

Ecosistema Belluno

Un progetto per il territorio
bellunese nell'economia della
conoscenza

Giulio Buciuni

Iniziativa a cura di
IPA Prealpi Bellunesi

1. Uno sguardo al contesto: competere nell'economia della conoscenza

La transizione dall'economia industriale all'economia post-industriale o economia della conoscenza ha portato con sé numerose nuove sfide per l'assetto competitivo delle principali industrie del Nord Est e delle sue imprese. All'interno di questa epocale transizione, anche il territorio bellunese è chiamato a progettare e ad investire su una serie di azioni in grado di accompagnare le istituzioni, le imprese e i cittadini a competere in questo nuovo scenario. Prima di presentare alcune linee guida per la formazione di un ecosistema dell'innovazione a Belluno, è opportuno offrire alcune indicazioni sul contesto economico attuale, con particolare attenzione alla competitività delle imprese.

L'economia della conoscenza o economia post-industriale è un paradigma economico che va diffondendosi da almeno vent'anni e che ha al centro del proprio modello la produzione continuativa di conoscenza complessa. Per conoscenza complessa si fa riferimento ad una forma di conoscenza che unisce diversi ambiti del sapere come quello manifatturiero e quello della ricerca applicata e che interseca diverse funzioni aziendali, dalla ricerca e sviluppo alla produzione, fino al marketing e alle vendite. Complessivamente, il funzionamento del sistema economico tipico dell'economia della conoscenza si basa più sulle capacità intellettuali che sull'utilizzo di input fisici o di risorse naturali e pone dunque particolare enfasi sul ruolo del capitale umano.

L'economia della conoscenza tende dunque a premiare imprese e territori che investono con continuità nella produzione di tecnologia e di conoscenza complessa, in particolar modo a ridosso di quelle funzioni aziendali che sono comunemente chiamate *intangibili* (i.e. R&D, sviluppo prodotto, marketing, finanza) e che assorbono la parte più rilevante del valore aggiunto generato lungo le catene del valore.

Il focus sulle attività *intangibili* rappresenta una necessità e al contempo un'importante sfida per le migliaia di piccole e medie imprese manifatturiere che costituiscono l'asse centrale dell'industria italiana e che quarant'anni a questa parte popolano il territorio bellunese. In particolar modo, gli elevati costi fissi che sono generalmente attivati da investimenti continuativi in attività *intangibili* hanno compromesso la competitività di un numero crescente di piccole e medie imprese manifatturiere in tutto il paese. Il risultato è un sistema industriale che fa oggi i conti con dei seri problemi di competitività, che si riflettono nell'andamento demografico delle imprese manifatturiere del paese.

Tra il 2009 e il 2021, infatti, il sistema industriale italiano ha perso circa 60.000 micro, piccole e medie imprese manifatturiere, contribuendo ad una contrazione di quasi il 20% della popolazione delle aziende produttrici del Paese.

Si tratta di dati particolarmente preoccupanti e che inevitabilmente coinvolgono anche il territorio veneto e bellunese, da sempre popolato da un numero cospicuo di micro e piccole imprese manifatturiere.

Variazione demografica delle imprese produttrici italiane (2009-2021)

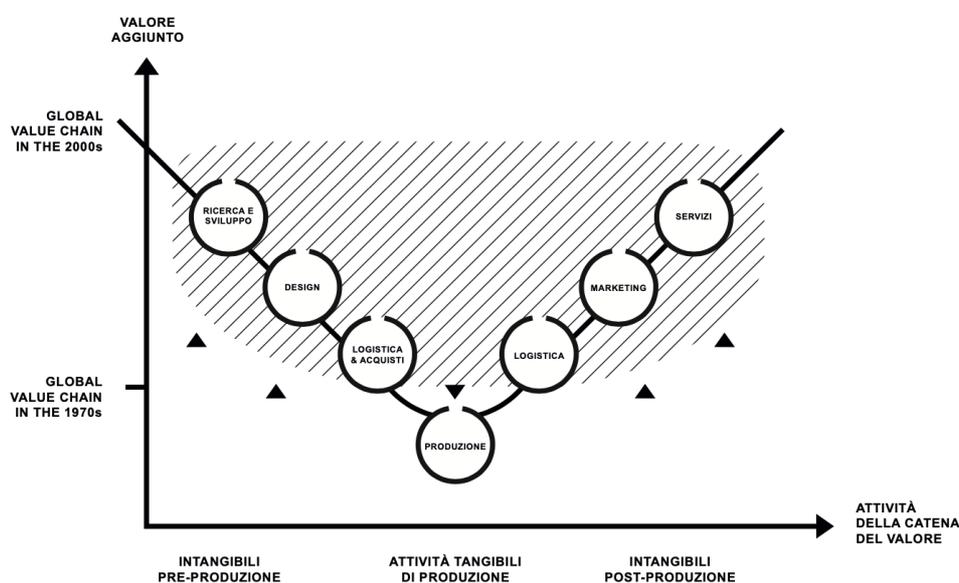
Classe dimensionale	Imprese (2009)	Imprese (2021)	Variazione	Variazione (%)
2-9 (micro)	223603	173588	-50015	-22%
10-19 (micro-piccole)	48208	40658	-7550	-16%
20-49 (piccole)	23232	21078	-2154	-9%
50-249 (medie)	9937	9958	21	0.2%
>250 (grandi)	1490	1562	72	4.8%
Totale	306470	246844	-59626	-19.40%

Elaborazioni di Giulio Buciuni su base dati ISTAT (2023)

Una parte rilevante delle piccole imprese produttrici si trova oggi in difficoltà e fatica a tenere il passo con le nuove regole della competizione globale. Pur avendo contribuito criticamente allo sviluppo industriale ed economico del territorio bellunese e del Nord Est in generale, le PMI manifatturiere solo occasionalmente dispongono delle adeguate risorse manageriali e finanziarie per competere con successo nell'economia della conoscenza e si trovano spesso ad occupare posizioni marginali nelle sempre più complesse e articolate catene globali del valore.

Non soltanto il presidio delle attività produttive rappresenta in molti casi un posizionamento strategico che permette di assorbire solo una parte residuale del valore aggiunto complessivamente creato (si veda grafico sottostante), ma identifica inoltre un ambito operativo che attrae sempre meno giovani talenti e professionisti qualificati.

Il modello della "smiling curve" nelle catene globali del valore



L'economia della conoscenza ha dunque portato con sé numerose nuove sfide per le imprese italiane e bellunesi. Al contempo, la diffusione di questo nuovo paradigma economico ha messo in luce una serie di importanti opportunità per i territori industriali italiani. Tra queste, la più importante è senza dubbio la possibilità di aggiornare il proprio assetto competitivo intersecando le competenze industriali e manifatturiere che ancora oggi caratterizzano il nostro modello imprenditoriale con nuove forme di conoscenza, nuove tecnologie e nuovi modelli di business.

2. Da distretti produttivi a ecosistemi dell'innovazione

Il Nordest ha basato la sua crescita economica su un modello industriale che oggi mostra evidenti segni di debolezza. Settori come la manifattura tessile, il calzaturiero e l'arredamento, un tempo fiore all'occhiello dell'economia locale, sono stati duramente colpiti dalla concorrenza internazionale e dalle trasformazioni tecnologiche. La globalizzazione ha esacerbato la competizione, rendendo più difficile per le aziende locali mantenere il proprio vantaggio competitivo.

Il nuovo scenario economico rischia dunque di penalizzare severamente l'economia veneta e quella bellunese, da sempre popolata da una pletera di PMI altamente specializzate e fortemente interconnesse e caratterizzata da un sistema industriale diffuso e policentrico e privo di un grande centro urbano di riferimento.

Proprio il policentrismo veneto, con i suoi distretti e la sua geografia 'democratica', rischia oggi di rappresentare il secondo grande limite al futuro sviluppo dell'economia regionale e delle sue province, tra cui il territorio bellunese.

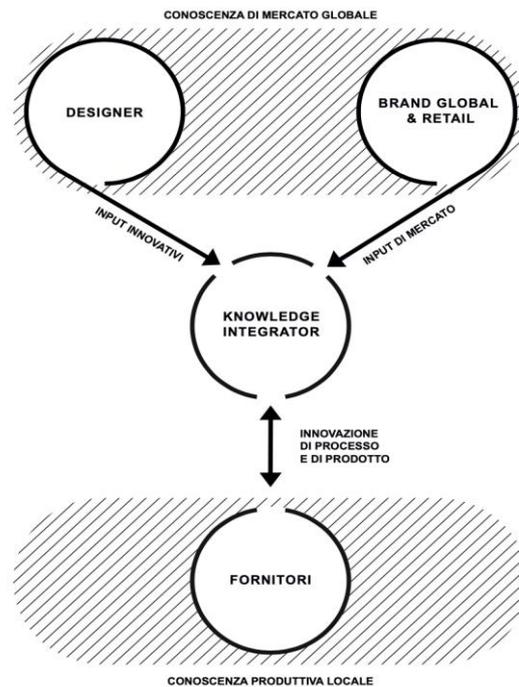
Infatti, non soltanto l'economia della conoscenza pone particolare enfasi sulle funzioni intangibili che si articolano lungo le catene del valore, ma tende anche a concentrarsi nei grandi centri metropolitani come San Francisco, New York, Londra e Milano. È proprio in questi spazi dove tendono oggi ad operare le grandi università e le grandi imprese, alimentando un processo di agglomerazione che attira finanza e talenti e produce innovazione, tecnologia e progresso economico.

Lo scenario economico brevemente riassunto nelle pagine precedenti è certamente severo e poco incoraggiante. Tuttavia, prendere consapevolezza di un contesto economico che è oggi alle prese con delle nuove e pressanti sfide rappresenta un necessario punto di partenza per la progettazione di un nuovo modello economico che punti a dare nuova centralità a territori industriali che oggi rischiano di diventare sempre più marginali. A ben vedere, è questa la principale sfida che attende il territorio bellunese: aggiornare il proprio modello economico e guidare la transizione da territorio industriale ad ecosistema dell'innovazione.

Al centro di questo nuovo modello ci devono essere due principali attori economici: le università e le grandi imprese.

Le prime, ed in particolar modo i dipartimenti STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) delle università, rappresentano uno dei motori fondamentali nel processo di produzione di conoscenza complessa che è al centro dell'economia della conoscenza; le seconde, hanno a disposizione risorse finanziarie e manageriali per attivare e coordinare complesse catene globali del valore e per investire con continuità nelle funzioni aziendali "intangibili".

Grandi imprese e "integratori di conoscenza" per l'economia locale

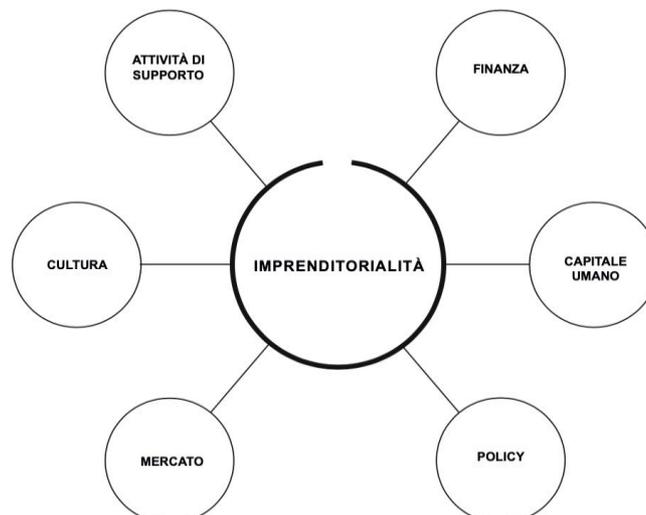


Le grandi imprese possono comportarsi come dei grandi "integratori di conoscenza", attirando localmente input innovativi, professionisti qualificati e conoscenza dall'economia globale e mettendoli in seguito a disposizione del territorio economico regionale.

Centrale nella traiettoria di upgrading economico e sociale intrapresa dal territorio bellunese è inoltre la presenza di istituti di formazione terziaria. In questo senso, sono particolarmente importanti i recenti investimenti condotti dall'università LUISS, dall'università di Verona e dall'università di Padova nel territorio bellunese. Sono investimenti che segnano il chiaro tentativo di attivare un circuito virtuoso di creazione di conoscenza complessa e di formazione di capitale umano qualificato.

Intersecare questi due asset - università e grandi imprese - diventa dunque il punto di partenza per progettare un ecosistema dell'innovazione dinamico e resiliente a Belluno.

Il Modello degli Ecosistemi Imprenditoriali



3. Progetto Ecosistema Belluno

Mettere insieme i principali istituti scolastici e universitari e le grandi imprese multinazionali attive nel territorio bellunese rappresenta una condizione necessaria per la futura competitività dell'economia locale. È un esercizio, tuttavia, che rappresenta al tempo stesso una grande sfida e che non ha precedenti di rilievo in ambito provinciale. Proprio per questo, il progetto che si andrà a delineare nei paragrafi a seguire dovrà caratterizzarsi per un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, attraverso il quale articolare una rete di collaborazioni tra università e grandi imprese che possa dare forma ad un ecosistema imprenditoriale a Belluno.

Come tutti i principali ecosistemi dell'innovazione mondiali, anche l'ecosistema bellunese dovrà articolarsi attorno ad un centro urbano di riferimento. In questo caso, per centralità logistica ed economica e presenza di imprese multinazionali e di nuove sedi universitarie, Belluno rappresenta il luogo ideale dove investire nello sviluppo di un ecosistema per il territorio bellunese.

Oltre all'identificazione di un nodo centrale dove dare inizio a questo modello economico, serviranno inoltre uno spazio fisico e una *governance* aperta e condivisa che si faccia carico di disegnare le attività alla base del funzionamento dell'ecosistema stesso e di coordinare i vari *stakeholder* pubblici e privati che andranno ad essere coinvolti.

In particolare, gli *stakeholder* da attivare ed integrare all'interno della *governance* dell'ecosistema sono i seguenti:

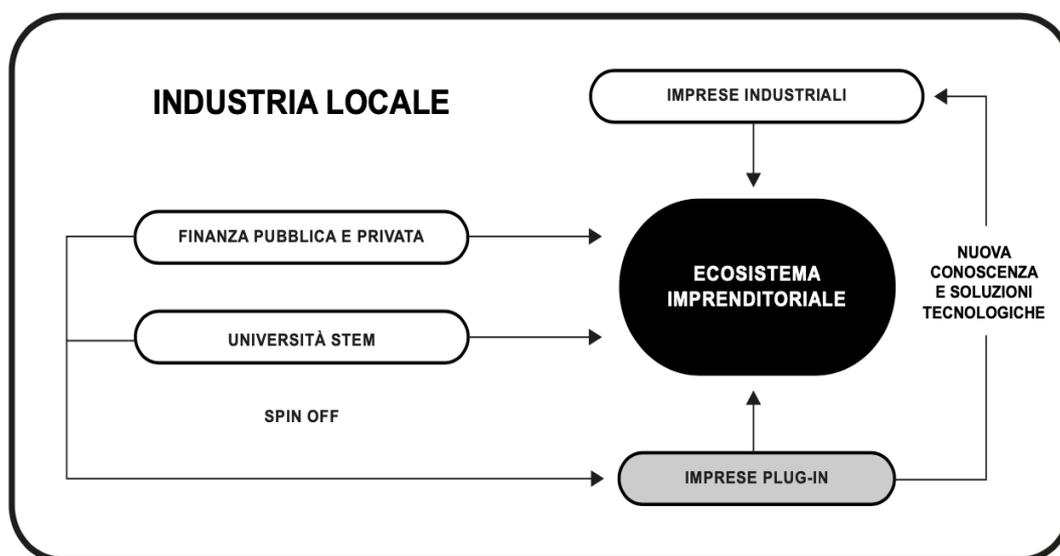
- Amministrazioni pubbliche locali, inclusa la provincia e i sindaci attivi nel territorio;
- Associazioni di categoria
- Imprese private, con focus principale sulle medie e grandi imprese
- Università e istituti scolastici come scuole superiori e ITS
- Banche ed istituti di credito

A partire dalla formazione di un gruppo di lavoro stabile e coordinato attraverso un programma di lavoro condiviso, sarà necessario in seguito procedere con la definizione di alcuni macro-obiettivi per il territorio.

Nel tempo, gli obiettivi che l'ecosistema Belluno si propone di raggiungere sono i seguenti:

- Contribuire alla modernizzazione del tessuto economico provinciale;
- Supportare la competitività delle imprese bellunesi attraverso la co-produzione di innovazione (open innovation);
- Formare futuri professionisti da inserire in ambito aziendale e contribuire alla formazione continua del personale già impiegato in azienda;
- Favorire lo sviluppo di una nuova generazione di imprese innovative, le cosiddette imprese plug-in.

Da industria locale a ecosistema imprenditoriale



Compresa l'importanza di strutturare un ecosistema imprenditoriale moderno e contemporaneo per l'economia bellunese, si riportano di seguito una serie di azioni orientate a dare forma a tale ecosistema:

1. **Formazione executive su base continuativa:** Questo primo ambito di lavoro ha l'obiettivo di erogare corsi di formazione *executive* da offrire sia al personale delle imprese (senza alcuna distinzione in base alla classe dimensionale) sia agli amministratori pubblici locali. I primi corsi di formazione possono essere attivati già da fine 2024 ed inizio 2025 e dovrebbero idealmente favorire il dialogo tra le imprese e le amministrazioni locali e le università oggi presenti a Belluno (in particolar modo la LUISS);

2. **Progetti di open innovation per e con le imprese:** Questa specifica area di lavoro si propone di supportare il processo innovativo delle imprese locali attraverso l'approccio dell'*open innovation* e quindi aprendo i confini della singola impresa ad altri soggetti economici in grado di influenzarne il processo creativo e lo sviluppo di innovazione. L'approccio *open innovation* può essere pensato come uno strumento attraverso il quale mettere a sistema le imprese bellunesi, le banche locali e i giovani studenti e professionisti attivi nel territorio;

3. **Nuova imprenditorialità:** Questo ambito di lavoro prevede la definizione ed implementazione di un programma a supporto della creazione di nuove imprese. Si tratta di un programma che dovrà portare alla costituzione di uno o più incubatori o acceleratori di nuove imprese con un preciso focus industriale. Per questo motivo, più che di incubatori/acceleratori generici è opportuno parlare di programmi per l'imprenditorialità con specifici indirizzi verticali. In questo caso, l'azione prevista dovrebbe integrarsi alla già esistente Dolomiti Innovation Valley, supportandone la crescita e lo sviluppo tecnologico.

Infine, è doveroso precisare che queste prime tre aree progettuali vanno pensate come ambiti aperti ad iniziative ed azioni già presenti nel territorio bellunese. In questo senso, la creazione di un ecosistema dovrà caratterizzarsi per un atteggiamento di apertura e di valorizzazione e non di sostituzione. Proprio per questo, una prima e fondamentale tappa di lavoro dovrà focalizzarsi sulla mappatura delle varie iniziative pubbliche e private già attive nel territorio provinciale.

4. Ecosistema Belluno: Stato dell'arte ed avanzamento dei lavori

Lo sviluppo dell'Ecosistema Belluno si inserisce in un programma di lavoro avviato ad inizio 2024 dall'IPA Prealpi Bellunesi. Nei primi sei mesi di attività, il programma di lavoro si è concentrato nella formazione di un gruppo che ha coinvolto alcuni degli stakeholder introdotti nella sezione precedente (*).

L'insieme di questi soggetti ha dato forma al gruppo di lavoro Ecosistema Belluno, la cui mission può essere così riassunta:

L'Ecosistema Belluno è un'alleanza di enti pubblici e privati che ha l'obiettivo di creare un ecosistema aperto per lo scambio di conoscenza e la creazione di innovazione nel territorio bellunese.

Entrando maggiormente nello specifico, l'Ecosistema Belluno si caratterizza per la seguente proposta di valore:

L'Ecosistema Belluno vuole essere una piattaforma di coordinamento e di integrazione: non si sovrappone a nessuno degli attori dell'ecosistema locale ma li coordina verso un'identità, dei valori, dei progetti e degli obiettivi di lungo periodo.

I primi sei mesi di lavoro dell'Ecosistema Belluno sono stati dedicati ad una serie di attività funzionali alla creazione dell'ecosistema vero e proprio. In particolare, attraverso cinque sessioni di lavoro collettive, sono state completate le seguenti attività:

1. Analisi del contesto socioeconomico bellunese nell'economia della conoscenza;
2. Identificazione dei punti di forza e di debolezza del territorio e del suo tessuto economico ed imprenditoriale;
3. Mappatura dei principali verticali industriali attivi nel territorio bellunese;
4. Costituzione di alcuni gruppi funzionali all'interno del gruppo di lavoro.

L'analisi del contesto socioeconomico bellunese nell'economia della conoscenza è stata affrontata nella prima sezione di questo documento. Tuttavia, al di là di una lettura di contesto, è opportuno segnalare che il confronto con i vari stakeholder coinvolti nel gruppo di lavoro ha portato all'identificazione di alcuni punti di forza che sembrano oggi condizionare la tenuta della competitività del territorio e delle sue imprese. In particolare, sono emerse le seguenti criticità:

- Dotazione infrastrutturale (sia logistica che digitale) spesso non adeguata e conseguenti problemi di connettività tra il territorio e i principali nodi urbani regionali ed extraregionali;
- Scarsa attrattività e capacità di trattenere giovani studenti e professionisti nel territorio con conseguente contrazione demografica ed impoverimento del capitale umano a disposizione delle imprese;
- Offerta abitativa inadeguata e difficoltà delle imprese ad attrarre personale funzionale al proprio modello di business.

L'identificazione di alcune principali problematiche è stata accompagnata dall'analisi dei punti di forza del territorio bellunese. Obiettivo di questa fase di lavoro è stato quello di individuare alcuni verticali settoriali lungo i quali poter costruire l'identità dell'ecosistema ed articolare le proposte operative introdotte nella sezione 3.

Il confronto con i vari soggetti partecipanti all'Ecosistema Belluno ha permesso di identificare i seguenti verticali:

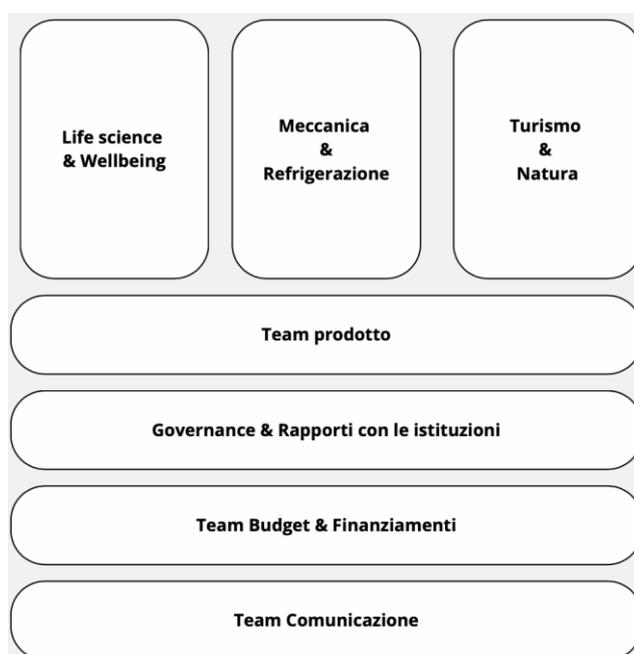
1. Life Science e Wellbeing
2. Meccanica e Refrigerazione
3. Turismo e Natura

Ciascuno di questi verticali sarà popolato da imprese, professionisti ed enti di rappresentanza che presentano un qualche grado di affinità con il verticale stesso. Allo stesso tempo, i tre verticali non andranno a costituire dei silos isolati ma rappresenteranno la base per delle relazioni orizzontali tra i vari soggetti coinvolti. Le relazioni tra i vari stakeholder coinvolti nell'Ecosistema Belluno saranno coordinate tramite un meccanismo di governance articolato attraverso alcuni gruppi funzionali. I gruppi funzionali identificati sono i seguenti:

1. Team Prodotto: Responsabile della progettazione ed esecuzione dei programmi che andranno a popolare l'Ecosistema Belluno
2. Team Governance e Rapporti con le Istituzioni: Responsabile dei rapporti con i vari soggetti istituzionali ed economici attivi nel territorio bellunese;
3. Team Budget e Finanziamenti: Responsabile delle attività di finanziamento dell'Ecosistema Belluno e di altre iniziative a questo associate;
4. Team Comunicazione: Responsabile dell'articolazione di una precisa identità per l'Ecosistema Belluno e della sua futura promozione.

Complessivamente, il lavoro svolto fino ad oggi ha consentito la definizione di una struttura organizzativa che può essere riassunta attraverso il seguente grafico.

Struttura organizzativa dell'Ecosistema Belluno



Giulio Buciuni è Professore Associato di Imprenditorialità e Innovazione presso la Business School del Trinity College di Dublino. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sulla geografia dell'innovazione e sulla formazione e l'evoluzione degli ecosistemi imprenditoriali nei cosiddetti "luoghi secondari". Oltre ad aver pubblicato in numerose riviste scientifiche internazionali, Giulio Buciuni ha scritto *Periferie Competitive* (2023), un saggio dedicato alla competitività dei territori nell'economia della conoscenza.

L'IPA Prealpi Bellunesi è una delle Intesa Programmatiche d'Area presenti in Regione Veneto, ed è un soggetto giuridicamente riconosciuto. Le IPA rappresentano strumenti di programmazione decentrata di sviluppo associativo del territorio previsti dalla L.R. n.35/2001 e successive integrazioni. Dal 2023 il ruolo di IPA è stato conferito al GAL Prealpi e Dolomiti, già "luogo" di concertazione consolidato tra attori locali. Complessivamente partecipano all'IPA quarantadue soggetti ricompresi tra comuni, unioni montane, provincia, altri enti e associazioni di categoria del mondo socio-economico.

(*) Le organizzazioni che fino ad oggi hanno partecipato al gruppo di lavoro sono: Appia CNA Belluno, Banca Prealpi SanBiagio, CCIAA Treviso-Belluno, Cerentin F.lli, CISL Belluno Treviso, Coldiretti Belluno, Comune di Alpago, Comune di Belluno, Comune di Feltre, Confagricoltura Belluno, Confcommercio Belluno, Confindustria Belluno Dolomiti, Consorzio BIM Piave, Copeland, Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi, Fondazione EPI Hub, FPB Cassa Fassa Primiero Belluno, Gal Prealpi e Dolomiti, Legacoop Veneto, Provincia di Belluno, Sest SpA, Unifarco, Università degli studi di Padova (docente: Enrico Sturaro), Università degli studi di Verona (docente: Matteo Cristani), Vemer SpA.