all’interno della stessa produzione di beni (ricerca e sviluppo, commercializzazione, *design*, *marketing*, ecc.); nel caso delle imprese manifatturiere più grandi queste attività vengono direttamente svolte o, comunque, controllate dalle imprese stesse; le imprese più piccole sono invece costrette ad esternalizzarle e, nel caso di appartenenza a specifiche filiere, a lasciarle gestire dalle imprese leader.

Figura 4
INDUSTRIA VS TERZIARIO
Prezzi e quantità



Fonte: Istat



Ciò che sta accadendo in questi ultimi mesi è, però, più preoccupante e fa pensare ad un processo di deindustrializzazione “assoluta” visto che non si tratta di una crescita più lenta rispetto al resto dell’economia, ma addirittura di un calo della produzione industriale che, come tale, non può essere riconducibile solo a fattori fisiologici. È, in altri termini, possibile che, con l’acuirsi delle tensioni sui mercati internazionali, la diversa distribuzione del potere di mercato tra le diverse fasi dell’intera filiera produttiva accentui il rischio di marginalizzazione di alcune imprese e dei territori in cui sono localizzate, con la conseguenza, prima, della contrazione della produzione delle imprese locali e, in seguito, di perdere interi settori. Questo accade soprattutto nei comparti in cui maggiore è la presenza di piccole imprese (la moda in particolare), mentre sembrerebbe meno rilevante in altri settori in cui la produzione si mantiene ancora vitale (farmaceutica, cantieristica, carta), ma non per questo totalmente rassicurante.

3. Un cambio di passo è necessario

Se un modello produttivo orientato verso l’export extra-UE presenta oggi maggiori insidie rispetto al passato, bisogna evitare che la struttura produttiva si riorienta verso attività terziarie a basso valore aggiunto. Occorre, in altre parole, interrompere questo processo di “equilibrio cattivo ma stabile”, dove i pochi giovani -alcuni con altissime professionalità d’avvenire- lasciano la regione e, spesso, l’Italia per cercare opportunità di lavoro altrove e chi vi resta è costretto ad accettare condizioni lavorative insoddisfacenti.

Anche la carenza di materie prime fondamentali, l’incertezza legata al loro reperimento, l’interruzione di alcune filiere lunghe impongono di ripensare al modello produttivo adottando politiche di parziale *import-substitution* la cui scala non potrà che essere più ampia di quella regionale, ma che possono comunque ricevere un contributo importante dagli operatori locali (se non altro per il fatto che è su specifici territori che sono localizzate alcune delle risorse di cui abbiamo maggiormente bisogno).

Organizzare la “distruzione creatrice”

Per estrarre l’economia toscana da un tale perverso equilibrio, occorre rimuovere i fattori che hanno lo hanno favorito. È necessaria una politica industriale non solo difensiva con l’ostinata difesa di siti industriali irrecuperabili, ma in grado di abbracciare la “distruzione creatrice”, sostenendola con politiche attive sul lavoro e con la spinta all’innovazione tecnologica che consenta la ri-

allocazione dei fattori di produzione verso i settori d'avvenire, senza tralasciare la possibilità di riconversione di alcuni settori oggi in difficoltà, ma non senza prospettive future.

Una strategia di offerta a quattro volani è necessaria:

1. *Contenere i costi e dare certezza ai rifornimenti.* Intervenire su alcuni dei costi che aggravano i risultati delle imprese manifatturiere e, soprattutto, creano crescente incertezza; tra questi un ruolo centrale dovrebbe avere quello energetico mantenendo un rapporto solido con gli attuali utilizzatori della geotermia, ma sostenendo anche lo sviluppo di fonti energetiche alternative e la loro diffusione attraverso le comunità energetiche; la presenza della geotermia potrebbe fare della produzione di energia in senso lato un ambito su cui la Toscana può vantare una situazione di assoluto vantaggio attorno al quale far ruotare e sostenere la ricerca e favorire la nascita di imprese. Negli ultimi cinque anni, passi importanti sono stati fatti. Resta da disegnare il futuro energetico regionale.
2. *Sostenere politiche di import-substitution.* L'impegno sull'energia volto a ridurre la dipendenza dall'estero avrebbe il merito di introdurre una visione dello sviluppo regionale non solo orientato a rafforzare la capacità di esportare, ma anche a sostenere soluzioni finalizzate alla sostituzione di importazioni, da estendere anche ad altri settori, rafforzando le porzioni delle catene del valore presenti in Toscana ed eventualmente occupandone di nuove.
3. *Sfruttare al meglio le potenzialità della formazione.* Intervenire sui processi formativi rafforzando quelle esperienze che già in passato hanno mostrato successo (gli ITS), oltre a valorizzare il contributo delle nostre università nelle discipline *STEM*. L'investimento su istruzione e formazione potrebbe favorire la creazione *start-up* giovanili avvalendosi delle opportunità offerte dai centri di ricerca presenti in regione, cercando di trovare un significativo sostegno finanziario attraverso gli strumenti europei e nazionali.
4. *Orientare il risparmio dei toscani al sostegno degli investimenti.* Sarebbe ingenuo pensare che l'equilibrio tra risparmi ed investimenti debba essere trovato a livello regionale, tuttavia, facendo affidamento sull'abbondanza di risparmio dei toscani, sarebbe auspicabile stringere un rapporto col



settore finanziario (non solo bancario), indispensabile per provare a sostenere gli investimenti regionali, per portare avanti il processo di infrastrutturazione della regione, per favorire la capitalizzazione delle imprese, per finanziare le start-up giovanili. Il prevalere del credito bancario potrebbe essere mitigato da una più attiva finanza non strutturata.

Dal lato della domanda, le possibilità sono minori, ma non assenti. Sfruttando l'immagine della regione e la sua attrattività a livello internazionale si potrebbe puntare su alcuni ambiti oggi trascurati rivolgendosi a specifiche categorie di soggetti, creando per loro condizioni vantaggiose per venire in Toscana.

In passato si era parlato, ad esempio, di rafforzare la funzione congressuale che, oltre a generare un livello di spesa elevato (il turista congressuale spende quotidianamente molto di più del normale turista), ha anche un'alta capacità di incidere sulle stesse attività produttive. Un altro segmento da valorizzare potrebbe essere quello degli studenti, sfruttando meglio le opportunità di studio che le nostre università offrono e creando condizioni abitative favorevoli: con l'attacco alla scienza negli Stati Uniti, si può puntare ad attirare giovani dal mondo per arricchire le nostre capacità innovative. In questo, le straordinarie opportunità create dalla presenza dell'Istituto Universitario Europeo a Firenze dovrebbero essere meglio sfruttate dalle istituzioni cittadine e regionali.

L'invecchiamento della popolazione non deve essere visto solo come un limite da fronteggiare, ma che come un'opportunità perché fornisce un laboratorio di ricerca importante relativamente a quelle attività che sono maggiormente richieste nella terza età e che coinvolgeranno sempre più ampie masse di popolazione. Sono attività che hanno a che vedere con l'assistenza e la sanità, ma che richiedono oggi di sfruttare al meglio l'apporto delle nuove tecnologie, alcune delle quali oggetto di studio -spesso anche ad uno stadio avanzato- in molti dei nostri centri di ricerca.

Siamo ovviamente consapevoli che questi obiettivi possono risultare velleitari se non si tiene conto, da un lato, di quale sia la scala più adeguata per affrontarli e, dall'altro, delle risorse necessarie per raggiungerli. Dal primo punto di vista, si potrebbe pensare che una politica industriale volta a contrastare la deindustrializzazione richieda una scala di azione ben più ampia di quella regionale; allo stesso tempo le risorse disponibili sono certamente scarse, specie se si tiene conto dei tanti altri problemi che la Regione è tenuta a fronteggiare, alcuni dei quali particolarmente urgenti.

Se però la preoccupazione per la deindustrializzazione espressa in questo Manifesto è condivisa, sarà possibile trovare spazi di azione anche a livello regionale. In fondo la politica industriale deve poter contare sul coinvolgimento dei diversi operatori sul campo, privati e pubblici, i quali possono talvolta avere interessi contrapposti, ma che è compito del governo regionale di coordinare e comporre.

Fisco regionale e servizi pubblici

Sul fronte delle risorse siamo tutti consapevoli delle ristrettezze del bilancio regionale e degli enti locali, tuttavia, alcuni spazi possono essere ugualmente trovati coinvolgendo i fondi strutturali e quelli del PNRR, ma anche intervenendo con strumenti di fisco regionale e di gestione dei servizi.

A tale fine vale la pena di riaffermare come una politica fiscale nazionale miope e improvvida abbia negli anni limitato l'autonomia tributaria degli enti decentrati, soprattutto le regioni a statuto ordinario. La scarsa autonomia tributaria di fatto impedisce, se non per l'addizionale all'IRPEF, manovre delle aliquote verso l'alto. Tuttavia, durante la crisi post-Covid, sono state operate numerose manovre selettive, con agevolazioni fiscali diffuse, per il sostegno delle attività e dei nuclei familiari in difficoltà. Ora si tratta di prospettare forme di selezione fiscale molto più mirate, rivolte ai settori e i territori dove l'attività industriale fa più fatica. Potrà essere fatto quando la riforma della finanza regionale, un impegno (*milestone*) del PNRR, regionalizzerà effettivamente l'IVA e consentirà di manovrare l'IRAP. Per il momento vanno in questa direzione alcune delle scelte che Regione Toscana sta facendo sul fronte dell'intelligenza artificiale e più in generale dell'innovazione tecnologica in una sorta di Industria 5.0 territoriale.

Occorre, inoltre, tenere conto del fatto che l'erogazione di servizi pubblici locali impatta sulle funzioni della produzione delle imprese manifatturiere sul territorio come fattore aggiunto e quindi sulla produttività di lavoro e capitale, sia direttamente che indirettamente. Il comparto della moda (si pensi alla pelletteria, alle calzature e al cuoio) è particolarmente influenzato dagli input di servizi pubblici, incluso il servizio rifiuti. Un territorio in cui il sistema di rimozione non è efficiente, in cui non è presente un mercato del riciclo che consenta di recuperare e trasformare un ammontare importante di rifiuti, limitando l'ammontare da inviare allo smaltimento, e infine l'assenza di impianti ad alta tecnologia che evitino di ricorrere al deposito in discarica, non è certamente favorito nel tentativo di sostenere la dinamica del settore, oggi particolarmente in crisi.



Tutto ciò suggerisce delle linee di politica economica regionale, in parte già messe in campo. Si tratta di applicare in modo sempre più esteso, a livello regionale, il modello nazionale di regolazione pro-competitiva, rafforzando il ruolo degli Enti di governo dell'ambito territoriale ottimale (EGATO) come cinghia di trasmissione con i sindaci, pervenendo ad una regionalizzazione degli enti anche nei rifiuti come è già nell'Acquedotto, dotandoli di adeguate risorse. Si tratta anche di non ostacolare lo sviluppo di forme partnership pubblico-privato, sia per gli investimenti in impianti e reti, sia per il potenziamento di mercati paralleli indispensabili (come, ad esempio, il mercato del riciclo). Occorre, superare infine le anacronistiche contrapposizioni ideologiche sulle forme societarie delle aziende di gestione.

4. Un nuovo partenariato per la reindustrializzazione della Toscana

Il lettore avrà notato che abbiamo parlato di Toscana, ma ragionamenti analoghi potrebbero essere fatti per l'Italia nel suo insieme e in parte anche per l'Europa. L'accumularsi di eventi negativi che hanno contrassegnato gli anni recenti impone un impegno forte ed immediato evitando quanto spesso è accaduto nella storia del paese pensando che la migliore dote degli italiani fosse quella di rispondere alle emergenze. Dote forse vera ma il problema è che ora non siamo di fronte ad emergenze temporanee, ma al cambiamento del contesto in cui opereremo nei prossimi anni.

Lo sguardo corto è la maledizione dei nostri tempi: bisogna abbassare il "tasso di sconto politico". Non si riforma il modello di crescita senza un partenariato avanzato fra corpi intermedi (attori economici e sociali, associazioni) e attori istituzionali. Superare la frammentazione degli attori in campo per affermare una visione più integrata è compito della politica. Questo richiede di affrontare la sfida della collegialità, rivedendo al contempo l'organizzazione interna delle istituzioni per accelerare processi decisionali oggi lunghi e inefficaci.

La necessità di rilanciare una politica economica regionale (e di spingere in tal senso anche a livello nazionale) è fondamentale: una eccessiva frammentazione rischia di far prevalere piccoli interessi locali di breve periodo. Questo vale in modo particolare guardando alle due storiche vocazioni produttive della Toscana: manifattura e turismo. Due specificità che, se non governate congiuntamente, rischiano di generare un conflitto tra di loro a tutto vantaggio delle

attività che contano sulla rendita e che risultano in prima istanza più sicure, ma compromettono lo sviluppo di più lungo periodo della regione. È infatti evidente che, in assenza di scelte politiche regionali lungimiranti, è assai più premiante puntare sulle opportunità offerte dal “turismo di corsa” o dalle attività di servizio ai residenti spiazzando in tal modo quelle che richiederebbero una scala di intervento più ampia e strategica.

Resta una domanda: se il *business model* della Toscana è insostenibile, con cosa lo sostituiamo? Non è qui che possiamo dare una risposta compiuta. La direzione però è chiara: dobbiamo puntare ad attività nel manifatturiero e nei servizi a più alto valore aggiunto, il che significa ad alti salari e alta produttività. Attività certamente a maggior rischio e a maggior rendimento. Dopo la fine dei trasferimenti del PNRR, si dovrà puntare all’accesso a programmi che erogano fondi sulla base della qualità delle proposte. Per questo è necessario un coordinamento verticale fra livello regionale, nazionale e comunitario. Un approccio a “matrice” che leghi fra loro obiettivi e strumenti dovrebbe essere la base di un piano regionale di sviluppo che anticipi i piani nazionali e regionali richiesti dalla Commissione europea per l’utilizzazione delle risorse del futuro bilancio multiennale comunitario.

È l’ultima *chance* per la Toscana, ma è una *chance* che, se abbracciata, può fare della nostra regione un’avanguardia in Italia e in Europa.

2. Il Manifesto spiegato

L'obiettivo strategico è la reindustrializzazione

Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti
e Alessandro Petretto*

L'economia toscana rischia la deindustrializzazione. Le recenti vicende - dal Covid, all'invasione russa dell'Ucraina ed ora la nuova stagione dei dazi inaugurata da Trump - rappresentano altrettante insidie per il settore industriale toscano. Con il 16% delle esportazioni della regione verso gli Stati Uniti, la Toscana è la regione italiana più esposta ai dazi e al deprezzamento del dollaro. Non è un caso che la produzione industriale sia in calo da tempo con un risultato in media peggiore di quello nazionale.

Queste vicende aggravano una situazione che era però già critica, visto che da tempo la Toscana sta vivendo una fase di crescita lenta nella forma -inconsueta per un sistema produttivo avanzato- di 'crescita estensiva' e 'terziarizzazione povera'. Il vecchio modello di sviluppo -sostanzialmente 'export led'- rischia oggi di ripiegarsi su sé stesso nella difesa, talvolta ostinata, di attività e siti irrecuperabili, mentre crescono i settori con prevalenza di attività lavorative a basso contenuto di conoscenza e bassi salari.

Per invertire questo trend è necessaria una politica industriale che sia in grado di gestire la "distruzione creatrice" con politiche attive sul lavoro favorendo la spinta all'innovazione tecnologica. Si tratta di contenere i costi e dare certezza ai rifornimenti, sostenere politiche di 'import-substitution', sfruttare le potenzialità della formazione, e orientare il risparmio dei toscani al sostegno degli investimenti.

* Pubblicato sul Sole 24 Ore, 4 settembre 2025.

Sul fronte delle risorse, nonostante le ristrettezze del bilancio regionale, si possono trovare spazi all'interno dei fondi comunitari, ma anche intervenendo con strumenti di fisco regionale e di gestione dei servizi pubblici. Sul primo punto, nella prossima legislatura si amplierebbero le possibilità di una maggiore autonomia tributaria delle regioni a statuto ordinario, in applicazione della riforma fiscale e degli impegni del Pnrr. Sul secondo punto, il sistema di regolamentazione dei servizi pubblici locali, basato sulle autorità indipendenti (nazionale e regionale), se sostenuto e rafforzato in sede di programmazione regionale, avrà, a parità di risorse, effetti benefici sulla produttività e sui costi delle imprese.

Ragionamenti analoghi potrebbero naturalmente essere fatti per l'Italia nel suo insieme e in parte anche per l'Europa. In questo frangente, però, non possiamo fare affidamento su quella dote spesso attribuita agli italiani, ovvero quella di essere in grado di rispondere alle emergenze. Il problema è che ora non siamo di fronte ad emergenze temporanee, ma al cambiamento del contesto in cui opereremo nel prossimo futuro.

Le due storiche vocazioni produttive della Toscana - manifattura e turismo - devono essere governate congiuntamente per evitare di ricadere in attività che contano sulla rendita e che comprometterebbero lo sviluppo di più lungo periodo della regione. In assenza di scelte politiche regionali lungimiranti, è assai più premiante puntare sulle opportunità offerte dal "turismo di corsa" o da servizi a basso valore aggiunto ai residenti spiazzando in tal modo iniziative che richiedono una scala di intervento più ampia e strategica. Attività nel manifatturiero e nei servizi a più alto valore aggiunto - quindi ad alti salari e alta produttività - sono certamente a maggior rischio, ma anche a maggior rendimento.

Dopo la fine dei trasferimenti del Pnrr, si dovrà puntare all'accesso a programmi comunitari che erogano fondi sulla base della qualità delle proposte. Per questo è necessario un coordinamento verticale fra livello regionale, nazionale e comunitario. Un approccio a "matrice" che leghi fra loro obiettivi e strumenti dovrebbe essere la base di un piano regionale di sviluppo che anticipi i piani nazionali-regionali proposti dalla Commissione europea nell'ambito del futuro bilancio multiennale comunitario.

Lo sguardo corto è la maledizione dei nostri tempi. Si può abbassare il "tasso di sconto politico" attraverso un partenariato avanzato fra corpi intermedi e attori politici e istituzionali. Invertire la deindustrializzazione è, per la Toscana, una sfida esistenziale. Affermare una visione più integrata e rinsaldare il tessuto economico-sociale è compito della politica. Su questo dovrebbe concentrarsi il dibattito in vista delle prossime elezioni regionali.



Deindustrializzazione: un rischio da evitare

Stefano Casini Benvenuti*

In tutto il paese la produzione industriale sta segnando, dalla fine del 2021, una preoccupante flessione; in Toscana la caduta è ancora più accentuata, aggravata dalle difficoltà della moda che rischiano di estendersi anche ad altri comparti, visti i cambiamenti del contesto internazionale.

L'industria toscana ha, da sempre, tratto alimento dalla sua apertura internazionale; l'esplosione della domanda mondiale di quest'ultimo dopoguerra, aveva trovato nella manifattura regionale una protagonista fondamentale del decollo della nostra economia. Anche dopo la crisi finanziaria del 2008 le esportazioni erano tornate a crescere più di quelle delle altre regioni italiane: moda, farmaceutica, alcuni comparti della meccanica e dell'agroalimentare ne sono stati gli artefici principali. Oggi, però, dopo la pandemia, le nuove guerre ai confini dell'Europa e infine i dazi di Trump, questa dipendenza dalla domanda mondiale, in particolare da quella statunitense (con il 16% è la regione con la più quota di esportazioni verso gli USA), rischia di diventare un problema in grado di compromettere l'intera crescita regionale.

Ma se osserviamo quanto è accaduto dalla metà degli anni novanta, emerge chiaramente come la crescita toscana non fosse del tutto virtuosa: come in Italia, cresceva (poco) l'occupazione, mentre la produttività restava ferma. Diverse le cause, tra cui anche il fatto che le attività produttive si sono gradualmente spostate verso settori a basso valore aggiunto (prevalentemente nel terziario), privilegiando produzioni magari meno redditizie, ma anche meno esposte ai rischi della concorrenza internazionale. È il fenomeno della cosiddetta "terziarizzazione povera" che garantisce occupazione, ma con lavoro a basso contenuto di conoscenza e quindi mal remunerato, alimentando il fenomeno degli "working poor", sempre più diffuso anche in Toscana, assieme alla fuga di molti dei nostri giovani all'estero. Ciò ha rafforzato il processo di deindustrializzazione che quindi solo in parte può essere considerato figlio della trasformazione fisiologica del sistema produttivo, tipica delle società più mature in risposta alla crescente domanda di servizi -spesso qualificati- sia da parte dei consumatori che delle stesse imprese. Ma dipende in parte anche da questa

4 Articolo pubblicato su Repubblica Firenze, 7 settembre 2025.

tendenza verso la collocazione in settori più “sicuri” (talvolta in grado di sfruttare le molte occasioni di rendita che la Toscana offre); una fuga che oggi rischia di venire rafforzata dalle maggiori incertezze del contesto internazionale.

È da questa preoccupazione che è nata l'esigenza di proporre, assieme a Marco Buti e Alessandro Petretto, un “Manifesto per la reindustrializzazione della Toscana”, avvertendo la necessità di riflettere con le forze politiche e sociali della regione sulle prospettive dell'industria toscana, nella consapevolezza che il clima che per lunghi anni ci ha accompagnato è finito: continuare a pensare alle esportazioni come unico volano di crescita trascurando la necessità di azioni di “import substitution” volte a contrastare la vulnerabilità che deriva da un'eccessiva dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di importanti materie prime, potrebbe essere un errore.

Per far questo è necessaria una politica industriale in grado di guardare lontano per sostenere una trasformazione del sistema che sia in grado di favorire, da un lato, la riconversione di alcuni settori oggi in difficoltà (ma con prospettive future) e, dall'altro, la riallocazione dei fattori di produzione verso i settori d'avvenire, sfruttando la presenza in Toscana di centri di formazione e di ricerca di alto livello.

L'alternativa è quella di condannarci ad un inesorabile (e forse rapido) declino.



Il nostro Manifesto

Alessandro Petretto*

La dinamica dell'economia toscana presenta tutte le caratteristiche della deindustrializzazione. La produzione industriale è in calo da tempo, come riportato da questo giornale in più occasioni, e più della media nazionale. Le recenti vicende che disegnano un quadro geopolitico sempre più complesso e la nuova stagione dei dazi americani aggravano una situazione già critica. Da tempo la Toscana sta vivendo una fase di crescita lenta nella duplice forma di 'crescita estensiva' e 'terziarizzazione povera'. Cioè il PIL cresce, se pur moderatamente, ma l'occupazione conosce un'intensa riallocazione verso settori con prevalenza di attività lavorative a basso contenuto di conoscenza e bassi salari. Questo trend non garantisce uno sviluppo sostenuto e resiliente e adeguati livelli di benessere, soprattutto delle generazioni a venire. Per invertire questo andamento è necessaria una politica industriale non solo impegnata nel mantenimento in vita di attività irrecuperabili, ma volta invece di sostenere la "distruzione creatrice", con politiche attive sul lavoro e con la spinta all'innovazione tecnologica.

Le due storiche vocazioni produttive della Toscana - manifattura e turismo - devono essere governate congiuntamente per evitare di ricadere in attività che contano essenzialmente sulla rendita. In assenza di scelte politiche regionali lungimiranti, è assai più premiante puntare sulle opportunità offerte dal "turismo di corsa" o dalle attività di servizio ai residenti spiazzando in tal modo quelle che richiedono una scala di intervento più ampia e strategica. Attività nel manifatturiero e nei servizi a più alto valore aggiunto - quindi ad alti salari e alta produttività - sono a maggior rischio, ma anche a maggior rendimento. Occorre quindi di spostare l'attenzione dai sussidi alle persone ai sostegni all'industria, dove si crea la ricchezza. Si tratta di contenere i costi e dare certezza ai rifornimenti, sostenere politiche di 'import-substitution', sfruttare le potenzialità della formazione, e orientare il risparmio dei toscani al sostegno degli investimenti infrastrutturali e produttivi.

Sul fronte delle risorse, nonostante le ristrettezze del bilancio regionale, si possono trovare spazi all'interno dei fondi comunitari, ma anche intervenendo con strumenti fiscali e la gestione dei servizi pubblici. Sul primo punto nella prossima legislatura si amplierebbero le possibilità di una maggiore autonomia

* Pubblicato sul Corriere Fiorentino, 6 settembre 2025.

tributaria delle regioni a statuto ordinario, in applicazione della riforma fiscale e degli impegni in sede PNRR. Si parla di avere finalmente una compartecipazione all'IVA regionalizzata e un'IRAP adattabile alle circostanze settoriali. Sul secondo punto il sistema di regolamentazione dei servizi pubblici locali, basato sulle autorità indipendenti, nazionale (ARERA) e regionale (EGATO), che ha dato performance industriali apprezzabili, se sostenuto e rafforzato, in sede di programmazione regionale, avrà, a parità di risorse, effetti benefici sulla produttività e costi del sistema regionale di imprese.

Dopo il PNRR, si dovrà puntare all'accesso a programmi comunitari che erogano fondi sulla base della qualità delle proposte, realizzando un coordinamento verticale fra livello regionale, nazionale e comunitario. Un approccio che leghi fra loro obiettivi e strumenti dovrebbe essere la base di un piano regionale di sviluppo che anticipi i piani nazionali e regionali richiesti dalla Commissione europea per l'utilizzazione delle risorse del futuro bilancio multiennale comunitario.

Manifesto sulla reindustrializzazione della Toscana: Strumenti di policy

Alessandro Petretto*

Il Manifesto, scritto in collaborazione con Marco Buti e Stefano Casini Benvenuti, fornisce un resoconto e un'interpretazione del declino industriale di questa regione. Non ambisce a delineare né soluzioni, né ricette. Per noi è compito della politica impegnarsi nel riempire l'interno del poligono disegnato dal Manifesto per confrontarsi con la situazione storica e con gli obiettivi sociali perseguiti.

Il successivo grafico, che ha aperto la presentazione del Manifesto, spiega questa impostazione. Il modello toscano è in prospettiva naturalmente finalizzato ad obiettivi standard di efficienza, sostenibilità, equità e sicurezza. Nel Manifesto noi argomentiamo che la reindustrializzazione, l'inversione della tendenza al declino, è lo strumento cruciale per conseguirli. Pensiamo ad un torrente come quelli che impetuosi scendono dalle nostre Alpi Apuane e arrivano al mare: alla foce ci sono gli obiettivi indicati più o meno centrati. A nostro avviso per centrarli occorre investire nella sorgente: lo sviluppo del sistema industriale.

La reindustrializzazione non è tutto, ma senza non si riforma il modello di sviluppo della Toscana

Manifesto → traccia il perimetro 

Politica → riempie l'area 

COMPITI



* Pubblicato su "Solo riformisti", 15 settembre 2025.

Le politiche destinate a riempire l'area sono lasciate alla politica, specialmente in una fase elettorale. Comunque abbiamo ritenuto opportuno tracciare le linee su tre direttive di intervento: il Fisco regionale, i Servizi pubblici locali, i fondi europei.

1. **Fisco regionale.** E' più un auspicio al momento. Anni di politica nazionale accentratrice hanno di fatto abolito l'autonomia tributaria locale, in specie delle RSO. C'è un impegno di attuare una riforma sulla base della L.D. 42/2009, più volte evocata. Ora è un "milestone" PNRR. C'è bisogno di una flessibilità che consenta di concentrare gli interventi di sostegno e incentivo per le imprese industriali. Per il Manifesto occorre riprodurre la determinazione esibita nelle fasi emergenziali post crisi e pandemia per sostenere il welfare locale (sussidi, agevolazioni, esenzioni,...per le categorie in difficoltà) per concentrare ora lo sforzo sull'INDUSTRIA. La flessibilità del fisco auspicata dovrebbe sviluppare una coraggiosa riallocazione delle risorse dalla rendita al rendimento dell'investimento produttivo, invertendo la divaricazione tra vincitori e perdenti.
2. **I servizi pubblici locali.** I SPL (Idrico, rifiuti e gas, ma anche trasporto locale) non influenzano solo il benessere degli utenti e della collettività sono anche input produttivi del sistema di imprese e generano costi diretti (tariffe) e indiretti. Bisogna finalizzare la loro gestione affinché non siano un freno allo sviluppo industriale. La policy del Manifesto è non rallentare il processo di attuazione della regolamentazione indipendente pro-competitiva tracciato dalla legislazione europea, anzi di rafforzarlo aumentando la scala e la gamma dei servizi degli operatori, investendo sugli Enti di governo degli Ambiti territoriali ottimali (EGATO), favorendo il finanziamento degli investimenti ricorrendo a partenariati pubblico-privati, sviluppando i rapporti con l'Europa per accedere ai fondi finalizzati allo sviluppo dell'economia circolare alla base dei servizi rifiuti e fognature. Quindi per il Manifesto la policy sui servizi pubblici deve essere integrata nella programmazione industriale, come una sua parte significativa, come avviene con la politica dell'energia. La Toscana ha raggiunto significativi traguardi nel settore dei SPL; si tratta di non arretrare verso suggestioni municipalistiche.



3. **I fondi europei.** I meccanismi di assegnazione dei fondi saranno via via sempre più collegati a selezioni sul merito dei progetti e sulla scala di questi. Il Manifesto suggerisce un innovativo processo d'integrazione EU-Italia e regione per la valutazione ex-ante ed ex-post nell'ambito della programmazione regionale, estendendo il metodo PNRR.

3. Reazioni

Lettera aperta del Presidente di Confindustria Toscana: "senza industria non c'è futuro"

Maurizio Bigazzi*

Caro Direttore,

senza industria non c'è futuro. Questa è la sintesi del Manifesto "Reindustrializzare la Toscana", presentato all'Istituto Universitario Europeo da Marco Buti (Tommaso Padoa Schioppa Chair), insieme a Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto. I tre economisti hanno aperto un dibattito - necessario! - sulla sfida più importante che dovrà affrontare anche la nostra regione: tornare a crescere, in modo sostenibile e duraturo. Abbiamo letto con preoccupazione i numeri della Caritas sulla crescita della povertà: quella è la vera battaglia da vincere!

L'industria non è solo produzione: è lavoro, è innovazione, è coesione sociale. È il terziario avanzato che lavora con l'industria; ed è l'industria turistica e congressuale di qualità. Questi settori sono la sala macchine del PIL; e da essi dipende il mantenimento dei nostri standard sociali.

Negli ultimi venti anni il nostro modello produttivo si è rafforzato, grazie alla sua vocazione all'export e alla capacità di stare sui mercati del mondo: il nostro resta uno dei sistemi industriali d'eccellenza d'Europa. Ma ora il contributo dell'industria al PIL sta arretrando e avanzano modelli economici effimeri, perché più orientati alla rendita. Ecco la de-industrializzazione pericolosa, di cui hanno parlato i tre economisti; ed ecco la necessità di alzare la capacità di

* Presidente di Confindustria Toscana. Pubblicato su T24, il quotidiano economico toscano, 11 settembre 2025.



crescere della nostra industria e la richiesta di un impegno condiviso su un piano industriale per la Toscana.

Siamo in campagna elettorale: per Confindustria la crescita deve essere un'ossessione bipartisan. Ma occorre una crescita vera, che veda la centralità del manifatturiero. C'è bisogno di produrre lavoro di qualità. E per questo occorre un'alleanza fra imprese, istituzioni, sindacati, banche su un'agenda di azioni per la reindustrializzazione.

Si è parlato recentemente di un Patto per la crescita e il lavoro; e il Manifesto propone un nuovo partenariato fra privato, pubblico, associazioni, università. Noi ci stiamo! Occorre una buona politica industriale, a tutti i livelli istituzionali, a partire dall'Europa. Ma non basta: tutte le istituzioni devono farsi carico di questo obiettivo urgente. A livello regionale, ad esempio, significa definire politiche industriali concentrate sul rilancio della manifattura e sulla reindustrializzazione dei nostri territori, destinando a questi scopi, con continuità, le risorse europee che la Regione gestisce nell'attuazione della politica di coesione e dei fondi strutturali, e accelerando l'utilizzo di queste irripetibili opportunità di finanziamento.

Su questi punti, come Confindustria Toscana, stiamo lavorando a un pacchetto di proposte di politica industriale che presenteremo a tutti i candidati. La politica industriale che tornare in testa a tutte le agende. E confidiamo che altri contributi a questo dibattito arrivino da tutte le forze sociali e politiche. Manifesti come quello per la Toscana dovrebbero nascere in tutte le regioni che vanno al voto.

Per noi si dovrebbero concentrare le poche risorse disponibili su questo obiettivo, supportando le imprese nei cambiamenti - oggi indispensabili - sul fronte della digitalizzazione o della transizione ecologica; oppure nella ricerca di nuovi mercati e sbocchi commerciali. Ma significa anche lavorare su strumenti di vera semplificazione e sburocratizzazione. E vuol dire avere banche e finanza che siano, nei fatti, non a parole, imprese per le imprese per sostenere le aziende in progetti più rischiosi, ma più portatori di avvenire.

Tutto ciò che impatta sull'industria è politica industriale. E lo sono, purtroppo, anche quelle misure inefficaci o inappropriate che, ai bisogni delle imprese, danno risposte contrarie agli interessi dell'economia. La Toscana, però, ha l'opportunità di distinguersi e di giocare un ruolo di leadership in Italia e Europa, attraverso un dialogo serrato tra pubblico e privato e raccogliendo le proposte concrete delle imprese, con una buona politica industriale.



Una cosa è certa: noi non ci arrendiamo alla deindustrializzazione dei nostri territori; saremo sempre presenti e vigili su una questione che non riguarda solo noi industriali, ma il futuro dell'intera regione.

Confidiamo di non essere soli in questa partita: perché a perdere sarebbe tutto il territorio.



La Toscana rischia di perdere la propria manifattura

Rossano Rossi*

La Toscana corre il fondato rischio di perdere irreversibilmente la propria base manifatturiera, fatta di industria, distretti ed artigianato.

Un modello basato quasi esclusivamente su esportazioni e bassi salari non è più praticabile e sostenibile. In tal senso si rende necessario stabilire rapporti solidi e duraturi – sia per le materie prime che i prodotti e i servizi finali – anche con i paesi del mondo multipolare in fase di definitivo consolidamento, dalla Cina ai Brics. In questa ottica, una soluzione diplomatica per il conflitto in Ucraina e lo stop al massacro in Palestina, oltre a sostenere le sacrosante e prioritarie ragioni della pace e della salvaguardia della vita umana, sono la precondizione per la riduzione delle spese militari, il sostegno allo stato sociale e gli investimenti nel manifatturiero (esclusa la produzione di armi).

È fondamentale poi rilanciare i consumi interni rinnovando i contratti e aumentando i salari per recuperare potere d'acquisto. La Toscana non deve sprofondare nella terziarizzazione debole e nel dominio della rendita. Bisogna recuperare il valore sociale dal lavoro industriale e manifatturiero, e occorre contrastare e colpire la rendita immobiliare e finanziaria per orientare investimenti e scelte e per reperire risorse: un patto contro la deindustrializzazione ambizioso e credibile si sostanzia in un patto contro la rendita.

A livello regionale possono essere fatte scelte che vanno nella giusta direzione, come Cgil Toscana lo diciamo e lo sosteniamo da tempo. Intanto, le risorse vanno indirizzate selettivamente per settore, territorio e imprese che reinvestano i profitti in investimenti produttivi e salari, e non in dividendi e investimenti finanziari. Inoltre, la rete infrastrutturale: quella attuale in Toscana non serve il tessuto produttivo della regione ma permette gli attraversamenti funzionali ad altri sistemi economici, scaricando su questo territorio solo le externalità negative. Su questo fronte, occorre intervenire per penalizzare gli attraversamenti e premiare e facilitare quello che in Toscana arriva e si ferma. Parallelamente, conferiamo valore e significato alla realizzazione del Consorzio per la reindustrializzazione che ha visto assieme Comuni della Piana e Regione

* Segretario generale Cgil Toscana. Pubblicato su T24, il quotidiano economico toscano, 15 settembre 2025.

Toscana. In aggiunta, la ripresa e il rilancio dell'ex-Fidi Toscana in direzione di una nuova IRI capace di sostenere le scelte di reindustrializzazione sarebbero uno strumento importante nella giusta direzione.

Schematizzando la ricetta Cgil: lotta alla rendita, infrastrutture funzionali al nostro territorio, creazione di buona occupazione in quantità e qualità. Sindacato e organizzazioni datoriali, a partire da Confindustria Toscana, in questi anni hanno lanciato varie idee e proposte per combattere la deindustrializzazione, ed è un bene che si aprano dibattiti pubblici sul tema, come avvenuto in questi giorni sulla scia della presentazione del documento “Reindustrializzare la Toscana” redatto da Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto. Ovviamente per noi è fondamentale che ogni discussione coinvolga i diretti interessati, cioè lavoratori, lavoratrici e chi li rappresenta.

Ora urge passare dalle parole ai fatti, serviranno risposte sia a livello regionale che nazionale, perché il tempo sta davvero scadendo.



Invertiamo una tendenza che sta rendendo la Toscana più povera

Silvia Russo*

La Cisl Toscana denuncia da tempo le difficoltà e il rallentamento della crescita, quando non una pericolosa discesa, del settore manifatturiero toscano, in particolare dall'industria, e da altrettanto tempo chiede che tutti prendano atto della situazione e si impegnino, insieme, per invertire una tendenza che sta rendendo la nostra regione più povera e dunque anche meno capace di mantenere i livelli di welfare e di coesione sociale raggiunti nei decenni scorsi.

Abbiamo ritrovato il senso delle nostre preoccupazioni, denunce e auspici nel Manifesto per la reindustrializzazione della Toscana elaborato da Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto e presentato all'Istituto universitario europeo. Una consonanza che ci ha confortati, ma non sorpresi per la stima che abbiamo per i tre studiosi; e che ci gratifica in particolare quando si parla di "un partenariato avanzato tra corpi intermedi e istituzioni" come base per costruire quel cambio di paradigma necessario alla ripartenza. E' quello che la Cisl chiama 'nuovo patto sociale' e che auspichiamo, non da ora, in Toscana e non solo.

Da questo punto dunque bisogna ripartire: dalla necessità di un 'Piano industriale per la Toscana', che tenga conto di alcune evidenze consolidate come, in primo luogo, la situazione di crisi del sistema moda (a partire dalla concia per proseguire con la pelletteria, il calzaturiero, il tessile, le confezioni di lusso, le finiture metalliche) e le difficoltà del settore metalmeccanico, dall'acciaio all'automotive. Va considerata inoltre la prossima introduzione dei dazi che andranno a colpire l'export, non solo del settore agroalimentare, ma anche della produzione orafa e della farmaceutica che invece finora avevano continuato un percorso di consolidamento nella realtà industriale toscana. In prospettiva vanno poi tenuti in debito conto i più recenti dati Irpet, che indicano un rallentamento considerevole della produttività in tutto il comparto manifatturiero, da leggere in stretta connessione con l'aumento dell'utilizzo della cassa integrazione.

* Segretaria generale Cisl Toscana. Pubblicato su T24, il quotidiano economico toscano, 16 settembre 2025.

Alla luce di tutto ciò, rileviamo la necessità immediata di un preciso progetto per il rilancio del settore manifatturiero toscano, che deve rimanere l'elemento centrale di traino dell'economia regionale, ritornando attrattivo per gli investimenti nazionali ed internazionali.

Per ottenere questo risultato occorre mettere in campo, immediatamente, un deciso sostegno al completo riallineamento tecnologico di ogni infrastruttura, materiale e immateriale, purtroppo in ritardo nonostante i molteplici investimenti. Pur nella consapevolezza di un complicato coordinamento delle scelte politiche e degli investimenti in relazione ai diversi livelli di responsabilità, non possiamo esimerci di richiamare il futuro Presidente e la sua Giunta a un impegno rapidissimo affinché si completino tutti i lavori avviati con il Pnrr e si impegnino risorse per quanto già programmato da tempo e fortemente in ritardo.

Importante, in questo quadro, il tema dell'energia, per la quale occorre puntare alla maggiore indipendenza possibile, anche valorizzando a pieno la nostra peculiarità geotermica, ed evitando di disperdere l'esperienza della rigasificazione.

Non indifferente all'attuazione di un piano industriale efficace, capace di riposizionare la nostra regione tra quelle trainanti il sistema manifatturiero italiano ed europeo, è la formazione permanente dei lavoratori e soprattutto la soluzione del disallineamento tra la domanda di lavoro specializzato e la mancanza di risposta a queste necessità, soprattutto da parte dei giovani in cerca di nuova occupazione. Un progetto efficace tra domanda e offerta di lavoro è indifferibile, anche per i giovani laureati toscani, costretti a cercare occasioni al Nord Italia o, peggio, all'estero.

Altri punti imprescindibili sono poi l'innovazione tecnologica per le PMI, una rete effettiva di servizi di supporto, infrastrutture riqualificate tramite il compimento di progetti ormai 'storici', già annunciati, che vedano la Toscana nuova protagonista anche nei confronti delle istituzioni nazionali per le competenze.

Nell'impegno per ridurre le aree di lavoro povero è fondamentale la lotta ai contratti pirata e l'affermazione e diffusione dell'applicazione dei contratti nazionali corretti, sottoscritti dalle organizzazioni più rappresentative.



In questo quadro anche le istituzioni e la Regione possono fare la loro parte, a cominciare da un nuovo accordo trasparente sugli appalti dei servizi, che preveda innanzitutto l'utilizzo nella catena degli appalti dei corretti contratti di riferimento, premialità sulla contrattazione di secondo livello, welfare aziendale esigibile in tutta la filiera.

Il turismo è certamente un motore importante dell'economia toscana, ma anche in questo settore il lavoro povero è diffuso, soprattutto a ragione della discontinuità e dei tempi parziali di lavoro. Occorre dunque sostenere maggiormente i lavoratori di questo settore, impegnarsi contro la precarietà, anche prevedendo forme premiali nei confronti degli imprenditori che rispettano le regole, applicano i contratti corretti e privilegiano forma di lavoro stabile.

Per la Cisl è fondamentale trovare una soluzione che riporti l'addizionale regionale Irpef ai livelli precedenti: la sanità ha necessità di una riorganizzazione che si affidi anche al confronto con le parti sociali per ragionare insieme su percorsi che, mantenendo al centro le necessità dei cittadini, abbiano appropriatezza e siano eccellenza diffusa non solo per i servizi ospedalieri ma anche per i servizi territoriali. Tra gli elementi di possibili risparmi ci sono ad esempio le incredibili quantità di locazioni attive e passive delle Asl, nonché una verifica seria sulla possibile reinternalizzazione di attività core che permetterebbero meno costi e più controllo.

Quindi si pensi alle nuove case della salute, agli hub, come luoghi davvero utili ed utilizzabili come previsto dalle norme, dove fare integrazione, prevenzione, diagnostica e cura; e dove per i cittadini sia possibile trovare assistenza e continuità nei momenti non acuti.

La modalità del confronto può essere simile a quella molto produttiva avvenuta soprattutto nell'ultimo periodo con l'assessorato al sociale, dove gli accordi, insieme ad un aggiornamento delle norme, stanno portando una piccola grande rivoluzione in Toscana, nel rispetto delle nuove esigenze della fragilità di disabili e anziani, anticipando un ampio dibattito che dovrà essere fatto per un futuro che ci vedrà con più anziani e sempre meno giovani.

Chiediamo di proseguire il buon lavoro fatto per l'agroalimentare, nel solco del confronto e dell'attenzione ad un mondo che rappresenta un'eccellenza toscana. Avremo davanti un periodo rischioso per le esportazioni visto il sopraggiungere dei dazi: problema trasversale per l'economia regionale che richiede attenzione alla programmazione e allo sviluppo per nuovi mercati procedendo alla formazione di reti di sostegno.

Notevole potrebbe essere l'effetto di un sostegno serio alla promozione della partecipazione dei lavoratori alla vita delle aziende, anche piccole e piccolissime, supportando la contrattazione di secondo livello, aziendale, territoriale, di filiera, incentivandola anche tramite i bandi di sostegno alle attività produttive, non sempre facilmente accessibili.

Nell'ambito della promozione delle aree interne, cosiddette marginali, occorre passare ad iniziative concrete che non possono comprendere desertificazione bancaria e riduzione degli sportelli postali o comunque dei servizi in generale: la promozione passa per investimenti tecnologici, digitalizzazione, infrastrutture funzionali che possano restituire dignità a chi scelga di abitare in questi luoghi, aiutando a incentivare un turismo "lento" e sostenibile.

Sulla multiutility un concetto semplice e chiaro: occorre non solo pensarla ma attentamente costruirla con un progetto industriale che abbia risorse a sufficienza ed individui come ambito ottimale la Toscana nella sua interezza, coinvolgendo le realtà comunali e gli ambiti di riferimento in una rete per acqua, energia e rifiuti. Non possiamo perdere l'occasione, saremmo altrimenti penalizzati e preda di multinazionali che rischiano di lasciare ai margini spinte legate alla crescita territoriale e agli investimenti per il benessere di lavoratori e cittadini. Sarebbe l'ora di spiegare chiaramente alle nostre comunità che l'acqua è già pubblica e rimarrà pubblica e che è un'utopia pensare che possa essere gestita in proprio dai comuni visti i costi dell'infrastruttura e comunque l'esigenza oramai consolidata e sostenibile degli ambiti ottimali.



Patto per lo sviluppo, o la Toscana precipita

Paolo Fantappiè*

La Toscana vive una fase di stagnazione che rischia di diventare strutturale i dati ci dicono che il PIL nel 2024 è stagnante, essendo cresciuto appena dello 0,6%, meno della media nazionale. La nostra regione non ha più un settore trainante: il turismo regge solo grazie alla componente straniera, ma oggi anche quello americano mostra segnali di rallentamento; il farmaceutico è sotto pressione per i dazi, la meccanica e la siderurgia hanno perso centralità. Basta guardare a realtà come il polo di Piombino, la Venator, l'ex GKN: simboli di una deindustrializzazione che erode ricchezza e prospettive.

A queste crisi si aggiungono quelle dell'artigianato ed in particolare della moda. Guardando alla struttura produttiva ci accorgiamo di come essa sia frammentata: su 365 mila imprese, oltre 347 mila sono microimprese con meno di nove addetti, mentre le grandi aziende sono appena 338. Così il tessuto economico si indebolisce e diventa più fragile di fronte alle crisi: le microimprese non riescono a sostenere in modo efficace investimenti su innovazione ed ambiente, perdendo competitività sul mercato.

Salari bassi, consumi in calo e squilibrio demografico

Alla crisi industriale si somma quella sociale. I salari in Toscana restano bassi: nel settore privato la retribuzione media giornaliera è di 76 euro per le donne e 100 per gli uomini, valori sotto la media nazionale, con un gap di genere del 25%. Non stupisce che in questo quadro i consumi interni calino, alimentando un circolo vizioso di lavoro povero e precarietà.

A proposito di lavoro povero, sono 250mila i toscani che guadagnano meno di mille euro netti al mese, una cifra che non garantisce una vita dignitosa. Il part-time involontario coinvolge il 45% delle lavoratrici e contribuisce a redditi insufficienti. Per questo motivo serve dare una nuova spinta ai salari ed alla creazione di un lavoro stabile e di qualità. Sul fronte demografico, il quadro è ancora più allarmante: migliaia di giovani tra i 18 e i 39 anni emigrano, mentre il saldo naturale è negativo.

* Segretario generale della Uil Toscana. Pubblicato in T24, il quotidiano economico toscano, 18 settembre 2025.

L'immigrazione (20 mila arrivi) non basta a riequilibrare le perdite, e la popolazione invecchia. I NEET, i giovani che non studiano né lavorano, sono l'11%: meno della media nazionale, ma comunque una percentuale che segnala la difficoltà di dare prospettive alle nuove generazioni. Una Toscana senza giovani e senza consumi rischia di perdere energia vitale e futuro.

Cosa serve per ripartire

Questa regione può ancora rialzarsi ma serve una svolta. Sono stati assegnati alla Toscana circa 12 miliardi tra PNRR e fondi strutturali europei. Non possiamo pensare di disperdere in piccoli progetti di restyling urbano queste ingenti risorse che devono diventare al contrario motore di sviluppo vero e non solo finanziamenti a pioggia; serve indirizzarli verso investimenti su digitalizzazione, intelligenza artificiale e transizione ecologica. Solo così si creerà lavoro stabile, ben retribuito e duraturo. Così come devono essere previste sanzioni per le aziende protagoniste del cosiddetto "colonialismo imprenditoriale": imprese straniere che arrivano, fanno utili, diventano egemoni dell'economia toscana salvo poi delocalizzare in un batter d'occhio ai primi segnali di rallentamento, lasciando macerie sul territorio.

Al tempo stesso dobbiamo rafforzare la formazione tecnica e professionale, orientare i giovani verso ITS e scuole specializzate: serve intervenire miratamente per combattere il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. A parer nostro è quanto mai impellente superare il nanismo imprenditoriale che soffoca la Toscana, sostenendo fusioni e aziende più strutturate: il modello attuale di microimpresa non è in grado di sostenere efficacemente gli investimenti in innovazione, digitalizzazione e transizione verde, che renderebbero più competitive sul mercato le imprese toscane. Così come, in ottica salari, con la microimpresa non si può sviluppare un sistema di contrattazione integrativa che sostenga le retribuzioni e funga da volano per il recupero dei consumi interni.

Chiediamo che anche gli istituti di credito facciano la propria parte: non dimentichiamo che da pochi giorni è presente in Toscana il terzo polo bancario italiano (MPS). Infine, serve intervenire sui costi dell'energia valorizzando la geotermia, che già oggi copre metà del fabbisogno energetico regionale.

Per noi la risposta è chiara: serve un Patto per lo sviluppo della Toscana 2030, che metta insieme istituzioni, imprese e sindacati. Un patto che indichi priorità, obiettivi e risorse, perché senza una visione condivisa questa regione rischia di precipitare. La UIL Toscana è pronta a fare la sua parte: il tempo per agire è adesso, non possiamo rischiare che questa crisi complessa si aggravi e che sia troppo tardi.



La ricetta per far tornare l'industria al centro dello sviluppo toscano; un nuovo Patto strategico tra imprese, sindacati, banche e corpi intermedi

Mauro Grassi*

Il Manifesto, presentato l'8 settembre 2025 all'Istituto Universitario Europeo da Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto, parte da una diagnosi severa: la Toscana sta vivendo una deindustrializzazione più rapida rispetto alla media nazionale, con una crescita che negli ultimi anni è stata estensiva, fondata sull'aumento dell'occupazione piuttosto che sulla produttività, e che ha favorito l'espansione di settori a basso valore aggiunto. Questa dinamica ha ridotto la capacità competitiva della regione, accentuato il divario tra comparti produttivi e alimentato una terziarizzazione "povera", con salari stagnanti e investimenti insufficienti. A ciò si aggiungono una fragilità energetica che penalizza le imprese, una struttura finanziaria poco orientata allo sviluppo industriale e un sistema di governance frammentato.

Gli autori propongono dunque una strategia di lungo periodo per riportare la manifattura al centro dell'economia regionale, integrandola con i processi di transizione ecologica e digitale. La reindustrializzazione viene vista come un progetto politico e istituzionale, non un insieme di misure isolate e richiede un coordinamento multilivello tra Regione, Stato e Unione Europea. Il Manifesto indica quattro direttrici principali. In primo luogo, l'energia: ridurre i costi e aumentare la sicurezza dell'approvvigionamento è essenziale per la competitività, anche attraverso lo sviluppo di rinnovabili locali e infrastrutture dedicate. In secondo luogo, le filiere produttive: occorre rilocalizzare attività strategiche, accorciare le catene del valore, favorire la nascita di distretti innovativi e sostenere processi di riconversione industriale in ottica di "distruzione creatrice", superando politiche difensive e settori in declino.

Un terzo pilastro riguarda il capitale umano: il sistema formativo deve essere ripensato per sostenere le esigenze produttive, potenziando istituti tecnici superiori, università e formazione continua, con un orientamento più forte verso le discipline STEM e la manifattura avanzata. Parallelamente, si propone una

11 Direttore Earth and Water Agenda. Pubblicato su Dot Cultura, 20 settembre 2025.

strategia di innovazione e finanza industriale: il Manifesto suggerisce di mobilitare il risparmio privato e creare strumenti finanziari dedicati per sostenere start-up, ricerca applicata e investimenti a lungo termine, riducendo la dipendenza dal credito bancario tradizionale.

In sintesi, il Manifesto non offre un piano operativo dettagliato ma una cornice di politiche industriali per il prossimo decennio: un documento di indirizzo che invita a superare la logica emergenziale e ad avviare una programmazione strategica condivisa, capace di riportare la Toscana su una traiettoria di crescita ad alta produttività e di inserirla come attore competitivo nello scenario europeo anche con un nuovo Patto strategico tra imprese, sindacati, sistema bancario e corpi intermedi.

Inutile sottolineare l'importanza, e la tempestività visto che siamo vicini alle prossime elezioni regionali, di un tale Manifesto. Se anche solo un decimo delle cose che verranno dette dai candidati dei due schieramenti facessero i conti con l'analisi e la strategia, pur di massima, proposta in questa sede si potrebbe parlare di un "grande successo". Non penso che sarà così. Ma non guasta pensarlo e, ancora di più, auspicarlo.

La analisi e i dati presentati nel Rapporto e nella discussione sono solo alcuni dei tanti considerati e a disposizione degli studiosi. Io vorrei far riferimento solo a pochi indicatori, molto generali, ma che rappresentano in maniera chiara le tesi di fondo. Si tratta di sei indicatori, riportati nella tabella, che riportano il confronto fra la Toscana e il Centro Nord l'Italia. Cioè, di una regione avanzata che deve sempre di più confrontarsi con la parte più economicamente avanzata del paese e non "riposarsi" nella parte mediana fra un Nord più sviluppato e un Sud in relativo ritardo strutturale.

La Toscana produce ricchezza in rapporto al potenziale demografico quasi 11 punti percentuali in meno del Centro Nord. E questo è dovuto per poco (circa 2 punti) alla partecipazione al lavoro più bassa ma invece per molto (quasi 9 punti) alla minore produttività degli occupati. Il recupero della regione è quindi da rivolgere, in termini relativi, più all'aumento della produttività che alla maggiore partecipazione al lavoro. Quindi una attenzione particolare all'interno delle imprese e allo sviluppo di settori a maggior valore aggiunto.

La produzione industriale, considerata come somma industriale e dei servizi più connessi all'industria, rispetto al peso demografico della regione è di quasi 20 punti inferiore al valore del Centro Nord. A dimostrazione di come il comparto industriale, nella sua generale integrazione con i servizi connessi,



continua ad essere nella regione troppo concentrato in alcune, relativamente poche aree, e non riesce dopo la deindustrializzazione degli anni 80 a trovare nuove vie di sviluppo e di crescita.

Ed infine i salari. I redditi da lavoro su occupati dipendenti cedono quasi 8 punti al valore del Centro Nord. Questa differenza non è per nulla recuperata nel comparto industriale che, anzi, cede qualche decimale ancora maggiore situandosi al di sopra degli 8 punti. Questa differenza salariale sembra per lo più giustificata dal differenziale di produttività generale precedentemente segnalato.

Sull'analisi non c'è molto di più da dire. Non molto di più neppure sulla policy proposta dai tre economisti. Magari, trattandosi di un Manifesto per lo più redatto all'inizio della campagna elettorale, mi sentirei di suggerire un maggior livello di "cattiveria".

Casini Benvenuti l'ha detto chiaramente nel suo intervento: la Toscana arranca, non c'è più tempo. O si interviene con politiche rigorose e mirate o c'è il rischio di un arretramento assoluto e non solo relativo rispetto al resto d'Italia più avanzata e all'Europa.

E allora bisogna richiamare la Politica alle proprie responsabilità. In primo luogo, non promettere regali e bonus in lungo e largo. Le risorse dovranno servire per rafforzare le infrastrutture materiali e immateriali e per sviluppare l'innovazione diffusa nella società e nelle imprese. In secondo luogo, occorre guardarsi dai cultori del NO a tutto e della difesa dello "status quo". Ci dovranno essere dei NO e dei SI sulla base di serie analisi costi benefici e non di ideologie di "bassa lega" e di paure fomentate ad arte prive di qualsivoglia riscontro scientifico.

Anche sull'attivazione dei risparmi privati va detto chiaro e senza pensare a facili scorciatoie. I capitali privati possono essere investiti nel mondo globale e per favorire l'impiego a scala locale occorrono progettualità qualificate e imprenditorialità innovativa. Il settore dei servizi pubblici locali, per fare un esempio, può rappresentare un serio attrattore di risparmio privato locale ma necessita di una organizzazione strutturata in forma imprenditoriale e di progettualità innovativa. Proposte di ritorno indietro alla gestione "alla buona" da parte dei comuni contrasta nettamente con una tale prospettiva.



Ed infine, nella proposta di un nuovo Patto per lo sviluppo, vorrei usare i concetti con cui concludevo una ricerca sulla deindustrializzazione in Toscana del 1995: “una condizione necessaria è l’emersione di soggetti carismatici in grado di guidare il processo fuori dalle secche di un “consociativismo regressivo” verso un “cooperativismo progressivo” che richiede forte dinamismo oltre che proiezione verso il rischio dei soggetti coinvolti”. Insomma, di Patti che vogliono cambiare tutto ma in cui l’azione di tutti i firmatari rimane quella di continuare a fare quello che si è sempre fatto, possiamo tranquillamente farne a meno. Senza alcun danno per la Toscana.



Senza sostenibilità non è possibile “reindustrializzare la Toscana”

Nicola Bellini*

Forse il “cambio di passo” che si chiede alle politiche dovrebbe essere realizzato anche da chi le studia.

È difficile immaginare un contributo più autorevole di quello che studiosi quali Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti ed Alessandro Petretto offrono al dibattito (anche a quello pre-elettorale) sul futuro dell’economia toscana con il loro “Manifesto” intitolato: “Reindustrializzare la Toscana”. Si tratta di un documento denso, ricco di spunti anche concretamente operativi (ad esempio, in materia di fiscalità regionale). Così pure non si può che concordare sul rischio gravissimo di una “terziarizzazione povera” e sull’obiettivo auspicato: “puntare ad attività nel manifatturiero e nei servizi a più alto valore aggiunto, il che significa ad alti salari e alta produttività”.

Re-industrializzare allora? Scommettere sulla Toscana manifatturiera è – lo riconoscono gli stessi autori – una scelta rischiosa con settori strutturalmente vocati all’export, come ci ricordano i dazi di Trump. L’era della globalizzazione, almeno come la conoscevamo e definivamo nel recente passato, è finita e la ricostruzione di catene del valore affidabili eccede di molto gli spazi di manovra di una politica industriale regionale. Gli autori sembrano suggerire che una maggiore “toscanità” delle filiere possa essere una garanzia. Di cosa? Di quell’innovazione che, a cominciare dal settore della moda, proprio la connessione con filiere globali ha invece realizzato?

I limiti della storia manifatturiera della Toscana non possono d’altronde essere dimenticati. La re-industrializzazione non può avvenire senza una riflessione critica sul passato ed in particolare sui troppi e gravi tributi in termini di sostenibilità sociale ed ambientale che i modelli di sviluppo industriale qui perseguiti hanno comportato. Ed è forse casuale che il Manifesto non usi mai le parole sostenibile o sostenibilità, ma forse casuale non lo è.

Quanto al turismo, riconosciuto come “storica vocazione produttiva” a fianco della manifattura, il Manifesto chiede giustamente che le due vocazi-

12 Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, presso la Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa. Pubblicato su Greenreport.it il 17 settembre 2025.

oni siano “governate congiuntamente”. Gli autori, tuttavia, non vedono nel turismo un’opportunità di sviluppo e di innovazione da integrare alla manifattura, ma – con un’analisi sorprendentemente sommaria – avvertono un rischio di spiazzamento a favore di attività fondate sulla rendita, che “compromettono lo sviluppo di più lungo periodo della regione”.

Tutto il testo trasmette una sensazione persistente di *déjà vu*. La diagnosi è quella che leggiamo ormai da più di trent’anni: piccola dimensione d’impresa, problemi di passaggio generazionale, incapacità di sostenere le start-up innovative, etc. etc. Pluridecennale è anche la prescrizione delle politiche, tanto ragionevoli quanto evidentemente disattese. Forse il “cambio di passo” che si chiede alle politiche dovrebbe essere realizzato anche da noi che le politiche studiamo e contribuiamo a definire.

Quello che però lascia più perplessi è l’invocazione finale di “un nuovo partenariato per la reindustrializzazione della Toscana”, un “partenariato avanzato tra corpo intermedi (attori economici e sociali, associazioni) e attori istituzionali”. Nuovo? Avanzato? È veramente solo un problema di “sguardo corto”, “tasso di sconto politico”, “frammentazione”, “processi decisionali oggi lunghi ed inefficaci”?

In realtà, gli autori del Manifesto dichiarano a priori di condividere “una visione positiva della vitalità imprenditoriale del nostro territorio, della vivacità della società civile e del ruolo dell’operatore pubblico e delle parti sociali”. Eppure, nel lungo arco temporale del declino, che oggi ci consegna una Toscana – dice il Manifesto – alla sua “ultima chance”, questa regione ha sperimentato un’eccezionale continuità nel governo delle istituzioni, nel loro rapporto con l’economia e con la società, nelle leadership imprenditoriali, nel ruolo dei corpi intermedi e, ovviamente, negli assetti di potere, che ne conseguono. Ed è del tutto legittimo interrogarsi, in termini ben più radicali, se non esista un qualche nesso tra quel declino e questa continuità.



Salvare la manifattura, motore della Toscana

Monica Pieraccini*

"La manifattura in Toscana è da sempre sinonimo di eccellenza, qualità, innovazione e di occupazione. È motore che genera ricchezza...

"La manifattura in Toscana è da sempre sinonimo di eccellenza, qualità, innovazione e di occupazione. È motore che genera ricchezza per tutti i settori economici, anche per il terziario. Ha reagito positivamente in passato alle grandi crisi e recentemente a quelle causate dalla pandemia, dalla crisi energetica, fino arrivare ai pesanti dazi imposti dagli Stati Uniti. Le conseguenze dei conflitti internazionali e commerciali e i profondi cambiamenti che stanno interessando i mercati, hanno colpito settori fondamentali della nostra manifattura, come il tessile-moda e la pelletteria, devono essere affrontate con urgenza. La deindustrializzazione minaccia l'economia toscana. È un freno per la produzione e il lavoro". A scrivere sono Ferrer Vannetti, presidente di Confartigianato Imprese Toscana, e Luca Tonini, presidente di Cna Toscana, in una lettera aperta che interviene nel dibattito sul Manifesto per la re-industrializzazione della Toscana lanciato nei giorni scorsi dagli economisti Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto.

"Chi dice che il mondo manifatturiero diventerà 'secondario' in Toscana – scrivono – si sbaglia: 100mila imprese e oltre 224mila addetti significano altrettante famiglie che vivono grazie alla manifattura e all'artigianato, consumano e sfruttano i servizi che gli altri settori offrono". Le due associazioni di categoria "chiedono fin da subito un costante confronto con le istituzioni, affinché le strategie di rilancio dell'economia regionale abbiano al centro le esigenze delle piccole imprese artigiane; un settore che garantisce occupazione nella nostra Regione ad oltre 224 mila addetti e dove si trasmettono competenze essenziali. Imprese che non sono solo una risorsa economica ma anche sociale, perché garantiscono occupazione anche nelle aree lontane dai grandi centri, e culturale".

"Siamo pronti a metterci al tavolo con le istituzioni – scrivono ancora nella lettera aperta i due presidenti toscani - per dare il via a questo processo. Lo facciamo perché crediamo nel futuro e crediamo nei nostri associati che da sempre sono il tessuto pulsante del nostro paese. Lo faremo perché i nostri artigiani non hanno nessuna intenzione di arrendersi"

* Giornalista. Pubblicato su La Nazione, 17 settembre 2025.

La reindustrializzazione non nasce nei convegni ma nei capannoni: Cei (Cna Firenze) chiama la politica tra le imprese

Monica Pieraccini*

Il direttore dell'associazione fiorentina richiama la politica: "Le piccole imprese sono la vera ossatura della Toscana. Servono incentivi per i giovani e politiche mirate ai distretti produttivi".

Sul dibattito aperto dal Manifesto per la reindustrializzazione della Toscana firmato dagli economisti Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto, interviene il direttore di Cna Firenze Metropolitana, Lorenzo Cei, che invita a calare le strategie industriali nella realtà delle imprese.

Cosa manca secondo lei nel dibattito sul Manifesto?

"La diagnosi è giusta, ma manca l'esame del "paziente". Si parla di manifattura, ma non si parte dai luoghi dove davvero si produce: le aree artigianali e manifatturiere nate con i piani degli anni '90. Sono questi i cuori pulsanti dell'economia toscana, dove operano migliaia di imprese che danno lavoro e innovano. La Regione dovrebbe cominciare da qui, da una mappatura seria di queste aree, perché senza conoscerle non si possono fare politiche industriali efficaci".

Perché è così importante partire dalle aree produttive?

"Perché lì si fa l'economia reale. Nessuno ci mette piede da anni, se non le associazioni di categoria. Eppure è lì che si vedono le difficoltà, i bisogni e le potenzialità. Quando parliamo di smaltimento dei rifiuti, di energia, di logistica o di sostenibilità, tutto ha senso solo se sappiamo dove le imprese sono e come lavorano".

Nel Manifesto si parla di rapporto tra industria e servizi. Condividi l'approccio?

"Sì, manifattura e servizi non sono mondi opposti. Ma il vero punto di frattura è un altro: tra piccole e grandi imprese. A Firenze ci sono circa 97mila piccole e medie imprese e poco più di cento grandi. Quando si parla di politiche in-

* Giornalista. Intervista pubblicata su la Nazione, 6 ottobre 2025.



dustriali, non possiamo pensare solo a chi ha migliaia di dipendenti. Le piccole imprese sono la filiera delle grandi e tengono in piedi l'economia toscana. Le politiche pubbliche devono essere tarate su di loro".

E per i giovani che vogliono aprire un'impresa?

"Oggi è difficilissimo. Servono incentivi concreti per l'avvio di attività, non solo per le startup tecnologiche. Molti giovani vorrebbero rilevare o aprire imprese artigiane, ma si scontrano con costi altissimi e poca assistenza. La Regione in passato aveva strumenti efficaci, oggi molto meno. Ci vorrebbero misure strutturate, accessibili e rapide, per sostenere davvero chi vuole mettersi in gioco".

Un messaggio alla politica?

"Venite a conoscere le imprese dentro le aree manifatturiere. Sono piccole, spesso familiari, ma rappresentano la vera ossatura dell'economia toscana. Capirle e ascoltarle è il primo passo per costruire una reindustrializzazione che non resti solo sulla carta".

Il futuro dipende dalla capacità di rafforzare il terziario

Franco Marinoni*

"La manifattura continua ad esprimere eccellenze, ma non è più la spina dorsale dell'economia in Toscana. Il futuro della Toscana dipende dalla capacità di rafforzare e qualificare il terziario e investire in qualità, formazione e tecnologie per rendere le imprese toscane capaci di competere con le realtà che si stanno affermando in altre parti del Paese e in Europa".

"Il sistema economico toscano è profondamente cambiato rispetto a pochi decenni or sono: i servizi rappresentano oggi oltre il 60% del valore aggiunto regionale e occupano oltre il 70% degli addetti. Si tratta di un'evoluzione strutturale, un dato di realtà con cui istituzioni e imprese devono fare i conti.

La manifattura toscana continua ad esprimere eccellenze, soprattutto nei comparti ad alta vocazione internazionale. Allo stesso tempo, però, comparti tradizionali come la moda e la pelletteria hanno registrato preoccupanti cali della produzione negli ultimi anni. Dobbiamo chiederci se esistono strade nuove da percorrere, anziché continuare a fare passi sulla strada sbagliata.

La manifattura oggi non è più la spina dorsale dell'economia in Toscana. E questo è un fatto, non una opinione. In questo quadro, il terziario emerge come l'asse portante della crescita, della tenuta e della coesione sociale della regione. E come l'economia toscana non è *tout court* quella fiorentina, così il terziario toscano non si limita al turismo: include settori ad altissima produttività come il digitale, la logistica, la ricerca e i servizi professionali. E riguarda trasversalmente tutti i territori, con potenzialità enormi che aspettano solo di essere valorizzate.

Dire che il terziario è un settore a bassa produttività significa guardare solo a una parte della realtà. In Toscana operano 4.900 imprese ICT con 19.400 occupati e un fatturato di 2 miliardi di euro; è inoltre una piattaforma logistica che raggiunge il 75% del mercato italiano entro 400 km. In ambiti come ICT e trasporti, la produttività cresce dell'1,5-1,7% annuo, superando talvolta i ritmi dell'industria. Un dato che conferma come il futuro della competitività regionale passi anche – e soprattutto – da questi segmenti.

* Direttore generale di Confcommercio Toscana. Pubblicato su La Nazione, 19 settembre 2025



L'industria resta importante, ma il futuro della Toscana dipende dalla capacità di rafforzare e qualificare il terziario e investire in qualità, formazione e tecnologie per rendere le imprese toscane capaci di competere con le realtà che si stanno affermando in altre parti del Paese e in Europa.

È probabilmente anacronistico pensare di potere competere sui mercati con le “tute blu”: si compete con le “competenze”, formando nuovi tecnici con le professioni STEM (in Italia abbiamo più robot che persone in grado di utilizzarli), i servizi, la formazione. Non possiamo ignorare che la Toscana di oggi vive in prevalenza di terziario, di capacità di immaginare servizi nuovi rispetto al passato, basati su nuove logiche commerciali e produttive ad altissimo tasso di innovazione: rafforzarlo significa garantire occupazione diffusa e prospettive di sviluppo equilibrate. Uno scenario questo che è insostituibile per la Toscana”.

Toscana: regione industriale o da reindustrializzare?

Valdo Spini*

Nelle ultime settimane abbiamo registrato vicende come la manifestazione dei lavoratori dell'ex Gkn che chiedono alla Regione l'immediata operatività della legge sul consorzio per la reindustrializzazione della piana fiorentina. Si susseguono iniziative per denunciare stati di preoccupazione per la (-pare) -preannunciata vendita della Pierburg di Livorno. (gruppo Rheinmetall) e altri casi del genere.

Fin qui siamo nell'ambito delle crisi legate a quelle più generali del settore dell'automotive, e in genere dell'industria pesante. (Acciaierie di Piombino e Magona insegnano). L'importanza delle scelte di politica nazionale ed europea in questo campo non ha bisogno di essere sottolineata.

Ma la Toscana è anche la terra dell'industrializzazione leggera, la "capitale morale" dell'economia dei distretti, così ben analizzata a suo tempo da Giacomo Becattini.

Qui vi è la preoccupazione per un altro settore, che in Toscana rappresenta circa 1/3 dell'occupazione industriale (centomila addetti) ed è il settore della moda, oggi in difficoltà per i mutamenti della domanda sia internazionale che interna. Nell'ottobre abbiamo avuto lo sciopero dei dipendenti del gruppo Kering che serve dieci dei grandi marchi della moda. Dall'altro lato – non dimentichiamolo- i dazi Usa incalzano un'economia, quella della Toscana, che si basa largamente sulle esportazioni. Non c'è da sorprendersi allora che il dibattito sul futuro della Toscana sia in pieno svolgimento, attraverso una pluralità di iniziative molto interessanti. All'inizio dell'anno il trimestrale "Quaderni del Circolo Rosselli" ha pubblicato un numero tutto dedicato alla nostra Regione. *Toscana Regione d'Italia* con numerosi interventi di accademici ed esperti e varie interviste ai vertici istituzionali amministrativi della nostra regione. Presenti i contributi di Eugenio Giani ed Alessandro Tomasi, che sono stati i

* Presidente della Fondazione Circolo Rosselli.



protagonisti della recente sfida elettorale.¹ Il “Quaderno” riguarda moltissimi aspetti della vita politica (la tendenza elettorale), economica, sociale e culturale della regione, ma è significativo che l’asse centrale che emerge al suo interno sia proprio quello dell’economia industriale della Toscana e delle sue prospettive.

La tesi centrale del “Quaderno” è infatti che i prossimi cinque anni saranno decisivi per la difesa della struttura industriale della regione, e quindi per la sua configurazione nel territorio nazionale. Si parlava del settore moda: Il saggio di Antonella Mansi e l’articolo di Silvia Pieraccini descrivono bene cosa sta accadendo anche riguardo ai marchi di lusso e in particolare il pericolo che una congiuntura di mercato negativa disperda quelle capacità professionali della manodopera toscana (sia dipendente che autonoma) su cui si poggia la produzione dei grandi marchi e delle grandi *griffe*. Come scrive Antonella Mansi, “il ciclo di crescita che ha seguito la crisi Covid si è esaurito.” Come possibile rimedio si fa riferimento allora ad esperienze positive sul piano dell’ottimizzazione delle catene di fornitura, si sottolinea il ruolo della Fiera, “Pitti Uomo” il cui successo dipende però dall’integrazione tra industria e città. Il *brand* di una città o di una regione influenza e molto la sua struttura economica. Questo ormai è un dato assodato. Si richiedono altresì interventi a difesa della manodopera proprio per impedire la perdita di manodopera qualificata da un settore così importante per l’economia regionale.

Proprio in un contesto del genere, *Toscana. Regione d’Italia* chiede che la Regione si riappropri della sua funzione di programmazione e non solo di amministrazione. Una visione di programmazione che deve estendersi anche alla gestione del territorio (i problemi dell’ambiente) come ricorda l’articolo di Mariella Zoppi.

1 *Toscana Regione d’Italia*, “Quaderni del Circolo Rosselli” n.1/2025, Pacini editore, Pisa. Contiene saggi di Carlo Carbone, Antonio Floridia, Carlo Fuortes, Federico Gelli, Stefania Ippoliti, Antonella Mansi, Irene Micali, Silvia Pieraccini, Andrea Puccetti, Mario Venturi, Vito Zagarrìo e Mariella Zoppi e del Direttore Valdo Spini. Il numero contiene anche le interviste al presidente della Regione Toscana Eugenio Giani, alla rettrice dell’Università di Firenze Alessandra Petrucci, ai sindaci capoluogo di provincia Michele Conti (Pisa), Nicoletta Fabio (Siena), Sara Funaro (Firenze), Alessandro Ghinelli (Arezzo), Mario Pardini (Lucca), Francesco Persiani (Massa), Luca Salvetti (Livorno), Alessandro Tomasi (Pistoia), Antonfrancesco Vivarelli Colonna (Grosseto), ai rappresentanti del mondo del lavoro Rossano Rossi (Cgil Toscana), Silvia Russo (Cisl Toscana), Paolo Fantappiè (Uil Toscana), e del mondo della produzione: Maurizio Bigazzi (Confindustria Toscana) Giacomo Cioni (Cna), Aldo Cursano (Confcommercio Toscana). (le interviste si devono a Niccolò Gramigni).

La problematica di una programmazione pluriennale non è stata molto presente nella campagna elettorale. Ma questo era prevedibile per i diversi orizzonti temporali. La campagna elettorale è concentrata forzatamente sul breve, ma l'azione della giunta presieduta da Eugenio Giani che governerà i prossimi cinque anni non può che essere impostata su questo arco di tempo con obiettivi ed orientamenti che devono essere continuamente aggiornati ma che devono poggiare su questo stesso orizzonte temporale.

Proprio in una condizione di questo genere va salutata molto positivamente la pubblicazione del Manifesto “Reindustrializzare la Toscana” di Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto, avvenuta l'8 settembre u.s. Il Manifesto rappresenta bene gli elementi di preoccupazione derivanti dall'arretramento dell'industria nella composizione del Pil della Regione. Ma non si nutre di vagheggiamenti nostalgici di ritorno al passato. È molto preciso nel chiedere un rilancio della struttura industriale della Toscana all'insegna del rinnovamento e dell'innovazione, puntando ad attività a più alto valore aggiunto, quindi ad alta produttività e ad alti salari. Il termine adottato nel Manifesto è quello della “distruzione creatrice”. Su questo magari ci sarebbe da suggerire un po' di prudenza perché al momento attuale non siamo affatto sicuri che quello che viene distrutto sarà poi ricostruito.

Dalla parte dell'offerta, il Manifesto propone una strategia basata sui quattro pilastri: contenimento dei costi e certezza ai rifornimenti energetici; sostegno di politiche di *import-substitution*; rafforzamento dei processi formativi; ricerca di possibili strumenti per indirizzare il risparmio toscano all'investimento nella regione.

Indicazioni vengono anche formulate in materia degli interventi sulla domanda, in particolare sullo sviluppo del turismo congressuale, di quello studentesco, al problema delle risposte all'invecchiamento della popolazione. Materia, questa degli interventi atti a sviluppare nuova domanda per la struttura produttiva e di servizi della Toscana, suscettibile di approfondimento e di allargamento.

Il punto fondamentale che il Manifesto suggerisce sembra essere questo. Nella prospettiva dell'esaurimento dell'intervento del Pnrr, bisognerà pensare ad utilizzare il prossimo ciclo di fondi europei. La Commissione europea ha infatti proposto il prossimo bilancio a lungo termine dell'UE per il periodo 2028-2034, noto anche come quadro finanziario pluriennale (QFP).



È necessario allora un coordinamento verticale tra livello regionale, nazionale ed europeo, sottolinea Il Manifesto, “un approccio a matrice “che leghi tra loro obiettivi e strumenti (e che) dovrebbe essere la base di un piano regionale di sviluppo che anticipi i piani nazionali e regionali richiesti dalla Commissione Europea per l'utilizzazione delle risorse del futuro bilancio multi-annuale comunitario.”

Proprio questo compito, la stesura delle linee di un piano regionale di sviluppo per affrontare il confronto con gli strumenti nazionali ed europei, potrebbe essere la base dell'avvio della prossima legislatura regionale. Sarebbe un primo modo da parte delle istituzioni di rispondere ai problemi posti dal dibattito apertosi nella cultura e nella società toscana sul tema della reindustrializzazione della regione. Naturalmente soprattutto se gli strumenti di intervento europei continueranno a valorizzare il ruolo delle regioni. Vi sono infatti preoccupazioni che gli interventi vengano spostati sugli stati nazionali il che, per una regione come la Toscana con le sue peculiarità non credo sarebbe positivo.

4. Le politiche

I Nobel su crescita e mercato: qualche spunto per la Toscana?

I paesi con uno sviluppo più intenso e rapido usufruiscono di una pubblica amministrazione friendly nei confronti del mercato.

Alessandro Petretto*

C'è molta crescita nei Premi Nobel per l'economia degli ultimi anni, a partire da quello per Paul Romer e William Nordhaus del 2018, per proseguire con Daron Acemoglu e James Robinson l'anno scorso e Joel Mokj, Peter Howitt e Philippe Aghion quest'anno. Il filo diretto è la spiegazione endogena, cioè all'interno dei meccanismi che regolano il mercato, del progresso tecnico indotto dall'innovazione.

Per Romer in particolare il progresso tecnico è incorporato nell'accumulazione del capitale a livello aggregato che si diffonde poi a livello di una singola impresa in un determinato territorio, ad esempio un distretto industriale. La presenza nell'area di una grande impresa multinazionale, di un efficiente sistema di trasporto locale che riduce le distanze e di un centro di ricerca di eccellenza favorisce la crescita delle imprese grazie alle innovazioni organizzative e di prodotto e ad una imprenditorialità più qualificata e istruita. Non a caso Romer era un imprenditore, oltre che professore universitario.

* Pubblicato su Solo Riformisti, 16 Ottobre 2025.



Per Acemoglu e Robinson la qualità delle istituzioni spiega i differenziali di crescita dei diversi paesi. Il termine istituzioni è da intendere in senso ampio e comprende la funzionalità della giustizia civile, la legislazione contrattuale che regola gli scambi di mercato, una borsa e un sistema bancario efficienti per il finanziamento delle imprese, un'istruzione che assicuri un'elevata accumulazione di capitale umano. Rientra nel concetto anche un sistema politico democratico, garantito a livello costituzionale, che assicura competitività e ricambio governativo. Infine, i paesi con uno sviluppo più intenso e rapido usufruiscono di una pubblica amministrazione friendly nei confronti del mercato.

Per i Nobel di quest'anno, il motore della crescita è l'innovazione che si garantisce con la dinamica del mercato, da cui il ricambio delle attività obsolete con quelle più capaci di internalizzare il progresso tecnico e attuare la transizione digitale. È l'attualizzazione del concetto di "distruzione creatrice" intuito ed esposto dal grande economista Joseph Shumpeter nel primo 900. È il mercato che decide quali imprese debbano cedere il passo ad altre, con maggiori capacità innovative. Naturalmente questo sistema genererà vincitori e sconfitti tra gli imprenditori e difficoltà nella distribuzione personale dell'occupazione. Ma dovrebbero essere le politiche attive sul lavoro, l'istruzione e il ricambio generazionale nel management a rendere socialmente accettabile la selezione.

Dunque, nuova imprenditoria, istituzioni efficienti e concorrenza tramite una distruzione creatrice governata sono i requisiti della crescita che ci vengono proposti dai premi Nobel.

Nel Manifesto per la reindustrializzazione della Toscana che abbiamo redatto (chi scrive, Marco Buti e Stefano Casini Benvenuti), si sostiene che la nostra regione è investita da decenni dalla crisi di queste tre dimensioni, da cui il fenomeno la deindustrializzazione, cioè la caduta in termini assoluti della produzione manifatturiera e dei servizi complementari. La questione principale è che vi è stato in Toscana più che nel resto del paese uno spostamento verso lavori a più basso rendimento. Tra le concause indicate ne abbiamo annoverate tre che riecheggiano proprio il pensiero dei Nobel.

- Difetti di imprenditorialità. In molte imprese non vi è stato un passaggio generazionale per cui, di fronte a difficoltà e incertezze sul futuro, è finita per prevalere l'opzione, da parte degli imprenditori più anziani di rivolgersi verso altre attività, magari meno redditizie, ma meno rischiose.
- Insufficienza del capitale in ricerca e sviluppo. Vi sono in Toscana ancora

notevoli difficoltà di sostenere, a causa della destinazione di risorse insufficienti a livello regionale, le start-up innovative, nonostante vi siano centri di ricerca e istituti universitari in grado di fornire competenze importanti.

- Inefficienze della P.A. e industria. In regione si registrano ritardi nell'evoluzione in senso industriale delle attività dei servizi pubblici locali, la cui erogazione impatta sulla produzione delle imprese manifatturiere sul territorio come un fattore aggiunto e quindi sulla produttività di lavoro e capitale. Ad esempio, il comparto della moda (si pensi alla pelletteria, alle calzature e al cuoio) è particolarmente influenzato dagli input originati dai servizi acquedotto, fognature e smaltimento rifiuti che ne condizionano il livello dei costi di produzione e quindi la competitività.

Su queste tre dimensioni della crisi dovrebbe insistere una nuova programmazione regionale più pro-competitiva rispetto al passato.



Nostalgie municipali: Acqua pubblica

Alessandro Petretto*

L'idea della “ripubblicizzazione dell'acqua” si diffonde nel dibattito della campagna elettorale. Chi la propugna sostiene di voler “tenere il bene primario alla larga dalle logiche di profitto”, “vendicare” il referendum negato sull'acqua pubblica e tenere basse le tariffe per favorire l'utenza. Sono posizioni economicamente insostenibile.

La società che gestisce da noi il servizio idrico, Publiacqua, è già pubblica, più precisamente è una società soggetta a controllo pubblico, ai sensi del Testo Unico sulle società partecipate (Dlgs 19 agosto 2016, n. 175). I comuni del territorio interessato sono indirettamente proprietari della maggioranza delle quote. Decidono il management, le cariche istituzionali e percepiscono i dividendi, con molta soddisfazione per le casse comunali. Una diversa composizione del capitale con una partecipazione pubblica totale avrebbe conseguenze sul finanziamento degli investimenti di ampliamento e manutenzione degli impianti e delle reti che sarebbe interamente a carico dei Comuni.

L'obiettivo strategico della Toscana per i prossimi anni è la reindustrializzazione, come con i colleghi Marco Buti e Stefano Casini Benvenuti, abbiamo argomentato nel Manifesto presentato l'8.9.2025 all'Istituto Universitario Europeo, sostenendo come fosse indispensabile favorire le condizioni per un nuovo sviluppo dell'industria, in calo nella nostra regione già da tempo. Tra le diverse ipotesi di policy indichiamo il rafforzamento dell'efficienza dei servizi pubblici locali. Specialmente quelli ambientali, come l'idrico e i rifiuti, sono, in sinergia, input produttivi fondamentali per le imprese nei distretti e nel territorio metropolitano, determinandone i costi di produzione e la produttività. In effetti, studi recenti per l'Italia, condotti da ricercatori della Banca d'Italia e del Fondo monetario Internazionale, forniscono di ciò importanti evidenze empiriche. È quindi indispensabile mantenere la fornitura dei servizi pubblici ambientali in un più generale contesto industriale, cioè servizi prodotti da imprese industriali a sua volta al servizio dell'industria, oltre che delle famiglie.

Ma come si potrebbe attuare la così detta ripubblicizzazione dell'acqua? Le concessioni alle società private affidatarie del servizio idrico hanno scadenze differenti e partecipazioni diverse. Per rendere l'acqua totalmente pubblica

* Pubblicato su Solo Riformisti, 21 settembre 2025.

in tutta la Toscana si tratterrebbe di estrarre la componente idrica (anche la depurazione e le fognature?) dall'attuale assetto, per creare una o più aziende in-house. Sinceramente non si vedono i vantaggi rispetto alla organizzazione attuale in forma di multiutility a controllo pubblico. Ricordo che, ai sensi della legislazione europea, recepita, dal T.U. sui servizi a rilevanza economica (DLgs 201/2022), il ricorso alla forma in-house deve trovare una giustificazione economica da sottoporre alla verifica dell'Antitrust e dell'Autorità di regolazione. E per me sarebbe faticoso se non arduo, visti i buoni risultati dell'attuale assetto societario. Si tratta infatti di prevalentemente dimostrare che la forma in-house garantisce un volume di investimenti maggiore, dato che la struttura tariffaria è indipendente dalla forma societaria, come spiegherò.

Inoltre, sempre a termini di legge, una società in-house deve soggiacere al "controllo analogo", cioè a vincoli operativi e decisionali che la equiparano a un ufficio delle pubbliche amministrazioni. Parliamo di vincoli sulla struttura e la gestione del personale e sulle regole di comportamento aziendale, che limiterebbero la capacità imprenditoriale così rilevante per un servizio industriale ad alta tecnologia come l'idrico. In breve, un dirigente comunale, non può fare l'imprenditore.

Ma quali effetti avrebbe questa riorganizzazione sull'attuale assetto? La Multiutility aggregata in cui i soci-sindaci toscani hanno deciso di includervi il servizio idrico nell'ottobre 2024, nasce per conseguire i vantaggi dell'integrazione ambiente-energia-ciclo idrico, sotto forma di economie di varietà (minori costi comuni), di scala (minori costi unitari medi) e di dimensione finanziaria (maggiori possibilità di ricorso a finanziamenti esterni) come quelle che sono state sfruttate dai grandi player del Centro Nord come Hera e A2a. Se estraissimo l'acqua per seguire un processo inevitabile di municipalizzazione finiremo per sfavorire questa rispetto agli altri servizi. Ricordo poi che servizio fognatura e servizio trattamento dei rifiuti sono totalmente complementari entro la logica dell'economia circolare. Merita separarli?

Questa ripubblicizzazione si può fare, ma è, dal punto di vista industriale, un ritorno al passato per me economicamente ingiustificabile. Poi, vorrei capire perché riconoscere questa specificità sociale del servizio idrico rispetto al trattamento rifiuti e alla fornitura di energia? Questa distinzione può valere nei paesi in via di sviluppo, dove interi territori sono privi di acqua, ma non in un'economia industrializzata con i fontanelli per strada. Il ruolo sociale di questi servizi è garantito da noi dal sistema di regolamentazione indipendente, in Italia tra i più evoluti, che disciplina le condizioni di accesso, la qualità e la tutela ambientale.



I sostenitori della ripubblicazione ritengono che così si potrebbero contenere le tariffe che si ritiene siano particolarmente elevate in Toscana. Ora bisogna precisare che le tariffe in Italia sono regolate e definite dalla Autorità (ARERA). I principi sono fissati dalla legislazione europea come il *price cap*, il controllo della dinamica nel tempo, e il *full cost recovery*, secondo cui le tariffe devono coprire tutti i costi di produzione, variabili, operativi, fissi come i costi di finanziamento e gli ammortamenti. Non sono quindi ammesse altre forme di finanziamento che non siano ricomprese nei costi remunerati dalla tariffa. È ovvio che lo stato degli impianti e gli investimenti necessari per adeguarli incidono sul livello della tariffa. Peraltro, il Consiglio di Stato con la sentenza n.2481/2017, ha stabilito la completa legittimità e coerenza della regolamentazione nazionale con l'esito del referendum che invece aveva reso incompatibile la norma del Codice sull'ambiente che adottava il "metodo normalizzato". Quindi non c'è referendum disatteso da "vendicare".

Ultima questione riguarda il fatto che poichè è l'utente finale che paga le bollette, si immagina che sia il Comune ad avere nelle mani il pallino della questione. In realtà, il Comune può sì applicare una differenziazione delle tariffe ma nei limiti posti dalle regole di ARERA. E l'ente di ambito, da noi l'AIT, svolge un ruolo cruciale come cinghia di trasmissione tra gli operatori, gli enti pubblici e gli utenti. È però illusorio pensare che ripubblicizzando l'acqua, come sperato dai sostenitori, si riducano le tariffe, bisognerebbe scardinare il meccanismo di regolazione e francamente mi sembra troppo.

Riflessioni sul Manifesto “Reindustrializzare la Toscana”

Pier Francesco Lotito*

Il Manifesto pone un tema di assoluta centralità per il futuro del territorio toscano, che potrebbe rappresentare un laboratorio di sperimentazione per i modelli di molte regioni centrali d'Europa, seppure caratterizzate da assetti industriali dalle sfumature diverse (le dimensioni nazionale ed europea richiederebbero ulteriori considerazioni con inserimento di troppe variabili indipendenti, il discorso porterebbe troppo lontano e non può procedere per mera estensione di cerchi concentrici).

Il trend del *business model* toscano, apparentemente non reversibile, è certamente verso una “terziarizzazione povera” e una “deindustrializzazione assoluta” (con tutto quello che ne deriva in termini di stagnazione e regressione dei salari, oltre che di trasformazione sociale “ad ascensore inverso” e fuga di cervelli e braccia), come descritto nel Manifesto. L'analisi degli autori è ampiamente condivisibile, dunque non occorre indugiarsi oltre. Può essere se mai più utile interloquire sugli aspetti propositivi, in particolare sui quattro volani della strategia di offerta. Le considerazioni che seguono nascono da una visione sul campo di un certo numero di imprese toscane e del loro gravoso incedere quotidiano.

Il principale freno ai processi di sviluppo di molte aziende non sembra essere l'incertezza diffusa (condizione consustanziale, invero, di ogni attività di mercato), ma – ad opinione di chi scrive – la rarefazione del credito, che per lungo tempo ha supplito ad un'altra carenza, quella di capitale. A moltissime imprese toscane, soprattutto di piccole e medie dimensioni, manca capitale per gli investimenti, per la digitalizzazione, per la esplorazione di mercati esteri ma anche per una gestione corrente senza affanni.

È dunque il “quarto volano”, per chi scrive, ad essere il primo strumento di inversione dei processi di deindustrializzazione in atto, con alcune specificazioni che si ritengono fondamentali. Da tempo è in atto una invisibile stretta creditizia che toglie fiato a molte aziende, quelle ai limiti della marginalità ma non solo, tutte imprese che comunque non sono in grado di mettere in modo processi di

* Professore Ordinario all'Università degli Studi Firenze, Diritto costituzionale e pubblico. 11 ottobre 2025.



autofinanziamento, nemmeno parziale. Le imprese toscane hanno bisogno di capitale che ne consolidi la gestione e consenta l'avvio di processi di innovazione e trasformazione. Non è possibile attendere la generazione di margini per affrontare i nuovi mercati che si profilano, va rovesciato il paradigma attuale con una semplice logica: occorrono capitali (non si può avere timore di usare questa parola) da investire in processi produttivi che siano in grado di generare futuri margini con gestioni oculate.

Capitali non bancari. Il sistema bancario sembra rimanere ai margini del fabbisogno finanziario delle imprese, bloccato dalla iper-burocratizzazione dei parametri di "merito di credito" e da un sostanziale disinteresse per imprese "normali", vale a dire per imprese che non siano dei campioni assoluti di mercato (spesso non bisognosi di sostegno bancario, perché in grado di dar luogo a processi di autofinanziamento).

Tanto meno capitali pubblici. Semplicemente perché non ci sono, comunque non sarebbero mai sufficienti e con ogni probabilità sarebbero troppo condizionali e lenti nell'erogazione, anche nel caso di un "fondo sovrano regionale" (al momento di pura fantasia).

Capitali privati, auspicabilmente italiani ma – perché no – anche esteri. Sono tanti, per grandissima parte liquidi e parcheggiati in asset spesso tradizionali. Questo mare di capitali occorrerebbe che fosse messo in condizioni di essere attinto da imprese meritevoli di fiducia per correttezza di gestione e prospettive di sviluppo, in modo da finanziare investimenti, digitalizzazione, internazionalizzazione e ogni altro percorso creativo di valore.

Gli strumenti per questi processi sono prodotti finanziari di debito (come mini-bond e, al limite, anche crowdfunding, ecc.), non certo strumenti di rischio in capitale, ma che diano remunerazioni sensibilmente migliori rispetto ai titoli dei debiti sovrani, in modo da attivare i volani di una nuova industrializzazione attraverso una *trasformazione* (non necessariamente una *distruzione*) *creatrice* che solo gli operatori di mercato possono avviare e cavalcare.

Occorrono soggetti professionali di natura finanziaria e para-bancaria (come i consorzi fidi, nell'immobilismo bancario) che spingano in questa direzione, con tutte le due diligence, garanzie e cautele del caso, ma con elasticità e tempi adeguati. Va creato rapidamente un mercato protetto e monitorato di questi prodotti finanziari a circolazione necessariamente ridotta, che devono essere fortemente elastici nel rispondere ad esigenze di finanziamento delle imprese meritevoli per prospettive di sviluppo.

Gli organi istituzionali territoriali potrebbero favorire questi percorsi favorendo sedi di stimolo, coordinamento e monitoraggio senza dover fornire dotazioni di capitali, se mai promuovendo vera semplificazione normativa e amministrativa, per quanto di loro competenza, e interlocuzione con i livelli di governo superiori, nazionale ed europeo (i bisogni del territorio sono più ampi delle competenze degli enti territoriali, occorre capacità di dialogo politico tra tutti i livelli di governo). In sostanza, andrebbero rimosse inerzialità e vischiosità delle istituzioni, piuttosto che affidare loro la selezione di progetti e iniziative.

Le trasformazioni del sistema produttivo, virtuose o meno che siano, hanno seguito la potenzialità di domanda e la disponibilità di mezzi di finanziamento, come sempre. Per questo si sono espansi settori considerati “minori”, come la ristorazione e il settore alberghiero nel segmento turistico, mentre sono arretrati il manifatturiero e altri settori tecnologici, in un processo di trasformazione del tessuto produttivo. Più che di terziarizzazione “povera” si è trattato di terziarizzazione “possibile”, che ha implicato anche grandi trasformazioni sociali (basterebbe censire le proprietà dei vari esercizi turistici per rendersi conto di come siano passati di mano a comunità di non toscani e non italiani). Del resto, a fronte di tali fenomeni, la Toscana ha attratto rilevanti capitali di investimento immobiliare da circuiti esterni al suo territorio, confermando una attrattività naturale apparentemente superiore ad altri territori. La Toscana esporta la sua immagine e i suoi servizi di accoglienza con molta facilità, meno facilmente i suoi prodotti, si ritiene per le ragioni indicate.

Questa meravigliosa regione non sembra essere, infatti, dal punto di vista delle industrie ugualmente attrattiva di capitali esteri (e questa può essere una scelta degli organi di governo territoriale) ma il principale problema risiede – ad avviso di chi scrive – nella compressione dei talenti naturali del territorio, di cui si ha evidente sentore al semplice contatto con il tessuto produttivo, conseguente al ristretto accesso ai mercati di capitali di finanziamento e investimento. Del resto, il motore storico dell’incredibile sviluppo di questo territorio dall’Alto Medioevo in poi sono stati proprio la eccezionale circolazione di capitali e lo sviluppo di strumenti e operatori di credito.

Il secondo freno ai processi di sviluppo di molte aziende toscane sembra poi essere effettivamente il costo e la disponibilità di energia (punto di vulnerabilità dell’intero sistema produttivo nazionale).



Questo può essere davvero il “secondo volano”, puntando a tutte le fonti di energia sostenibile che abbiano ridotto impatto territoriale. La geotermia certo ha rilevanti potenzialità di sviluppo, come anche gli impianti di riciclo di masse biologiche, ma probabilmente è il solare di nuova tecnologia (quello a basso impatto ambientale e paesaggistico, con strumenti di storage e più facile trasferibilità dell’energia) a costituire la frontiera più interessante. In questa direzione può essere realmente disegnato il futuro energetico regionale, come auspicato dagli autori del Manifesto. Anche in questo caso il ruolo degli enti territoriali è decisivo, per favorire in modo concreto e pragmatico la sperimentazione e diffusione sul territorio di sistemi di produzione energetica di nuova concezione. Ancora una volta andrebbero rimosse le inerzialità amministrative, assicurando rapidità dei procedimenti deliberativi, piuttosto che immaginare ruoli diversi delle istituzioni.

Avviati i due volani sopra indicati, vale a dire dando accesso a capitali di investimento e ad energia rinnovabile a buon mercato, si innescherebbero con ogni probabilità processi virtuosi di miglioramento di tutte le altre componenti, inclusi la de-stagnazione dei salari e l’incremento dell’occupazione (per la quale sarebbero utili strumenti di formazione non solo accademica, ma anche inferiore come ITS realmente aderenti alle esigenze delle imprese locali). Come sempre, il destino di un territorio dipende dalla qualità delle scelte che compiono le persone che in esso vivono e che lo governano.

Sfide ed opportunità per reindustrializzare la Toscana: dalla scala locale a quella globale

David Chiaramonti*

Merita grande attenzione e desta forte interesse il Manifesto presentato da Buti, Petretto e Casini Benvenuti sul tema della reindustrializzazione della Toscana. L'iniziativa ha comunque già ottenuto il risultato di aprire il dibattito su un tema fondamentale per la regione (come per molte altre d'Italia e d'Europa).

Il Manifesto considera come arco temporale i prossimi 5 anni, ma per primi gli autori stessi indicano chiaramente come non si possano trattare questi temi con uno “sguardo corto”: la dimensione regionale deve essere inquadrata in un contesto ormai non solo nazionale o europeo, ma anche – e diremmo, soprattutto - internazionale.

Questa è una premessa fondamentale, ed un vincolo ormai imprescindibile. La questione quindi diventa come, all'interno di un sistema predefinito a monte da fattori di livello superiore (internazionali ed europei, in un sistema globale sempre più complesso), la Toscana può operare. In quali spazi, con quali gradi di libertà, e con quali strumenti.

Una transizione profondamente industriale

Certamente (ma non solo) a causa del complesso contesto geopolitico internazionale, e degli impatti che questo determina, nel corso degli ultimi anni le trasformazioni si sono susseguite in modo sempre più rapido e profondo, e la necessità da parte degli operatori economici (e della società) di reagire sempre più rapidamente è divenuta ancor più difficile se pur, paradossalmente, ancora più urgente. Non solo i cambiamenti dei mercati, ma anche e soprattutto aspetti di mercato e sociali/ambientali quali il costo dell'energia e gli effetti dei cambiamenti climatici sono rapidamente diventati fattori critici (o “*più critici*” di altri momenti). I tempi necessari perchè l'industria adatti i suoi processi ed i suoi impianti, però, non possono essere oltremodo ridotti, se le trasformazioni da attuare sono reali, come in questo caso, e non semplicemente incrementali.

* Chair Clean Energy Ministerial Biofuture Platform, MASE, Politecnico di Torino, Consorzio RE-CORD, Firenze. 15 ottobre 2025.



Cambiare cioè i sistemi produttivi in essere, ed i relativi piani economici industriali, ha dei tempi caratteristici che non possono essere oltremodo compressi, nonostante la forte volontà di cambiamento del legislatore. Questo probabilmente è stato uno degli aspetti che avrebbero merito maggiore considerazione nella pianificazione della transizione energetica e nel Green Deal europeo, un elemento che ora sta emergendo in tutta la sua forza e con tutti i suoi impatti. L'Europa si è concentrata più sul definire obiettivi (target) sempre più ambiziosi, piuttosto che sul percorso, sui modi e sui tempi per raggiungerli (roadmap), senza tenere in sufficiente considerazione il fatto che una reale e profonda transizione industriale richiede non solo risorse economiche, ma anche tempi congrui, perché si realizzi. Pena il mancato raggiungimento degli obiettivi ambientali ed economici, ed il sorgere di contrasti sociali sempre più rilevanti.

La prima considerazione, quindi, anche per il sistema toscano, è quella di spostare e focalizzare l'attenzione sulla definizione di una roadmap, di medio e non di breve respiro (in quanto irrealistica, vista l'elevata ambizione che ci siamo dati). La reindustrializzazione di un tessuto produttivo non può prescindere da questa dimensione ed approccio.

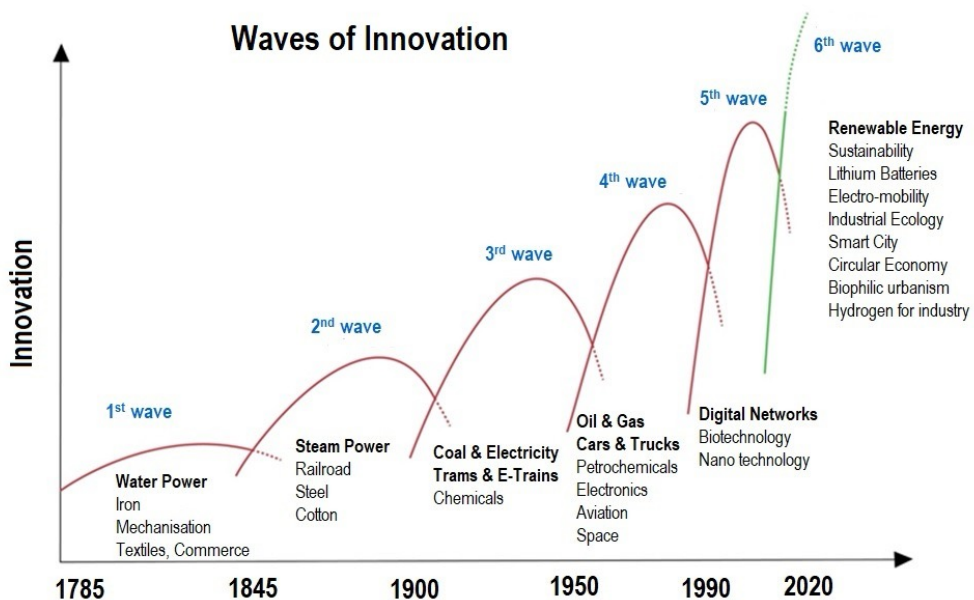
Come detto, la transizione *Green*, a differenza di situazioni precedenti, ha un carattere profondamente industriale e multidisciplinare, necessitando di integrare competenze materia di economia, ingegneria, industria, gestione degli approvvigionamenti e delle filiere, ed ovviamente degli aspetti sociali, in quanto essa si può realizzare solo attraverso la costruzione del consenso e della mobilitazione delle risorse umane, oltre che economiche, verso un comune obiettivo di crescita e sostenibilità. L'integrazione è cioè sostanza, in questo caso, e non facciata: è forse questo uno delle principali aspetti in cui il contesto europeo è risultato meno efficiente, mancando, se non nelle intenzioni ed ambizioni, nei risultati.

Le *waves of innovations* si succedono sempre più rapidamente ed in modo più intenso, come ben noto per chi studia la materia e che plasticamente la ha ben rappresenta nella figura seguente. Queste accelerazioni sempre più intense e rapide determinano due principali ordini di problemi:

- Lato pubblico: le policies dovrebbero adeguarsi molto rapidamente, per seguire l'innovazione che avviene introdotta sempre più velocemente a scala globale, e mettere il sistema imprenditoriale e sociale in grado di competere con le diverse regioni del mondo, che presentano sistemi economici, sociali e politici profondamente diversi tra loro, e spesso non

democratici. Purtroppo, il percorso attraverso il quale l'Unione Europea sviluppa le proprie policies è particolarmente complesso e lungo, anche per la giusta necessità di rispettare i principi fondamentali democratici, in un contesto, quello Europeo, non federale. Questi tempi però ricadono sugli Stati Membri ed infine sui territori, le Regioni ed i Comuni. Tale lungo processo regolatorio, però, non è probabilmente più compatibile con il mondo moderno, e con la necessità di competere con regioni del mondo che si muovono su altri principi e regole.

- Lato imprese: le aziende si trovano ad operare in un contesto globale in continua mutazione, profondamente legato alla innovazione tecnologica, con scenari futuri di difficile previsione e sistemi regolatori anche profondamente diversi, ma in continua (è il caso europeo) evoluzione, mentre per modificare tecnologie e processi produttivi industriali sono richieste policies stabili ed una visione chiara, in grado di giustificare gli investimenti necessari per un reale cambiamento, assicurando gli investitori che in ultima istanza devono finanziare il cambiamento. Le imprese, quindi, inevitabilmente faticano ad adattarsi ad una tale situazione di incertezza ed in continua mutazione: devono quindi essere adeguatamente supportate dall'iniziativa pubblica.





Sicurezza: un elemento chiave nel contesto corrente

Il Manifesto considera Produttività, Solidarietà e Sicurezza come temi per la reindustrializzazione. Concentrandosi in questa sede sul tema della Sicurezza, questo è un elemento a cui forse le istituzioni europee e gli Stati Membri non hanno assegnato la dovuta attenzione negli anni passati, e che ha invece acquisito maggiore rilevanza in considerazione degli eventi geopolitici degli ultimi anni. Il rapporto evidenzia come la Toscana sia la regione più esposta alle minacce commerciali dell'amministrazione Trump.

Un tale contesto dovrebbe stimolare lo sviluppo di una strategia di diversificazione degli approvvigionamenti e di accesso ai mercati, e supportare gli operatori industriali in tal senso con nuovi e moderni strumenti di cooperazione che di promozione dei prodotti toscani (e nazionali). La creazione di partenariati strategici con aree del mondo ricche di risorse, anche umane, potrebbe essere una delle possibili strade da percorrere. Le imprese toscane, in particolare quelle di maggiori dimensioni, sono sicuramente già consolidate e presenti nel contesto internazionale, sia per gli approvvigionamenti che per la collocazione dei prodotti. E' però altrettanto vero, come abbiamo già evidenziato, che il contesto ormai muta in tempi rapidissimi, e la capacità di reazione delle imprese dovrebbe essere altrettanto rapida. Supportare il tessuto toscano, in particolare le realtà di minori dimensioni, nella comprensione del nuovo mondo e nella diversificazione della loro azione è un ulteriore elemento che potrebbe aiutare a reindustrializzare il sistema produttivo, diversificando le catene di approvvigionamento ed andando a crearne di nuove, in particolare nei settori più strategici.

Il Manifesto suggerisce di promuovere forme di partenariato pubblico-privato. Le imprese con forte presenza o controllo pubblico potrebbero aiutare anche in questa azione di internazionalizzazione ed innovazione, assieme alle grandi imprese toscane, divenendo così motore di cambiamento e trascinando in questa azione le PMI del territorio, che da sole non hanno risorse sufficienti per competere su questa scala, e che rischiano di rimanere schiacciate dall'azione dei grandi player Internazionali. E l'innovazione è sicuramente una delle strade principali per iniettare capitali e raggiungere sostenibilità economica nel lungo termine. Il legame tra azione pubblica, grandi imprese e PMI andrebbe quindi rafforzato, stimolando la creazione di nuove relazioni, condividendo le necessità e le opportunità di mercato, e favorendo una connessione virtuosa tra le diverse realtà.

Ad esempio, creando dei tavoli permanenti di analisi delle necessità (a cui la grande impresa ha forse maggior accesso) ed identificando temi strategici su cui anche le piccole realtà nazionali e regionali possono attivamente proporsi. Ricordiamo di aver visto azioni di questo già negli anni '90 presso l'Agenzia Spaziale Europea che, analogamente a quello che potrebbe fare una grande impresa, che invitava PMI a considerare la produzione di ben definiti prodotti, di cui l'Europa doveva approvvigionarsi al di fuori dei propri confini.

Oltre a creare nuove opportunità di business, anche la resilienza, cioè la capacità del sistema economico di rispondere a sollecitazioni esterne, ne risulterebbe migliorata.

Il complesso tema delle start up: finanziare l'innovazione

La proposta del Manifesto poi affronta il tema delle start-up: è sicuramente un tema chiave nel mondo moderno, ma viene spesso affrontato senza avere sufficiente consapevolezza della sfida che questo pone, e senza la necessaria determinazione. Innanzi tutto, creare un tessuto ricettivo alla nascita di start-up e PMI innovative, ed alla loro sopravvivenza, è certamente una azione complessa, che richiede non solo programmi dedicati, ma anche manager con grandissima esperienza, in grado di accompagnare queste iniziative nel loro percorso, introducendo conoscenze che sono raramente disponibili in un classico percorso di formazione universitaria od anche spesso post-universitaria. E' cioè necessario introdurre nelle start-up adeguata esperienza e seniority industriale: questa è probabilmente la parte più difficile, quella con i maggiori costi (umani) da sostenere in realtà ancora fragili e da poco costituire.

Sempre in ambito start-up ed innovazione, è necessario fornire capacità e solidità finanziaria alle nuove aziende. La capacità di strutturarsi e fornire così garanzie finanziarie per sopravvivere ed operare sul mercato è uno dei maggiori punti di debolezza delle start-up, dove il sistema pubblico può invece intervenire efficacemente.

A titolo di esempio, potremmo citare il Carbon Trust (CT) britannico di diversi anni fa: una sorta di Venture Capital (VC) pubblico, con tempi di ritorno attesi però superiori ai classici VCs, ed il cui fine ultimo era lo sviluppo del sistema industriale e della società nel suo complesso. A valle di due diligence molto approfondite e dettagliate sulle proposte ricevute, svolte da panel di esperti internazionali e soprattutto focalizzati alla verifica del reale livello di innovazione proposto, il CT costruiva un portfolio di iniziative *high-risk/high-return*, dove il successo anche di solo alcune delle aziende selezionate e



supportate dal programma era sufficiente a ripagare l'intera iniziativa, attivando nuove tecnologie e filiere economiche.

Il metodo dei crediti di imposta per Ricerca ed Innovazione è inoltre uno strumento probabilmente più efficace rispetto ai classici finanziamenti alla ricerca, e che può aiutare alla costituzione di partenariati industria-ricerca attorno a progetti di reale e concreto interesse industriale. Rimane altresì vero che è necessario mantenere vigile l'attenzione anche sulla ricerca di più ampio respiro, con tempi di ritorno maggiori ma al contempo impatti potenziali superiori. Ricerca *groundbreaking*, piuttosto che incrementale, con tempi di ritorno inevitabilmente più lunghi ma con impatti potenzialmente maggiori.

La deburocratizzazione dei processi e delle azioni è poi un problema ampiamente noto, ma pur sempre attuale. Si tratta di una barriera reale, in particolare se confrontiamo il nostro Paese con le realtà più dinamiche europee, ad esempio i Paesi Bassi, dove l'azione di ricerca ed innovazione delle PMI e delle grandi e medie imprese è sicuramente più facile ed immediata, e quindi con costi inferiori.

Chiaramente, oltre a tutto ciò, due ulteriori azioni di accompagnamento sono necessarie: formazione, e costituzione di centri di competenza.

Formazione e training sono indispensabili per iniettare nel tessuto imprenditoriale non solo le più recenti conoscenze, ma anche capacità di visione e di analisi. E' la cultura della innovazione, su cui la Toscana può certamente mettere a sistema una competenza importante, con le sue Università, centro di ricerca, ed auspicabilmente *think tank*.

Centri di competenza dovrebbero inoltre essere costruiti al fine di offrire servizi R&D alle aziende del territorio, rendendo disponibili sia attrezzature che personale altamente specializzato nell'affrontare problemi complessi ed in continua mutazione. Ciò può essere fatto partendo da realtà già esistenti sul territorio. Perché però le aziende toscane possano beneficiare di un tale sistema, è necessario che l'intervento regionale e pubblico contribuisca a sviluppare, consolidare e soprattutto mantenere queste strutture sul territorio, essendo queste per loro natura fragili ed esposte ad oscillazioni di mercato.

Un caso studio concreto: il consorzio di ricerca re-cord

Il Consorzio per la Ricerca e la Dimostrazione sulle Energie Rinnovabili, RE-CORD, è un esempio concreto di questo tipo di strutture presenti sul territorio toscano. Si tratta di un organismo di ricerca no-profit, misto pubblico-privato, consorzio con attività esterna, fondato nel 2010 su iniziativa dell'Università di Firenze, a cui si è successivamente aggiunto il Politecnico di Torino.

Opera a ponte tra la ricerca accademica e le applicazioni industriali, nel settore dell'economia circolare, della bioeconomia e della bioenergia.

Non ha un capitale sociale, bensì un fondo consortile, ed ha tra gli scopi statutari la formazione e la ricerca, nonché l'obbligo di reinvestire tutti gli utili in ricerca.

Nel consorzio, che attualmente dispone di un'area sperimentale di 1000 mq e di 300 mq di laboratorio analitico dedicato, entrambi a Scarperia e San Piero, operano attualmente 26 ricercatori, tutti altamente qualificati. Il consorzio, grazie al supporto offerto al Comune di Pontassieve dalla Regione Toscana e dalla Fondazione Ente Cassa di Risparmio, nel corso dei prossimi anni si trasferirà in una nuova sede appunto a Pontassieve.

RE-CORD ha quindi mantenuto sul territorio toscano personale specialistico, formato dal sistema pubblico attraverso un lungo percorso: oltre a contrastare così il fenomeno dei "cervelli in fuga" - a cui anche il Manifesto fa riferimento - è divenuto attrattivo per ricercatori provenienti da numerose parti del mondo. Il consorzio, oltre che con l'Università di Firenze ed il Politecnico di Torino, opera in rete con il sistema della ricerca nazionale ed europeo, e cerca di catalizzare le diverse competenze esistenti in Toscana, Piemonte ed in Italia, attorno alla risoluzione di problemi complessi nel settore della circolarità, delle bioenergie, della bioeconomia, etc, agendo da "attivatore di conoscenze e favorendo la simbiosi industriale.

Le ricerche svolte supportano industrie nazionali ed europee nel loro percorso di trasformazione, e nell'adozione delle nuove tecnologie innovative (spesso *made in Tuscany* o comunque *made in Italy*). Il contesto di riferimento, come detto, è quello europeo, non solo toscano o nazionale, e più recentemente anche extra-europeo, costruendo così ponti con aree tra le più dinamiche ed in crescita nel mondo.



Nonostante ciò, come detto queste strutture, totalmente indipendenti ed autonome, si trovano esposte a loro volta alle oscillazioni caratteristiche del settore R&D, in un contesto imprenditoriale difficile e non propenso all'investimento in ricerca come lo sono altre aree (non solo i ben noti Stati Uniti, ma anche altri Paesi UE e regioni del mondo).

La Proposta: la creazione di un think tank regionale misto pubblico-privato

In conclusione, coerentemente con i contenuti e con lo spirito del Manifesto, raccogliamo con piacere l'invito alla collegialità, alla visione integrata, al partenariato pubblico-privato, facendo anche nostra la proposta di costituire un tavolo permanente di analisi degli scenari e di indirizzo generale del sistema produttivo toscano, assieme a tutti gli attori dell'ecosistema regionale. Un *think tank* di conoscenza e di visione, con uno sguardo al medio e lungo termine, senza trascurare quanto è possibile fare sin da subito.

Reindustrializzare la Toscana. Un parco scientifico-tecnologico nella Piana

Marco Bellandi*

Nel Manifesto per Reindustrializzare la Toscana, Buti, Casini Benvenuti, e Petretto mettono in rilievo la crescita lenta della produttività nell'economia toscana, con aumento di occupazione in settori a bassi salari, e mancanza del traino di settori nuovi o rinnovati ad alto valore aggiunto e alti salari. Per un recupero si evocano politiche e partenariati di lungo periodo, che facciano centro sul cuore industriale regionale, in relazione con altri settori vitali dell'economia e della società regionale e con iniziative nazionali ed europee. In un articolo che estende questi argomenti al paese, i partenariati per la reindustrializzazione, insieme alle forze sociali e istituzionali, dovrebbero “comprendere le università, i centri di ricerca, le eccellenze presenti nelle regioni, coinvolgendo anche i nuovi imprenditori che operano alla frontiera della tecnologia” (Buti e De Vincenti, *Il Sole24 ore*, 18/09/2025, in questo eBook: sezione 5). Riprendo quest'ultimo spunto.

Per avere effetti di rinnovo profondo del tessuto economico, tali partenariati dovrebbero puntare su interventi “di sistema”, cioè con concentrazione di investimenti su punti specifici dei sistemi territoriali e produttivi e potenzialità di grande moltiplicazione degli impatti positivi. Rimanendo in Toscana un esempio riguarda l'area fiorentina, ma esempi simili potrebbero estendersi ad altri territori della regione. Consideriamo in particolare la Piana nel nord ovest dell'area a partire da Rifredi e Novoli a Firenze e poi Sesto, Calenzano e Campi.

Qui vi sono sedi di una parte significativa delle principali imprese manifatturiere ad elevata tecnologia in regione. Fra le specializzazioni produttive principali, oltre a quelle tipiche, ricordiamo meccanica strumentale, optoelettronica e biomedicale, farmaceutica, servizi avanzati per le imprese, e servizi universitari. Al centro sta il campus scientifico dell'Università di Firenze a Sesto Fiorentino, con dipartimenti di fisica, chimica, biologia, agraria, corsi di laurea e dottorato, centri di ricerca e competenza di rilevanza internazionale come CERM, CNR-Firenze, INFN, INRIM, e LENS, e l'Incubatore Universitario Fiorentino. Non lontano vi sono a Firenze i poli di medicina, ingegneria e scienze

* Professore ordinario, Dipartimento di Scienze per l'economia e l'impresa, Università di Firenze. Pubblicato sul *Corriere Fiorentino*, 30 settembre 2025.



sociali, a Calenzano il campus del design pure dell'Università, e a Prato il PIN e la casa delle tecnologie emergenti PRISMA.

Se emergesse una volontà progettuale e questa concentrazione produttiva e scientifico- tecnologica fosse organizzata per avere interazioni intense, qui sarebbe la base di un potente motore di sviluppo e innovazione, per nuove e rinnovate specializzazioni, buon lavoro anche per molti giovani, e rigenerazione territoriale: motore per l'area fiorentina, e in rete per i distretti della Toscana centrale e oltre, col supporto di altri intermediari dell'innovazione già presenti in regione come il Polo tecnologico di Navacchio, il Biotechnopolo di Siena, ARTES 4.0, il Tuscany Health Ecosystem, e il Digital Innovation Hub Toscana. Le barriere sono potenti. Ci vorrebbe un progetto e un partenariato che concentrino investimenti in una infrastruttura dedicata a tali interazioni, come un "Parco scientifico-tecnologico".

Questo è, in generale, uno spazio organizzato per incontri fra ricerca, alta formazione, e imprese con alti/crescenti livelli tecnologici e forti strategie di innovazione. Esperienze nazionali e internazionali indicano che un parco, se ben organizzato, permette di superare le barriere all'interazione e rafforzare innovazione, start-up che crescono, e ritorni positivi per ricerca, alta formazione e territorio. Occorre seguire criteri di combinazione appropriati, come: presenza di un gestore di alta professionalità; focalizzazione su alcune specializzazioni produttive e scientifico- tecnologiche e identità di luogo; potenziamento di formazione e aggiornamento per imprenditorialità innovativa; sedi attrezzate per accelerazione di startup, laboratori di imprese, ed incontri ed eventi anche di scienza aperta; inserimento in una rete di servizi culturali, commerciali, residenziali, logistici, alle persone.

Se l'idea andasse avanti, sarebbe una partnership dei governi regionali e locali, dell'università e delle organizzazioni della ricerca, dei mondi dell'impresa e della società civile, che dovrebbe definire in concreto missione, criteri e localizzazione, capire fattibilità e con quali risorse, verificare impatti attesi per Firenze e la Toscana, e assumersi eventualmente una sfida difficile.

5. Oltre la Toscana

LA REINDUSTRIALIZZAZIONE: DALLA TOSCANA ALLE ALTRE REGIONI

Marco Buti e Claudio De Vincenti*

Le difficoltà in cui versa il sistema industriale italiano, testimoniate dal trend quasi ininterrotto di riduzione dell'indice della produzione industriale negli ultimi due anni, segnalano il rischio reale che l'economia italiana si adagi in un pericoloso processo di deindustrializzazione. È sorprendente che su questo tema non ci sia la dovuta attenzione delle forze politiche di maggioranza e di opposizione: i provvedimenti – tra i quali Industria 4.0 e Credito d'imposta Sud - che nella parte finale della legislatura 2013-18 diedero avvio a una fase di ripresa degli investimenti si sono successivamente scontrati con le esitazioni sul versante del rifinanziamento e con l'appesantimento delle procedure autorizzatorie, come nel caso di Transizione 5.0, che ne hanno limitato l'efficacia.

La campagna elettorale per le elezioni regionali deve essere l'occasione per rimettere al centro il tema sollecitando Governo e Parlamento nazionali, cui spettano gli indirizzi e gli strumenti chiave della politica industriale, con l'impegno a una reindustrializzazione “dal basso” come parte di una nuova politica regionale di sviluppo. Uno di noi (Buti con Casini Benvenuti e Petretto, il Sole 24 Ore, 4 settembre, questo eBook, sezione 2) ha promosso un Manifesto sulla reindustrializzazione della Toscana che ha dato il là ad un esteso dibattito fra le forze sociali, economiche e culturali della regione. Contributi simili stanno emergendo anche in altre regioni che andranno al voto nelle prossime settimane.

La reindustrializzazione non è fine a sé stessa ma è uno strumento chiave per conciliare crescita ed equità: aumenta l'occupazione stabile e i salari; con la

* De Vincenti: professore di economia politica, Università La Sapienza di Roma e LUISS Guido Carli. Pubblicato sul Sole 24 Ore, 18 settembre, 2025.



pressione della concorrenza erode gli extra-profitti e le rendite, favorendo una redistribuzione a favore dei redditi da lavoro e una riduzione delle disuguaglianze; la riallocazione dei fattori di produzione verso settori del manifatturiero e del terziario con più alti salari e più alta produttività gioca un ruolo essenziale per uscire dalla “trappola delle tecnologie mature”.

Nella concezione di una strategia per la reindustrializzazione, bisogna chiarire cosa non fare. Primo, contrapporre manifattura e terziario. Se i servizi di welfare, come scuola e sanità, svolgono a monte un ruolo importante di formazione e cura del capitale umano, un ruolo fondamentale lo svolgono, in questo caso all'interno stesso dei processi produttivi, i servizi cosiddetti ad alto valore aggiunto, ad alta intensità di skills e tecnologia digitale. Secondo, non bisogna alimentare una reazione di rigetto verso la transizione verde: la sostenibilità non riflette solo un'esigenza etico-morale, ma sostiene un progetto di crescita economica, dove nuovi materiali, clean tech, economia circolare sono la base necessaria di un nuovo sviluppo industriale che innovi sia sul processo che sul prodotto. Terzo, non ha senso puntare sulla mera deregolamentazione: non abbiamo bisogno di assenza di regole, piuttosto dobbiamo curare l'assetto dei mercati con una regolamentazione pro-concorrenziale e una semplificazione che sgomberi il campo dalle superfetazioni amministrative e dagli effetti paralizzanti della sindrome NIMBY.

Come perseguire questo ambizioso disegno? Il Manifesto sulla Toscana propone un nuovo partenariato che parta dalle forze sociali e istituzionali, ma si allarghi per comprendere le università, i centri di ricerca, le eccellenze presenti nelle regioni, coinvolgendo anche i nuovi imprenditori che operano alla frontiera della tecnologia. Il metodo può essere generalizzato alle altre realtà territoriali. Nel Mezzogiorno esso trova una declinazione specifica: si tratta di far leva sulle realtà d'impresa che sono andate prendendo corpo negli ultimi trent'anni per dare nuovo impulso all'insieme del tessuto produttivo, riprendendo così il filo di quell'industrializzazione interrottasi troppo presto negli anni Ottanta del secolo scorso.

Da questo partenariato devono emergere quei piani di sviluppo regionali che saranno componente del piano nazionale basato sulla performance proposto dalla Commissione europea per il prossimo bilancio pluriennale, in un approccio “a matrice” che combini obiettivi di reindustrializzazione e strumenti di bilancio (comunitari, nazionali e regionali) e regolamentari. Giocare d'anticipo permetterà alle regioni di porsi come interlocutori attivi del governo nella sua interazione con Bruxelles. Permetterà anche di attrezzare imprese, università, centri di eccellenza a meglio intercettare i contributi dei programmi UE basati sull'eccellenza.

Una politica per la ripresa industriale della Campania

Claudio De Vincenti, Amedeo Lepore

e Andrea Ramazzotti*

Le elezioni regionali del prossimo 23/24 novembre sono l'occasione per fare il punto sulle trasformazioni della struttura produttiva della Campania, le sue criticità, le prospettive che la politica economica è chiamata ad aprire. In questa nota forniamo una sintesi dell'analisi e delle proposte che al riguardo avanziamo nel Manifesto per la Crescita della Campania (prossimo Policy Brief della Fondazione Merita in collaborazione con l'Istituto Universitario Europeo).

La crisi finanziaria e poi reale del 2007-2008 ha determinato in Campania una pesante caduta del prodotto pro-capite, più accentuata ancora di quella registratasi per il Paese nel suo complesso, portando così ad ampliarsi la forbice rispetto alla media nazionale. Questa caduta ha visto un inizio promettente di ripresa tra il 2014 e il 2019, leggermente superiore all'andamento generale del Paese, mantenendo, tuttavia, sostanzialmente invariato il gap rispetto alla media nazionale e comunque non ritornando ai livelli pre-crisi. Solo dopo il 2020, con una ripresa post-pandemica più accentuata, la forbice con il resto del Paese ha potuto in qualche misura ridursi, ma il prodotto pro-capite resta comunque insoddisfacente, limitandosi a tornare verso i livelli del 2007.

Un andamento analogo si registra per la produttività per occupato, mentre una flessione prolungata e continua si osserva per il salario per lavoratore, la cui distanza dalla media nazionale è andata via via allargandosi a partire dalla crisi del 2008.

L'andamento del prodotto pro-capite e della produttività per occupato risente di un fenomeno comune anche ad altre Regioni del Mezzogiorno (e non solo), ossia una progressiva ricomposizione del valore aggiunto che vede aumentare in misura consistente la quota dei servizi, settore a più bassa produttività per occupato, e ridursi quella dell'industria, a più alta produttività. Quest'ultima, dopo la pesante crisi subita tra il 2008 e il 2014 – con una caduta di circa il 30%, tre volte la media nazionale – ha fatto registrare una ripresa sig-

* Rispettivamente: Università degli Studi di Roma La Sapienza e LUISS Guido Carli, Università della Campania Luigi Vanvitelli e LUISS Guido Carli, CSEF Università di Napoli Federico II. Pubblicato su Sole 24 Ore, 18 novembre 2025.



nificativa tra il 2015 e il 2019 per poi restare, una volta usciti dalla pandemia, sul livello così raggiunto, inferiore ancora del 15-20% rispetto al 2007. I servizi hanno risentito anch'essi, ma in misura minore, della crisi del 2008, per riprendersi lentamente successivamente al 2014, fino a recuperare dopo la pandemia i valori del 2007.

Fin qui le note di allarme e preoccupazione: un cambiamento strutturale segnato nel corso degli ultimi vent'anni da una crisi della manifattura e da una trasformazione del terziario, che ha ampliato, al suo interno, la quota dei sotto-settori a minore produttività.

Ma, per fortuna, ci sono anche note positive da cui ripartire. Prima di tutto, i segnali di ripresa dell'industria, in particolare di quella manifatturiera, a partire dal 2014: segnali legati all'emergere di realtà imprenditoriali dinamiche, che hanno determinato andamenti positivi della produttività interna al settore, e buone performance in termini di esportazioni, che dal 2015 hanno fatto registrare una serie di aumenti – con l'eccezione ovviamente del 2020 – acceleratisi dopo la pandemia. Su questo fronte, peraltro, un campanello d'allarme viene dall'andamento riflessivo registrato nel 2024 e dal fatto che le esportazioni campane sono in settori oggi esposti al rialzo dei dazi e alle incertezze della situazione internazionale. Un secondo segnale positivo viene dal rafforzamento che si è registrato in questi anni nelle iniziative imprenditoriali nel campo della logistica e dei trasporti. E una terza nota positiva viene dal settore dei servizi avanzati, dove le esperienze di Academy localizzatesi in Campania possono introdurre elementi di dinamica innovativa molto significativa sia nell'industria che nello stesso terziario.

È allora da questi elementi che si deve ripartire, con una politica industriale che valorizzi le potenzialità che stanno emergendo nel tessuto produttivo campano per farne fattori trainanti di un più generale sviluppo economico regionale. Ne derivano alcune priorità da dare a una politica per la crescita della Campania:

1. **Utilizzare gli strumenti della Zona Economica Speciale (ZES)** istituita nel Mezzogiorno **per un piano strategico che faccia perno sui porti campani**, sui loro retroporti e sugli interporti, per dar vita a un'infrastruttura della logistica e dei trasporti in grado di fare da volano per l'attrazione di investimenti di dimensioni molto rilevanti – superando l'attuale frammentazione – nei settori dell'industria e dei servizi avanzati.
2. **Rivedere la spesa per la coesione**, orientandola in modo selettivo verso filiere e attività ad alto valore aggiunto, privilegiando l'**innovazione** e le imprese con maggiore impatto strutturale, e le operazioni di **rigenerazione urbana e di recupero delle aree industriali dismesse in una logica di economia circolare**.
3. **Sviluppare canali di finanziamento** ulteriori rispetto al credito bancario per **favorire la creazione e la crescita dimensionale delle imprese innovative**, facendo leva anche sull'esperienza positiva condotta da Sviluppo Campania.
4. **Valorizzare la performance delle Academy** per consolidare esperienze universitarie e postuniversitarie di eccellenza, diffondendo i processi di innovazione e rafforzando lo sviluppo della **formazione professionale** per le qualifiche intermedie.

Il caso dell'Emilia-Romagna

Patrizio Bianchi e Valentina Mini*

Il Manifesto

Il Manifesto sulla reindustrializzazione della Toscana curato da Marco Buti, Stefano Casini ed Alessandro Petretto pone alla nostra attenzione la riflessione sulle dinamiche strutturali che stanno segnando il nostro Paese ed invero tutta Europa. Dopo due anni di continua flessione delle attività industriali, in un contesto che dal 2008 è di esplicita stagnazione, è lecito domandarsi quale siano i fattori strutturali che stanno definendo questa fase di così profonda trasformazione economica.

Ciò che va in crisi è in verità quello stretto connubio fra piccole imprese e territorio, che veniva presentato come elemento innovatore e caratterizzante dello sviluppo italiano. Dopo la lunga crisi dell'industria fordista, segnata infine dalla drammatica occupazione di Mirafiori dell'estate 1980 dopo l'annuncio dei licenziamenti di massa alla Fiat, emerge in Italia una vasta letteratura che recuperando il concetto marshalliano di "distretto industriale", cioè un sistema industriale in cui le diverse fasi di produzione non sono allineate in una sequenza interna ad una stessa impresa – o addirittura di uno stesso impianto come Mirafiori- ma sono basate su relazioni esterne fra piccole e medie imprese indipendenti, ma legate da una comune cultura e senso di appartenenza ad uno stesso territorio. Questa fu la Toscana di Becattini, le Marche di Fuà, l'Emilia di Brusco.

Oggi queste stesse piccole imprese sono individuate come i veri responsabili della crisi industriale, richiedendo la nuova competizione globale una dimensione operativa in grado di raggiungere mercati di estensione mondiale, così come quella innovazione informale, dovuto proprio a questi piccoli imprenditori, oggi viene considerata inadeguata nella fase in cui si sta concretizzando un salto tecnologico, che richiede strutture di ricerca e di continua trasformazione in produzione, che a sua volta pretende una dimensione operativa che le imprese "italiane" non hanno.

* Professore emerito di economia applicata all'Università di Ferrara, e Professore a contratto di statistica, statistica avanzata e statistica per l'economia e l'impresa all'Università di Ferrara.

La reindustrializzazione, richiamata da Buti, Casini e Petretto, richiede così una profonda riorganizzazione dell'intera industria italiana, con un rapporto diretto con università e sistemi di ricerca, che permetta di utilizzare al massimo livello le tecnologie disponibili ed in evoluzione, uscendo dalla trappola in cui la nostra economia è caduta, quella cioè di poter competere solo affermandosi nei segmenti a più alto valore aggiunto, ma contemporaneamente si sta oggi agendo principalmente sui fattori di costo, specificatamente i salari, generando una strisciante riduzione del valore aggiunto delle nostre produzioni.

La riorganizzazione industriale dell'Emilia-Romagna

Queste tendenze si verificano anche nell'Emilia-Romagna di oggi che è lontana dalle descrizioni offerte trenta anni fa.

Anche per l'Emilia-Romagna il 2024 e la prima parte del 2025 hanno rappresentato una fase di elevata incertezza e di debole attività economica (Banca d'Italia, economia regionali, n.8, Emilia-Romagna, giugno 2025). In particolare all'interno del comparto industriale, ove si sta divaricando sempre più la dinamica di un gruppo significativo di imprese superstar ed il comparto produttivo nel suo complesso che si presenta in flessione, che invece vera stato negli ultimi decenni il traino dell'economia regionale. Nel 2024 l'incremento del prodotto dell'Emilia-Romagna secondo la banca d'Italia è stato allineato con la crescita del Nord-Est, ma inferiore a quella del Paese, soprattutto in relazione alla stagnazione della domanda interna ed all'incertezza del contesto internazionale, soprattutto legata alla politica commerciale degli Stati Uniti.

Le imprese, che in questa delicata fase, stanno crescendo- quelle che abbiamo definite superstar- sono concentrate nella ristretta area della Via Emilia, fra Bologna e Parma, mentre si allarga l'area delle aree marginali, sia pur in contesti avanzati, che oltre all'Appennino ed alla pianura ferrarese, comprende sempre più tutti i comuni dell'asse del Po. In particolare ricordiamo la crescente difficoltà dell'industria chimica di base, concentrate a Ferrara e a Ravenna, che con Marghera costituivano il triangolo strategico della produzione di materiali e componenti di base per l'intera industria (a cui va il 72 per cento dell'intera produzione chimica italiana). La chiusura dell'impianto di cracking di Marghera, legata alla scelta di Versalis di uscire dalla petrolchimica tradizionale, sta generando grandi preoccupazioni presso tutti i trasformatori e gli utilizzatori industriali presenti in regione.



D'altra parte le imprese superstar sono quelle imprese meccaniche che si sono poste al vertice dei loro comparti, con brand di valore incomparabile come Ferrari, Maserati, Dallara, Lamborghini, Pagani (Horacio Pagani), a cui aggiungere le moto Ducati (Audi). Muovendo dal settore sportivo e lusso, queste imprese stanno sviluppando un comparto in espansione, ben separato dal settore Automotive, invece in Europa in esplicita crisi sia per la debolezza della domanda interna, che per la crescente concorrenza cinese. Ferrari (Gruppo Exor-Elkan, già Agnelli) ha registrato ricavi per 1.791 milioni di euro nel 2024, con una crescita del 13 per cento rispetto all'anno precedente. Maserati (che non a caso fa capo a Stellantis), ha avuto un calo significativo nel 2024 rispetto all'anno precedente, attestatosi infine a 800 milioni. È Lamborghini (facente parte del Gruppo Volkswagen) ad impressionare per i suoi risultati, superando nel 2024 i 3 miliardi di fatturato (3,09 miliardi) con un aumento del 16,2 per cento rispetto all'anno precedente e superando le 10 mila unità prodotte. D'altra parte la Dallara di Pontremoli nel 2024 ha fatturato 179 milioni di euro con un aumento annuale del 29,37 per cento rispetto all'anno precedente.

Questo settore del resto incorpora ormai imprese, parti eccellenti di gruppi multinazionali, che producono beni di lusso, ove il 30 per cento del valore è dato dall'elettronica ed informatica, dalla ricerca sui materiali più avanzati e sulla capacità di operare contestualmente su tutti i mercati mondiali, disponendo di una vasta rete di subfornitori ad alta qualità, duramente selezionati. D'altra parte nella stessa regione, i subfornitori meccanici già operanti nel settore auto che non si sono riposizionati nel nuovo comparto- perché di un nuovo comparto si trattava- hanno chiuso o sono in una fase di declino strutturale.

Eguale nel settore packaging le imprese che crescono – ad esempio la GD dei Seragnoli, con un fatturato di oltre 534 milioni nel 2024, con un 7,4 per cento di crescita dall'anno precedente, o il Marchesini Group, oltre 600 milioni con tassi di crescita del 20 per cento annuo, si sono profondamente ridisegnati in questi anni, divenendo leader nella robotica industriale. Eguale nel settore farmaceutico il Gruppo Chiesi ad esempio con circa 3,4 miliardi di fatturato nel 2024, con una crescita del 13 per cento rispetto all'anno precedente, ha profondamente riorganizzato la sua produzione per essere sulla frontiera dell'innovazione nel settore. Così i produttori ceramici che crescono ancora si sono mossi divenendo innovatori nel comparto dei nuovi materiali.

Chi non si è mosso decisamente in questa direzione oggi affronta grandi difficoltà anche se parte di un grande gruppo come la Berco di Copparo (Ferrara), che produce sottocarri per macchine movimento terra ed agricole, controlla-

ta da tempo di ThyssenKrupp, che ha visto ridurre i suoi fatturati ed i suoi occupati. In altre parole lo stesso modello emiliano – piccole imprese familiari riunite in un distretto omogeneo- sembra in fase di grande trasformazione, con il consolidamento dei gruppi maggiori – acquisiti da multinazionali, ma mantenendo qui la direzione ed il comando sulla catena di subfornitura- oppure posseduti da famiglie locali, però trasformatesi in gruppi multinazionali.

Nel complesso quindi anche in Emilia-Romagna un indebolimento del settore industriale, che da due anni vede i suoi indici scendere a livello nazionale, ma anche un forte nucleo in controtendenza che però delinea ben chiara la direzione su cui muovere per crescere anche in questi contesti internazionali ed interni così fragili ed incerti.

Alcune riflessioni di policy

In questo contesto, che si stava delineando da tempo, il Governo Regionale dal 2010 al 2020 si era mosso per spingere l'intero sistema industriale a muoversi direttamente con le università del territorio, verso un'interazione continua in processi di innovazioni profondi e tali da fondarsi su strutture di servizio in grado di sostenere la digitalizzazione del sistema e la sua possibilità di sviluppare prodotti e servizi a più alto valore aggiunto. La prima e più importante di queste strutture è il Tecnopolo Big Data di Bologna, che per dimensione deve essere di riferimento all'intero Sistema Paese, ma che per localizzazione era inteso essere il perno della reindustrializzazione del tessuto regionale.

A questo disegno le imprese ed i territori stanno reagendo in modo diverso, essendo stata colpita dapprima dalla crisi globale del 2008, poi dalle ripetute crisi internazionali, poi dal blocco generalizzato legato al COVID e da ultimo dalla crisi del commercio internazionale legato prima alle difficoltà interne degli Stati Uniti, poi dalle politiche neoprotezionistiche di Trump, mentre la Cina si è trasformata in breve periodo da mercato di sbocco a competitore diretto.

La reindustrializzazione di cui riferisce questo Manifesto non può essere un ulteriore prova di resilienza agli shock esterni, ma deve essere occasione ed opportunità di un profondo ripensamento del profilo produttivo del paese in una Europa che deve uscire da questa stagnazione, prima politica che economica. Il tempo è questo e le scelte non possono essere rinviare ulteriormente.



Per il rilancio dello sviluppo delle Marche

Pietro Alessandrini, Marco Bentivogli e Carlo Carboni*

Aderiamo all'invito di Buti, Casini Benvenuti e Petretto di affiancare al loro Manifesto per la reindustrializzazione della Toscana un Manifesto dedicato alle Marche. Condividiamo lo scopo di sollecitare una riflessione sul rilancio dello sviluppo regionale, a fronte del perdurante declino delle nostre regioni negli ultimi quindici anni. Dal 2009 al 2023 le regioni con PIL pro-capite superiore alla media europea sono scese da 12 a 7. Toscana e Marche sono retrocesse, dopo essere rimaste a lungo al di sopra della media europea, in linea con l'Italia. La crisi post 2007 ha evidenziato la fragilità strutturale del sistema produttivo marchigiano: meno potente in termini di capacità di produrre reddito, ma meno dirompente degli equilibri territoriali, ambientali e sociali. Infatti, gli indicatori di benessere ponevano le Marche al vertice delle regioni italiane, più in alto rispetto a quelli di reddito. Il rallentamento del PIL implica minore capacità di investire in innovazioni, ma anche su sanità, ambiente, istruzione, cultura, a danno del benessere individuale e collettivo. L'incubo della deindustrializzazione è subentrato all'orgoglio di essere la regione più manifatturiera d'Italia.

Una diagnosi realistica va impostata su due nodi centrali da sciogliere: la capacità del sistema regionale di innovare e la qualità della classe dirigente.

La Commissione Europea ha reso pubblico il RIS 2025, ovvero la misura della "salute innovativa" delle regioni italiane guardando a capitale umano, investimenti in R&S, capacità delle imprese di innovare e impatti economici, rispetto alla media europea. Il fanalino di coda è rappresentato da Umbria e Marche. Entrambe classificate come "Moderate Innovator", registrano un calo significativo nell'ultimo biennio: rispettivamente -5,8% e -8,1%. Le Marche mostrano punte di eccellenza a livello internazionale nel design e nella manifattura, ma sono penalizzate da debolezze strutturali in due aree decisive per la competitività: le competenze digitali diffuse e la dotazione di specialisti ICT. Nella ricerca applicata, nella generazione di competenze e tecnologie e nel loro trasferimento alle imprese e ai lavoratori, le Marche hanno innestato la marcia indietro spendendo male le maggiori risorse a disposizione proprio sull'inno-

* Rispettivamente, professore emerito di politica economica, Università Politecnica delle Marche; Fondatore di Base Italia; professore di sociologia dei processi economici e del lavoro, Università Politecnica delle Marche. Pubblicato in Il Sole 24 Ore, il 22 settembre, 2025.

vazione. Constatazione grave in un momento di grande trasformazione in cui la manifattura cambierà volto grazie alla digitalizzazione e all'industrial AI. Una regione particolarmente isolata in termini di infrastrutture, che invecchia e non innova, rinuncia a qualsiasi possibilità di attrarre persone e investimenti.

Sul secondo nodo, il “marchingegno” alimentato dalla vitalità imprenditoriale si è inceppato con il difficile passaggio generazionale nelle imprese a conduzione familiare, con la vendita di diverse imprese e con la policrisi che ha falciato centinaia di piccoli imprenditori. Si è indebolito il ruolo centrale della classe dirigente imprenditoriale endogena. Le classi di governo istituzionale non hanno compensato il gap con una guida competente e dinamica, per far fronte alle difficoltà e all'incertezza che hanno incrinato l'ordine economico globale a trazione tecnologica e finanziaria. Così tecnologia e finanza sono tutt'oggi due debolezze dell'economia regionale, non compensabili con la crescita di attività di servizio a basso valore aggiunto, fonti di precarietà e sottoccupazione.

E' emblematico il giudizio che emerge dalle analisi a più voci nel volume sul cinquantenario anniversario della istituzione della regione (1970-2020). L'Ente Regione non può vantare il merito del decollo industriale, che l'ha preceduta. Intrappolata negli interessi campanilisti di basso cabotaggio, non ha superato lo scollamento tra gli obiettivi statutari della programmazione e l'effettiva capacità di governare la regione su basi programmatiche. I piani redatti spesso sono rimasti sulla carta, specie ad ogni cambio di legislatura. E' mancata la cultura del cantiere aperto, che richiede conoscenza dei problemi, chiarezza degli obiettivi, monitoraggio continuo delle fasi realizzative.

Promuovere la consapevolezza di tutto ciò è lo scopo principale del nostro “Manifesto per il rilancio dello sviluppo delle Marche”, che intendiamo presentare, in forma più estesa e anche con il contributo di altri colleghi, alla comunità regionale, a partire dalla nuova giunta che verrà chiamata a gestire i prossimi cinque anni.



Per un Piemonte post-industriale

Giampaolo Vitali*

Il Manifesto per reindustrializzare la Toscana ha attivato un interessante dibattito a livello nazionale che si autoalimenta con l'analisi del "che fare" applicata alle singole realtà regionali. Il dibattito mostra le differenze esistenti tra i modelli di sviluppo regionali - basti pensare ai casi di Veneto, Marche, nonché della stessa Toscana, presenti in questo Quaderno - ma anche un comune filo rosso che consente una lettura globalmente omogenea della diagnosi e della terapia proposta. Infatti, emerge chiaramente come il problema comune sia attribuibile alla necessità di traslare verso l'alto la funzione di produzione dei sistemi industriali regionali, e del sistema Italia nel suo complesso, per raggiungere un adeguato livello di valore aggiunto che consenta di redistribuire una maggiore ricchezza sul territorio, sotto forma di profitti, salari e tasse. Non si tratta di perseguire una reindustrializzazione tout-court, quanto invece di favorire una reindustrializzazione in settori *high-tech*, ma anche in settori tradizionali ma "geneticamente modificati" con l'uso massiccio di nuove tecnologie e fortemente integrati con un terziario avanzato. Una strategia quindi "post-industriale", che unisce industria e servizi al servizio del mercato e della collettività.

Considerazioni simili sono applicabili anche al caso del Piemonte, nonostante il fatto che il sistema produttivo piemontese arrivi da un modello di sviluppo molto differente dalle regioni in precedenza citate. Il Piemonte è un vertice del vecchio triangolo industriale To-Mi-Ge che è stato il catalizzatore dello storico sviluppo del Paese negli anni '60 e '70, e che era caratterizzato da una tripla forma di concentrazione: spaziale (nella provincia di Torino), industriale (nei mezzi di trasporto) e dimensionale (nelle grandi imprese). Un sistema che si è adattato all'evoluzione dei modelli produttivi, con il passaggio dalla fase puramente fordista, a quella dell'automazione flessibile, alla successiva produzione *just-in-time*, per giungere all'attuale fase post-industriale, nella quale il declino della specializzazione automotive potrebbe lasciare il posto ad attività manifatturiere ricche di servizi ad alto valore aggiunto, le uniche che riescono ancora ad estrarre valore dalla produzione industriale.

Mentre la storia ha lasciato sicuramente un effetto di *path-dependence* sul presente, che differenzia anche lo stock industriale delle varie regioni, il futuro

* Dirigente di ricerca IRCrES-CNR, Torino.

è invece quantomai comune e deriva dalla tripla forma di transizione che tutti i sistemi devono affrontare: ambientale, digitale e demografica. In questo contesto, la strategia piemontese per gestire questa tripla sfida non può che essere quella proposta dal Manifesto, nella forma di una sinergia pubblico-privato adattata al contesto locale, con un'economia locale che vorrebbe ancora dipendere dalla storica filiera automotive, ma da cui nel corso dell'ultimo decennio si sta progressivamente distaccando (non senza gravi problemi sociali sui quali è necessario un intervento delle politiche attive del lavoro).

La nuova strategia di reindustrializzazione deve superare le precedenti politiche pubbliche, che in buona parte erano incentrate sulla creazione di beni pubblici locali al servizio del business, nonché sull'uso di incentivi monetari per attrarre imprese sul territorio.

Purtroppo, queste forme di *policy* non sono più percorribili: la politica dei centri servizi alle imprese, quella dei parchi scientifici e tecnologici, e quella degli incubatori di *start-up* non hanno dato brillanti risultati, probabilmente per la carenza dei fattori produttivi abilitanti in cui hanno operato queste infrastrutture.

Per esempio, nel caso dei parchi scientifici, abbiamo costruito ottimi contenitori dal punto di vista edilizio e infrastrutturale, ma non siamo riusciti a lavorare sui contenuti, cioè sulle imprese *high-tech* ricche di ricercatori e centri di ricerca, da inserire dentro l'infrastruttura.

Stessa affermazione vale per gli incubatori tecnologici, che hanno svolto degnamente il loro lavoro di accompagnamento tecnologico e amministrativo per la nascita di nuove imprese *high-tech*, ma non sono comunque riusciti a creare "unicorni" per mancanza del substrato finanziario locale, e cioè dell'attitudine degli operatori finanziari ad assumersi il rischio di investire nelle start-up.

La qualità del capitale finanziario (carenza di capitale di rischio) e la qualità del capitale umano (carenza di competenze *high-tech*) sono stati i limiti che le tradizionali politiche di supporto non sono riusciti a superare per garantire un soddisfacente ritorno all'investimento pubblico.

Pertanto, è probabile che la strategia per una nuova manifattura post-industriale debba essere legata non tanto all'intensità del sussidio pubblico o alla presenza di infrastrutture per l'attrazione di imprese, quanto invece alla presenza di quei fattori produttivi utili a rigenerare il sistema manifatturiero in ambito post-industriale. In sostanza, anziché promuovere una politica per settori, con l'ente pubblico che sceglie quali sono i settori su cui investire,



oppure una politica di generale attrattività del business, che dia quindi incentivi monetari o sotto forma di servizi/beni pubblici alle imprese tout-court che volessero investire in Piemonte, è forse preferibile ritornare alla classica politica per fattori, innovata però dalle esigenze dell'economia post-industriale: un intervento pubblico che supporti la creazione dei nuovi fattori produttivi utili al mercato, e che poi sfrutti l'efficienza allocativa del mercato, la potenza delle scelte degli investimenti privati che allocano le risorse finanziarie laddove sono presenti i nuovi fattori produttivi creati dalla politica pubblica.

Mentre il mercato ha la forza di individuare le migliori opportunità di utilizzo dei fattori produttivi presenti sul territorio, il pubblico deve “semplicemente” rendere disponibili tali fattori sul territorio.

Quali sono quindi i fattori produttivi su cui puntare nell'economia post-industriale del Piemonte?

Nel caso del capitale umano, la risposta è legata al fabbisogno formativo dell'impresa post-industriale: se quest'ultima è caratterizzata da una componente manifatturiera *high-tech*, che si integra con una componente di servizi ad alto valore aggiunto - che in alcuni casi rappresenta forse il vero *asset* da cui si estrae il valore - è molto probabile che una “specializzazione locale sul capitale umano STEM” possa diventare un robusto vantaggio competitivo del Piemonte, da far valere sul mercato nazionale e internazionale: in ambito nazionale, per la quantità relativamente più elevata di studenti STEM presenti in Piemonte, grazie a Politecnico e Università; in ambito internazionale, per la moderazione salariale che hanno gli occupati piemontesi, anche se con profilo STEM.

Puntare sull'aumento dimensionale, e se possibile anche qualitativo, delle competenze STEM consentirebbe al Piemonte di ritagliarsi una “differenziazione di prodotto” nell'offerta dei fattori produttivi sul mercato del business internazionale, che dovrebbe probabilmente essere completata con un generale *upgrading* del capitale umano. Non dimentichiamo infatti che le nuove forme di produzione post-industriale necessitano di competenze multidisciplinari, che oltre alle citate STEM, abbracciano un vasto campo delle competenze legate alla creatività, come nel caso del design industriale in cui il Piemonte ha già una forte specializzazione. Ma non solo: le imprese post-industriali assumono anche laureati in filosofia, in lettere e nelle altre scienze umane utili a gestire le opportunità offerte dalla digitalizzazione (oggi) e dall'intelligenza artificiale (un domani, non lontano), in cui la componente culturale di “interpretazione del dato” diventa importante quanto la componente tecnologica di “gestione del dato”.

Partire dal capitale umano è probabilmente la strada più facilmente percorribile per garantire resilienza ai cambiamenti della tripla transizione e per anticipare le nuove forme di sviluppo post-industriale, anche se non è una soluzione sufficiente senza un adeguato rinnovo dell'altro fattore produttivo storicamente carente sul territorio, e cioè il capitale finanziario da investire nell'economia reale.

In questo caso, l'intervento della *policy* regionale ha probabilmente un impatto più limitato, stante le variabili esogene al territorio che determinano la scarsa presenza di *business angel*, di *seed capitalist*, di *venture capitalist* e così via. Per essere minimamente efficace nel medio termine la *policy* potrebbe soltanto ridurre le asimmetrie informative che non consentono ai capitalisti locali di investire in *start-up* ad alto potenziale di crescita ma anche ad alto rischio di fallimento, favorendo una maggiore cultura finanziaria (con l'enfasi sulla diversificazione del rischio), nuovi strumenti di condivisione del rischio (*crowd-funding*), nuovi strumenti di gestione dei mercati (favorire una qualche forma di liquidità degli investimenti), e così via.

Infatti, nonostante la diffusa presenza di normative fiscali e finanziarie che agevolano gli investimenti nelle imprese innovative, che sono addirittura certificate in un'apposita sezione della Camera di Commercio, gli operatori finanziari, sia pubblici che privati, stentano ad effettuare investimenti significativi nella crescita delle *start-up*.

In ogni modo, è sempre comunque possibile che la domanda di capitale di rischio delle *start-up* piemontesi sia soddisfatta a livello internazionale, in attesa che si modifichi la predisposizione al rischio dei risparmiatori locali. E in questo contesto la *policy* regionale avrebbe invece ampio potere di sussidiare i *roadshow* finanziari delle *start-up* piemontesi sui mercati esteri, con *investor pitch* che consentirebbero alle nostre *start-up* di raccogliere quel capitale che non arriva dal contesto locale.

Un intervento pubblico sul capitale umano e sul capitale finanziario darebbe quindi molta efficacia alla politica industriale regionale, perché renderebbe meno difficile raggiungere l'obiettivo della reindustrializzazione del Piemonte con le nuove attività ad alto valore aggiunto, necessarie per contrastare gli effetti del declino dell'attuale modello di sviluppo.



Per un nuovo sviluppo industriale in Puglia

Giuseppe Coco, Claudio De Vincenti e Raffaele

Lagravinese*

L'avvicinarsi delle elezioni regionali suggerisce di condurre un'analisi delle trasformazioni e delle criticità dell'economia pugliese, proponendo un'agenda di priorità per il futuro. E' quanto proponiamo nel Manifesto per la Crescita della Puglia (prossimo Policy Brief della Fondazione Merita, in collaborazione con l'Istituto Universitario Europeo, di cui questa nota costituisce un'anticipazione sintetica.

La Puglia esce dal doppio shock della crisi finanziaria e della pandemia con una crescita economica significativa, trainata soprattutto dall'occupazione. Dal 2015 al 2023 il PIL pro-capite aumenta di quasi il 13%, più della media nazionale e del Mezzogiorno, mentre il tasso di disoccupazione e quello dei NEET si riducono in maniera sostanziale. Tuttavia, questa dinamica macroeconomica poggia su basi fragili: la produttività del lavoro è stagnante e la crescita occupazionale è concentrata in settori a basso valore aggiunto, come turismo, commercio e ristorazione, a scapito dell'industria manifatturiera.

Il valore aggiunto per ora lavorata nell'insieme dell'economia regionale rimane vicino ai livelli di inizio secolo ed ha perso nel confronto con l'Italia e anche della ripartizione meridionale, nonostante la forte ripresa degli ultimi anni. Si tratta di un gap apertosi già nel triennio 2005-8 e mai colmato successivamente. Le cause di questo peggioramento comparativo della produttività - persino rispetto alla media insoddisfacente del nostro Paese - sono da ricercarsi principalmente nel cambiamento della struttura produttiva della Regione.

L'analisi mostra un peggioramento della composizione del valore aggiunto regionale: dal 2004 il commercio e il turismo guadagnano sei punti percentuali, mentre l'industria in senso stretto perde tre punti, con un indebolimento delle basi per una crescita duratura dell'economia nel suo insieme e della quota di lavori ad alto salario. Gli investimenti fissi lordi, pur soddisfacenti in aggregato, restano tuttora inferiori ai livelli di venticinque anno fa nel comparto industri-

* Rispettivamente, Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Università degli Studi di Roma La Sapienza e LUISS Guido Carli e Università degli Studi di Bari Aldo Moro. 28 ottobre 2025.

ale, nonostante un parziale recupero recente. Le esportazioni, altro indicatore della competitività, crescono meno che nel resto del Paese e del Mezzogiorno, con una preoccupante contrazione nel 2024-25.

L'indebolimento della struttura produttiva e l'insufficienza degli investimenti industriali si riflettono sui salari, che per l'economia pugliese nel suo insieme perdono dal 2010 al 2023 circa il 10% in termini reali. La crescita dell'occupazione si accompagna quindi a una svalutazione dei salari, che sostiene temporaneamente la competitività ma al prezzo di una perdita di potere d'acquisto dei lavoratori. La Puglia condivide questa tendenza con l'Italia, ma in forma più accentuata.

Parallelamente, il capitale umano resta un grave punto debole: solo un giovane su cinque (20%) tra i 30 e i 34 anni è laureato, e il saldo migratorio studentesco è fortemente negativo. Ciò riflette la scarsa domanda di lavoro qualificato e una filiera educativa che non produce competenze adeguate alle esigenze di un'economia innovativa.

A questi elementi di debolezza fanno da contraltare alcuni **vantaggi strutturali** della Puglia: una maggiore concentrazione urbana rispetto ad altre Regioni meridionali, minore incidenza della criminalità organizzata e migliori capacità amministrative della Regione. Tuttavia, per sfruttare tali punti di forza occorre una strategia mirata alla riconversione produttiva e alla creazione di hub metropolitani innovativi.

Per invertire questa tendenza proponiamo quindi alcune **priorità di policy**:

1. **Rafforzare la rete dei trasporti** interni e intermodali, integrando porti, aeroporti e ferrovie, per favorire la logistica e la connessione tra imprese e centri di innovazione. La creazione di agglomerazioni di conoscenze è la strada maestra per uno sviluppo stabile nelle economie contemporanee.
2. **Gestire le crisi industriali** con interventi di riconversione dei siti produttivi, evitando atteggiamenti ideologici di preclusione aprioristica rispetto alle soluzioni economiche e tecniche necessarie e promuovendo infrastrutture energetiche e tecnologie sostenibili che riducano i costi industriali.
3. **Rivedere la spesa per la coesione**, orientandola in modo selettivo verso filiere e attività ad alto valore aggiunto, privilegiando l'innovazione e le



imprese con maggiore impatto strutturale. La Regione ha già in parte riallineato le politiche di incentivo a un approccio più selettivo.

4. **Investire nel capitale umano**, migliorando la qualità dell'istruzione e l'accesso all'università tramite fondi regionali per il diritto allo studio, politiche mirate alla riduzione delle disuguaglianze negli apprendimenti e lo sviluppo della formazione professionale per le qualifiche intermedie.

La Puglia può diventare un laboratorio di sviluppo sostenibile solo se riesce a integrare innovazione, capitale umano e infrastrutture efficienti. La sfida è evitare che la fine dei finanziamenti straordinari del PNRR e la ristrutturazione della politica europea di coesione producano un nuovo declino degli investimenti, dopo una stagione di ripresa che non a caso ha visto anche la produttività risalire più velocemente. Per farlo, la Regione deve consolidare le sue politiche di innovazione, trasformando la crescita quantitativa degli ultimi anni in uno sviluppo qualitativo e duraturo.

Un Manifesto per rimettere il Veneto al centro dello sviluppo industriale

Paolo Costa*

Il ritardo con il quale la coalizione di centrodestra sta (non) risolvendo la querelle interna per l'individuazione del candidato alla presidenza della regione del Veneto sta impedendo di fatto che l'attenzione si sposti sul "che fare?", che si accenda un dibattito tra le parti che aspirano a guidare il Veneto nei prossimi dieci anni. Anni che tutti intuiamo essere cruciali nel contesto delle transizioni epocali tecnologiche, economiche e politiche che stanno già investendo l'Italia, l'Europa, il mondo. Conviene allora far tesoro del dibattito che si sta svolgendo in casa d'altri.

Utile per le molte possibili analogie di agenda la discussione avviata dalla pubblicazione all'Istituto Universitario Europeo di Firenze di "Reindustrializzare la Toscana. Un Manifesto" firmato da Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti e Alessandro Petretto. Confrontandoci con le dinamiche economiche toscane, emerge un quadro che impone anche al Veneto una riflessione strategica. Veneto che pur partendo da una posizione migliore rispetto alla Toscana, non è immune dai rischi evidenziati dal documento fiorentino.

Il primo campanello d'allarme riguarda l'"occupazione povera", quella impiegata in settori con valore aggiunto per addetto inferiore al 75% della media nazionale – che rivela tendenze preoccupanti. "La Toscana ha effettivamente sviluppato una maggiore dipendenza da settori a basso valore aggiunto", conferma l'analisi. Ma anche il Veneto non può dormire sonni tranquilli: dal 2009 ad oggi l'occupazione povera è passata dal 12% al 21% attuale, seconda solo alla Toscana che è aumentata di 13 punti (dal 18% al 31%). Entrambe le regioni condividono vulnerabilità strutturali che il Manifesto identifica chiaramente. La crisi del modello europeo export-oriented, basato su energia a basso costo e catene lunghe del valore, colpisce sistemi produttivi aperti ai mercati globali come quello veneto.

* Professore ordinario di economia regionale, Università Ca' Foscari di Venezia. Pubblicato su La Nuova di Venezia e Mestre e sugli altri quotidiani veneti di NEM (Nord Est Multimedia), 20 settembre 2025.



La "weaponisation" di commercio ed energia, accelerata dalle tensioni geopolitiche, mette sotto pressione distretti industriali che per decenni hanno prosperato nell'interconnessione globale. La frammentazione dimensionale rappresenta un altro elemento di convergenza. Il predominio di piccole imprese in filiere governate da altri caratterizza entrambi i territori, limitando il controllo sui prezzi e sui volumi produttivi. Nel Veneto, come in Toscana, molte eccellenze manifatturiere rischiano la marginalizzazione quando le decisioni strategiche vengono prese altrove. Il Veneto parte da una situazione strutturalmente più solida. La diversificazione settoriale - con meccanica, alimentare, chimico-farmaceutico - offre maggiore resilienza agli shock settoriali rispetto alla concentrazione toscana su moda e farmaceutica.

La distribuzione geografica dell'export, più equilibrata tra Germania, Francia e mercati emergenti, riduce l'esposizione ai dazi americani che colpiscono duramente la Toscana. La posizione geografica del Veneto favorisce l'integrazione con le catene del valore centro-europee e offre il vantaggio competitivo, anche se sottoutilizzato, del porto di Venezia per i collegamenti con Asia e Mediterraneo orientale. Vantaggi che la Toscana non possiede. Ma, e qui che emerge il paradosso veneto, il policentrismo, storicamente punto di forza del modello di sviluppo regionale, rischia di trasformarsi in una "trappola strutturale". La moltiplicazione dei centri decisionali genera inefficienze e impedisce politiche coordinate quando servono investimenti in R&D, infrastrutture digitali e transizione tecnologica che richiedono scale maggiori. Quello che era un vantaggio nell'epoca della crescita estensiva dei distretti diventa un handicap nell'economia della conoscenza.

Un aspetto sottovalutato emerge anche dall'analisi del turismo. Nonostante la diversificazione geografica rispetto al modello toscano, anche il Veneto soffre di dinamiche estrattive simili. Le principali catene alberghiere di lusso appartengono a gruppi internazionali, le rendite immobiliari si concentrano (Venezia ne è l'esempio estremo), mentre i salari rimangono bassi anche nei segmenti premium. Ma c'è di più: il turismo veneto potrebbe diventare responsabile di uno "spiazzamento silenzioso" di talenti. Il settore assorbe laureati in economia, lingue, ingegneria gestionale in ruoli manageriali che, seppur apparentemente qualificati, offrono spesso percorsi di carriera limitati rispetto a settori tecnologici. Un ingegnere può preferire la direzione di un resort del Garda alla ricerca in biotecnologie, privando settori ad alto potenziale di risorse umane qualificate.

Le proposte del Manifesto toscano richiedono significative calibrature per il Veneto. In tema di energia, per esempio. Senza la risorsa geotermica toscana, il Veneto dovrebbe puntare maggiormente su idroelettrico alpino, fotovoltaico in pianura e l'hub logistico-energetico del porto di Venezia. Le comunità energetiche rurali potrebbero sfruttare la diffusione territoriale delle imprese venete. Sul fronte dell'import-substitution, le politiche dovrebbero concentrarsi sui settori di forza regionali: tecnologie per l'automazione industriale, componentistica meccanica di precisione, biotecnologie agroalimentari.

Il sistema universitario veneto richiede un approccio diverso da quello toscano: maggiore integrazione tra università tecniche e distretti industriali, rafforzamento dei poli di Padova e Verona nelle scienze applicate, sfruttamento della presenza di Ca' Foscari per i servizi avanzati. Ma la lezione più importante del confronto riguarda la governance. Mentre la Toscana può puntare su un coordinamento "naturale" attorno a Firenze, il Veneto deve affrontare la sfida di superare le resistenze localistiche per politiche regionali coordinate.

Il Veneto ha bisogno più della Toscana di attrezzarsi per "un coordinamento verticale fra livello regionale, nazionale e comunitario. Un approccio a "matrice" che leghi fra loro obiettivi e strumenti dovrebbe essere la base di un piano regionale di sviluppo che anticipi i piani nazionali e regionali richiesti dalla Commissione europea per l'utilizzazione delle risorse del futuro bilancio multiennale comunitario: la sola fonte di finanza pubblica straordinaria nel dopo PNRR. La programmazione, piena di proposte anche per le politiche statali e comunitarie, sepolta nel Veneto dall'inizio del millennio è il solo strumento che può dare al Veneto l'autonomia, il decidere dei propri destini, che ha inutilmente cercato gli venisse concesso dallo Stato negli anni trascorsi.

Il Veneto ha ancora i numeri dalla sua parte: diversificazione industriale superiore, geografia economica più equilibrata. Ma i trend sono chiari: senza interventi strutturali, anche la regione nordestina rischia di scivolare verso la "terziarizzazione povera" che già affligge altre aree del paese. Il Manifesto toscano non offre ricette prête-à-porter, ma traccia un metodo: pensare strategicamente prima che i problemi diventino irreversibili. Per il Veneto, è ancora tempo di prevenire piuttosto che curare.

6. Postfazione

Marco Buti, Stefano Casini Benvenuti

e Alessandro Petretto

Il nostro Manifesto sulla reindustrializzazione della Toscana ha avuto un'ampia eco, tant'è che anche in altre regioni iniziative simili si stanno mettendo in campo. Abbiamo fatto da apripista in un dibattito essenziale per il futuro della nostra regione. Come ha sottolineato il Presidente di Confindustria Toscana, Maurizio Bigazzi, la crescita vera e sostenibile dell'industria deve diventare un'"ossessione bipartisan". Mentre gran parte delle reazioni hanno accolto favorevolmente lo spirito del Manifesto, le ricette possono ovviamente essere diverse: come diciamo, il Manifesto traccia il perimetro, riempirne l'area è compito della politica.

Quali sono i principi per iniziare a riempire l'area? Il Manifesto articola quello che abbiamo chiamato un modello a ESSE: Efficienza, Sostenibilità, Sicurezza e Equità, con il messaggio essenziale che tali obiettivi sono interrelati: produttività, solidarietà e sicurezza non siano incompatibili, ma anzi si rafforzano a vicenda e transizione verde, digitale e sociale non sono una trinità impossibile.

Sul tema dell'Efficienza, bisogna evitare la falsa contrapposizione fra manifattura e terziario. Il tema è evitare il "declino assoluto", non quello relativo che è legato alla sempre maggiore quota dei servizi nella domanda. Siamo quindi consapevoli della necessità dello sviluppo dei servizi, ma una tipologia di servizi ad alto valore aggiunto, ad alta intensità di skills cresce solo se sono complementari ad un forte tessuto industriale. Servizi tecnici e digitali, per la produzione e il marketing, servizi di logistica trovano nel sistema di imprese industriali proiettate nella competizione internazionale il loro terreno di applicazione. Inoltre, poichè la reindustrializzazione va accompagnata da una ristrutturazione del finanziamento con una maggiore capitalizzazione delle imprese,

come previsto dall'allargamento dei mercati finanziari europei, si richiedono servizi di consulenza finanziaria e fiscale evoluti.

L'imperativo della Sostenibilità non riflette solo una prerogativa etico-morale, ma sostiene un progetto di crescita economica. Non è per esempio pensabile rilanciare il sistema moda senza incorporare l'obiettivo della sostenibilità sia in termini di innovazioni di processo che di prodotto. Nuovi materiali, clean tech devono essere alla base di un nuovo messaggio che 'parli' alle nuove sensibilità dei consumatori. Qui entra anche il tema della semplificazione regolamentare: non deregolamentazione, ma buona regolamentazione che permetta di perseguire gli obiettivi irrinunciabili del Green Deal. Bisogna sfruttare ancor più le opportunità già presenti nella regione, a partire dalla geotermia, oltre che dal sole e il vento.. I Servizi pubblici locali, come rifiuti e acqua, organizzati industrialmente dovranno contribuire agli obiettivi della crescita verde e dell'economia circolare.

Anche il rafforzamento della Sicurezza economica è coerente con questa strategia. La reindustrializzazione deve creare opportunità nuove alla nostra economia troppo dipendente da altri paesi per materie prime e energia. L'import substitution che permetterà di sviluppare catene più corte del valore, si gioca essenzialmente sulla transizione verde. Infine il tema dell'Equità: dobbiamo riallocare i fattori di produzione verso settori – del manifatturiero e del terziario – con più alti salari e più alta produttività per estrarsi alla crescita estensiva. La reindustrializzazione non è fine a sé stessa ma è lo strumento che permette di conciliare crescita e equità: aumenta l'occupazione stabile e i salari, inoltre con la pressione della concorrenza erode gli extra-profitti e le rendite, per cui si ha una redistribuzione salari/profitti e una riduzione delle disuguaglianze.

Come perseguire questo ambizioso disegno? Il Manifesto propone un nuovo partenariato che parta dalle istituzioni sociali, ma si allarghi per comprendere le università toscane, i centri di ricerca, le eccellenze della regione, coinvolgendo anche i nuovi imprenditori che operano alla frontiera della tecnologia. L'Istituto Universitario Europeo, eccellenza comunitaria, è pronto a fare la sua parte. Da questo partenariato dovrebbe emergere un piano di sviluppo regionale come una casella del piano nazionale-regionale proposto dalla Commissione europea per il prossimo bilancio europeo pluriennale. Giocare d'anticipo permetterà alla Toscana di porsi come interlocutore privilegiato del governo – dandogli i buoni argomenti per le trattative a Bruxelles - e delle autorità comunitarie. Permetterà anche di attrezzare i soggetti regionali a intercettare i contributi dei programmi UE basati sull'eccellenza.



ISBN: 978-92-9466-745-8

DOI: 10.2870/3188328

QM-01-25-231-EN-N



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.