



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

ARCHIVIO ISTITUZIONALE DELLA RICERCA

Alma Mater Studiorum Università di Bologna Archivio istituzionale della ricerca

Designing a Policy for Reshoring: The Case of the Emilia-Romagna Region|Progettare policy per il reshoring: il caso della Regione Emilia-Romagna

This is the final peer-reviewed author's accepted manuscript (postprint) of the following publication:

Published Version:

Designing a Policy for Reshoring: The Case of the Emilia-Romagna Region|Progettare policy per il reshoring: il caso della Regione Emilia-Romagna / Vignoli M.; Dosi C.; Barbieri P.; Mosconi F.; Prodi G.; Frattini F.; Bertini S.. - In: L'INDUSTRIA. - ISSN 0019-7416. - ELETTRONICO. - 43:2(2022), pp. 307-337. [10.1430/104519]

Availability:

This version is available at: <https://hdl.handle.net/11585/904141> since: 2022-11-19

Published:

DOI: <http://doi.org/10.1430/104519>

Terms of use:

Some rights reserved. The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. For all terms of use and more information see the publisher's website.

This item was downloaded from IRIS Università di Bologna (<https://cris.unibo.it/>).
When citing, please refer to the published version.

(Article begins on next page)

This is the final peer-reviewed accepted manuscript of:

Matteo Vignoli, Clio Dosi, Paolo Barbieri, Franco Mosconi, Giorgio Prodi, Federico Frattini, Silvano Bertini, Progettare policy per il reshoring: il caso della Regione Emilia-Romagna, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale" 2/2022, pp. 307-337

The final published version is available online at:

<https://doi.org/10.1430/104519>

Terms of use:

Some rights reserved. The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. For all terms of use and more information see the publisher's website.

This item was downloaded from IRIS Università di Bologna (<https://cris.unibo.it/>)

When citing, please refer to the published version.

PROGETTARE POLICY PER IL RESHORING: IL CASO DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Matteo Vignoli m.vignoli@unibo.it , Clio Dosi clio.dosi@unibo.it , Paolo Barbieri p.barbieri@unibo.it
Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bologna

Franco Mosconi franco.mosconi@unipr.it
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università di Parma

Giorgio Prodi giorgio.prodi@unife.it, Federico Frattini federico.frattini@unife.it
Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara

Silvano Bertini silvano.bertini@regione.marche.it
Dirigente per le politiche industriali e dell'innovazione nella Regione Marche (fino al 2019 alla Regione Emilia-Romagna)

ABSTRACT

L'articolo presenta il dettaglio e i risultati di una innovativa attività di *policy-design* per il *reshoring*, oggetto di un progetto specifico della Regione Emilia-Romagna sviluppato da questa Amministrazione in collaborazione con personale accademico dei quattro atenei regionali. Attraverso l'attivo coinvolgimento di numerosi *stakeholder* territoriali, e tramite l'applicazione di metodologie di *design-thinking*, il progetto ha consentito la messa a punto e il test di un prototipo di *policy* (denominato «*Scouting reshoring*») incentrato sull'assunzione, da parte della Regione, di un ruolo proattivo nella ricerca e selezione delle imprese maggiormente candidabili al *reshoring* e nella formulazione di una proposta per il rientro. L'identificazione e selezione delle imprese avviene secondo un processo *multi-step* basato sull'applicazione di filtri teorico, politico e operativo. Traendo spunto da questa esperienza progettuale, che ha anche permesso di inquadrare il fenomeno del *reshoring* in una prospettiva più ampia, l'articolo discute inoltre l'evoluzione del concetto di attrattività e delle politiche per l'attrattività di cui evidenzia: la centralità del *policy making* e delle buone relazioni con il tessuto economico, la rilevanza delle pratiche di *picking*, la natura strategica del *policy design*, un ruolo fondamentale del capitale sociale e istituzionale.

KEYWORDS: reshoring, policy, attrattività, design thinking, Emilia-Romagna

1) INTRODUZIONE

Il modello organizzativo delle catene del valore è stato caratterizzato a partire dai primi anni novanta da una fortissima espansione geografica e dalla parallela frammentazione nel presidio delle diverse attività, determinando l'emergere del paradigma di *global value chain* (Gereffi e Lee, 2012). Questa spinta si è protratta per almeno due decenni, determinando impatti consistenti tanto sulle strategie e le modalità operative delle imprese quanto sulle strutture industriali e produttive delle varie regioni del mondo.

Negli anni recenti, tuttavia, al processo di pura espansione si sono affiancati altri trend che segnalano forme di riassetto, quando non di effettivo ripensamento, di tale modello. Nel 2013, il report *Offshoring and Outsourcing* dell'Economist evidenziava una modifica nelle aspettative dei manager in merito alle future scelte di localizzazione delle loro imprese, con un progressivo incremento di rilevanza delle opzioni di «spostamento ad altra localizzazione *offshore*» e di «*reshoring*» (i.e., rilocalizzazione nel paese di origine) per il periodo 2012-2014, a fronte della netta prevalenza dell'opzione di «*offshoring*» emersa sul triennio precedente.

Il fenomeno di *reshoring*, pur senza aver assunto ad oggi la forma di un trend di massa, è stato osservato da un crescente numero di studi recenti (si veda Barbieri *et al.*, 2018, per una estesa revisione della letteratura) ed è divenuto oggetto di attenzione anche dei *policy-makers* (Barbieri *et al.*, 2019; Boffelli *et al.*, 2020): in effetti, diversi fra questi studi hanno rilevato come interventi di *policy* abbiano costituito una delle motivazioni per alcune delle iniziative di rientro analizzate (Fratocchi *et al.*, 2016; Bals *et al.*, 2016; Brandon Jones *et al.*, 2017). Con rare eccezioni (e.g., Pegoraro *et al.*, 2021), queste iniziative di *policy-making* sono state intraprese tipicamente a livello di governi nazionali (Elia *et al.*, 2021; De Backer *et al.*, 2016). Tuttavia il *reshoring* si caratterizza per un implicito legame fra l'impresa rientrante e il proprio territorio di origine, dal momento che costituisce espressamente un rimpatrio delle attività nel paese di provenienza dell'impresa stessa, spesso attuato direttamente sulla sede originaria o in prossimità di essa. Per questo motivo, *policy* per il *reshoring* si prestano ad essere predisposte e attuate anche da istituzioni quali le amministrazioni regionali e locali (De Backer *et al.*, 2016).

Nel 2016 la Regione Emilia-Romagna – al meglio delle nostre conoscenze, prima in Italia – ha promosso un innovativo e per certi versi pionieristico progetto finalizzato al disegno di una *policy* attiva per il *reshoring*. Sebbene meno interessata di altre regioni italiane ed europee dai flussi di delocalizzazione produttiva, la Regione ha comunque intravisto nel *reshoring* uno strumento funzionale al rafforzamento del proprio tessuto economico e industriale, e ne ha progettato una declinazione coerente con la sua più generale politica di sviluppo dell'attrattività territoriale e dell'ecosistema dell'innovazione.

Il progetto, sviluppato dall'Assessorato alle Attività Produttive della Regione in collaborazione con i quattro Atenei regionali (Bologna, Ferrara, Modena-Reggio Emilia, Parma) si è articolato su un periodo di circa 3 anni e si è contraddistinto – oltre che per l'originalità del focus – per l'innovatività metodologica e l'ampio coinvolgimento di innumerevoli *stakeholder* territoriali, fattivamente partecipanti alle attività di *policy design*.

Lo scopo del presente articolo è illustrare le attività progettuali, presentarne l'outcome e discuterne le implicazioni come strumento potenzialmente utile, in prospettiva, a favorire e incentivare iniziative di *reshoring* dirette verso la Regione. Le attività progettuali hanno inoltre portato all'ideazione di più modelli di *policy*: sebbene l'articolo si focalizzi primariamente su quello selezionato e sviluppato per il caso specifico della Regione Emilia-Romagna, i modelli alternativi possono comunque costituire elementi di ispirazione per approcci differenti da parte di altri soggetti istituzionali a loro volta interessati a intraprendere iniziative di *policy-making* per il *reshoring*.

L'articolo offre un contributo alla nascente letteratura sulle *policy* per il *reshoring*, discutendone inoltre il legame con il più ampio tema delle misure e degli interventi che le Istituzioni possono intraprendere per rafforzare l'attrattività territoriale. Riportando un originale esempio di applicazione degli strumenti di *design thinking* per il *policy-design* offre inoltre un contributo metodologico su questo emergente approccio al *policy-making* (Dosi *et al.*, 2022; Howlett, 2020; Hermus *et al.*, 2020)

2) BACKGROUND TEORICO

- Reshoring: definizione e stato dell'arte

Il termine «*reshoring*» (o «*back-shoring*») individua una modalità di riconfigurazione dell'assetto produttivo di un'impresa in termini della sua dislocazione geografica. Nello specifico, si può definire come «una scelta strategica deliberata consistente nel rientro parziale o totale di attività produttive, in precedenza delocalizzate in una sede estera, nel paese di origine» (Fratocchi *et al.*, 2014a, p.54). Il *reshoring*, intervenendo a modifica di una decisione di «*offshoring*» precedentemente compiuta, viene pertanto

caratterizzato come «rilocalizzazione di secondo livello» (Barbieri *et al.*, 2019). Inoltre, comportando lo spostamento di attività produttive (interne all'impresa, o relative alla sua catena di fornitura) che vengono comunque mantenute e non dismesse, il *reshoring* è un fenomeno concettualmente distinto dal disinvestimento estero e dalla mera cessazione di attività delocalizzate (Fratocchi *et al.*, 2014b; Ciabuschi *et al.*, 2019).

Se da un lato la crescente pubblicistica (Wiesmann *et al.*, 2017; Barbieri *et al.*, 2018) denota l'attenzione della comunità scientifica per il fenomeno, esso appare altresì di significativo interesse anche per altri soggetti, quali manager, imprenditori e policy-makers (De Backer e Flaig, 2017; Elia *et al.*, 2021). Il recente UNCTAD *World Investment Report* (2020) evidenzia vari fattori nell'attuale scenario economico mondiale – dalla diffusione di tecnologie di automazione che riducono il vantaggio comparato dei paesi *low-cost*, al focus crescente sugli aspetti di sostenibilità ambientale, fino alle fragilità delle catene globali del valore che la pandemia ha contribuito a evidenziare – in grado di indurre, per gli anni a venire, una contrazione geografica delle *value chains*, e include il *reshoring* come una delle traiettorie attese per questa riconfigurazione.

La quantificazione del fenomeno di *reshoring* è stata oggetto di alcuni studi, condotti negli anni recenti sia attraverso *survey* (e.g., Dachs *et al.*, 2019; Heikkilä, 2018) che con analisi di fonti secondarie (Fratocchi e Di Stefano, 2019; Fratocchi *et al.*, 2016). Fratocchi e Di Stefano (2019) censiscono oltre 1.200 casi noti di rilocalizzazione delle produzioni nei paesi domestici. Fra questi, 801 sono relativi a imprese di paesi Europei, di cui 176 italiane. L'analisi rivela inoltre una certa trasversalità del fenomeno rispetto ai settori industriali, dal momento che casi di rientro delle produzioni sono osservati in ben 22 settori della classificazione NACE. La geografia del *reshoring* riporta chiara evidenza di come la Cina risulti il paese maggiormente interessato dal deflusso di attività (diretto, in larghissima prevalenza, verso gli USA e i paesi dell'Europa Occidentale), tuttavia per le imprese europee si osserva anche una certa numerosità di rientri «intra-continentali» dai paesi dell'Est Europa. Relativamente alle motivazioni alla base della decisione di *reshoring*, è stato osservato (Fratocchi *et al.*, 2016) come, a differenza dell'*offshoring* – per il quale la motivazione di costo era quella ampiamente prevalente –, il rientro delle produzioni possa avvenire in realtà per molteplici ragioni; in effetti, diverse motivazioni possono simultaneamente concorrere alla decisione finale di *reshoring* (Di Mauro *et al.*, 2018). Fratocchi *et al.* (2016) sviluppano una classificazione delle (innumerevoli) motivazioni differenziandole per «obiettivo» (i.e., efficienza di costo vs. valore percepito dal cliente) e «livello del driver» (interno vs. esterno all'impresa). È interessante infine sottolineare come – pur persistendo alcune specificità nei singoli studi (e.g., Barbieri *et al.*, 2018; Dachs *et al.*, 2019; Fratocchi *et al.*, 2016; Stentoft *et al.*, 2016) – sia comunque riconoscibile fra essi una certa convergenza delle determinanti che ricorrono con maggiore frequenza, in particolare: tempi di consegna eccessivamente lunghi e elevati costi logistici; problematiche qualitative nello stabilimento *offshore*; riduzione dei gap di costi fra il paese domestico e quello *offshore*; interesse a sfruttare l'effetto «*made-in*» (ovvero l'elemento reputazionale del paese domestico).

- **Policy di attrattività**

Quello di «attrattività» è un concetto sfaccettato che, anche limitandosi al perimetro delle sole attività industriali, può cambiare sfumature a seconda degli obiettivi e del contesto di riferimento (Lee, 2016). Le relative politiche assumono necessariamente forme altrettanto variegata che – è opinione degli autori – possono confondersi con altri ambiti di intervento. Esse si articolano, infatti, in strumenti e su livelli diversi, che spesso cambiano da paese a paese in funzione di priorità strategiche o di specifici elementi di contesto.

Quando si parla di attrattività non si può che iniziare richiamando la mobilità dei capitali e degli investimenti, mobilità che è cresciuta col progredire della globalizzazione e, in particolare, dello «spacchettamento» dei processi di produzione e delle *value chains* (Baldwin, 2006). Uno dei paradigmi largamente dominanti sul tema riconduce l'attrattività alla possibilità di offrire un qualche vantaggio localizzativo adeguato a intercettare uno o più investimenti esteri (Dunning, 1993). Alla base del concetto di attrattività sta dunque il

fenomeno della localizzazione delle attività produttive. Ma anche quello della competizione inter- e intranazionale.

Proprio con l'intensificarsi di tale competizione in forza di processi tecnologici emergenti e dell'emergere di nuovi protagonisti, il concetto, o meglio la pratica, dell'attrattività si è fatta meno «passiva». Poiché un vantaggio competitivo si crea e non si eredita (Porter, 1990), le politiche di attrazione sono evolute nel tempo dalla dimensione della «promozione» a quella dello «sviluppo», includendo iniziative mirate a stimolare o supportare processi non necessariamente spontanei che operano a livelli diversi di coordinamento e con gradi diversi di integrazione.

Con riferimento al contesto europeo, un importante filone di politiche di attrattività ha origine a livello comunitario e si concretizza a cascata attraverso il meccanismo dei fondi strutturali e di coesione con l'obiettivo di stimolare un processo di convergenza interno (Goecke e Hüther, 2016). Non sono tuttavia mancate occasioni di contrasto tra i livelli nazionale e comunitario, non da ultimo il dibattito in merito alla tassazione di favore riservata a grandi multinazionali (e.g., Barrera e Bustamante, 2018). Meno vincolate su questo piano, alcune economie emergenti hanno senza dubbio saputo avvantaggiarsi di un approccio più aggressivo all'attrattività, o quanto meno a specifici strumenti di politica fiscale e commerciale (Monarca, 2014).

Oltre a una fiscalità competitiva, altre iniziative di carattere generale al livello nazionale agiscono tipicamente su condizioni di base come garantire la stabilità politica o promuovere l'efficienza del sistema giuridico e amministrativo (Basile e Mantuano, 2008; Bailey, 2018). Non mancano tuttavia iniziative specifiche orientate a identificare, ad esempio, settori strategici in cui attrarre investimenti esteri o, all'opposto, da proteggere dagli investimenti esteri (Pozzi *et al.*, 2021).

Ulteriori iniziative partono dal livello regionale o locale, naturalmente. Esse possono essere declinate in modi diversi, in parte rafforzando gli orientamenti e gli strumenti delle politiche nazionali o sovranazionali, e in parte agendo su temi specifici: un'adeguata formazione di capitale umano, infrastrutture efficienti, reti di ricerca e reti d'impresa, diversificazione, *etc.* (Buccellato e Corò, 2020; Hidalgo *et al.*, 2007).

È a questo livello che spontaneità e strategia devono trovare un delicato equilibrio nei processi di sviluppo, quantomeno per preservare gli elementi distintivi generati da fenomeni endogeni come le agglomerazioni industriali (Porter, 1998), e su di essi costruire nuova competitività e attrattività. Le strategie regionali di specializzazione intelligente coordinate a livello comunitario (RIS3), ad esempio, ambiscono a promuovere la modernizzazione delle specializzazioni produttive intersecandole con traiettorie tecnologiche emergenti (Foray, 2018). Negli ultimi decenni, inoltre, la letteratura sui sistemi regionali di innovazione ha proposto l'adozione di «prospettive contestuali» (Srholec, 2010) proprio per spiegare la dimensione territoriale del fenomeno innovativo, sottolineando il ruolo importante delle istituzioni formali e informali, delle regole implicite, del capitale sociale, del senso di appartenenza e del governo locale (Camagni, 1991; Malerba, 2005).

È ampiamente riconosciuto che le istituzioni migliori incidono positivamente sulla crescita economica e sulla produttività totale dei fattori attraverso la loro capacità di influenzare la propensione delle imprese ad adottare tecnologie migliori e a investire nel processo di creazione della conoscenza. E in questo modo contribuiscono pure a rendere un territorio maggiormente attrattivo. Istituzioni migliori possono essere infatti considerate esse stesse fonti di un «vantaggio comparato» (Levchenko, 2007), grazie alla loro capacità di influenzare l'imprenditorialità, la produttività, l'innovazione, nonché il loro livello di partecipazione internazionale attraverso gli scambi commerciali e gli investimenti diretti all'estero e dall'estero (Sobel, 2008; Rodríguez-Pose e Di Cataldo, 2015; Crescenzi *et al.*, 2013).

Rivolgendosi a imprese che già operano sul territorio e che già hanno acquisito una propria dimensione internazionale, le iniziative atte a favorire il rimpatrio di investimenti esteri si contraddistinguono come un particolare pacchetto di politiche per l'attrattività (e lo sviluppo) del territorio. Soprattutto, è possibile progettare azioni «a misura» di realtà industriali che del territorio conoscono bene pregi e difetti, così come di esse il *policy maker* conosce potenzialità e limiti. Ciò enfatizza la portata selettiva (o «*picking*») della *policy* ben oltre quanto accada in altri ambiti, sia nell'immediato con riferimento alle specificità strategiche perseguite, sia in prospettiva rispetto alle traiettorie di sviluppo tracciate.

- **Policy per il reshoring**

Il fenomeno del *reshoring* ha attratto l'attenzione anche dei *policy-makers* proprio nel quadro di un più generale rinnovato interesse per il rafforzamento del settore manifatturiero (o il ripristino di specifiche attività produttive) nelle economie avanzate, giustificato – oltre che dalle opportunità di ampliamento dell'occupazione da esso derivanti – dalla percezione di un complessivo ripensamento in atto del modello di catena globale del valore (De Backer *et al.*, 2016; Pegoraro *et al.*, 2021) impostosi nelle ultime tre decadi. In alcuni paesi questa attenzione si è tradotta nella predisposizione di interventi di *policy* in qualche misura intesi a favorire iniziative di rientro delle produzioni, sia nella forma di azioni più generali a supporto dell'attrattività della manifattura, sia in quella di vere e proprie iniziative specificatamente indirizzate a favorire e supportare il *reshoring* (Pegoraro *et al.*, 2021).

Il recente contributo di Elia *et al.* (2021) offre una panoramica di tali tipologie di intervento esaminando l'esperienza sviluppatasi in sei paesi (USA, Francia, Regno Unito, Corea del Sud, Giappone e Taiwan) caratterizzati da una solida tradizione manifatturiera, ed evidenzia: (a) il ruolo preminente dei governi nazionali – rispetto ad esempio alle istituzioni locali e territoriali, o a quelle sovra-nazionali – nello sviluppo delle iniziative; (b) l'esistenza di uno spettro relativamente ampio di interventi messi in atto e, sebbene gli elementi di politica fiscale, incentivi e sussidi a copertura dei costi di *reshoring* emergano come quelli più diffusamente utilizzati, le *policy* possono comunque basarsi anche su interventi sulle infrastrutture, sulla formazione e sul supporto allo sviluppo della base di fornitura; (c) il rafforzamento dell'iniziativa legislativa indotto dalla pandemia.

Il contributo di Pegoraro *et al.* (2021), nell'analizzare il caso di *reshoring* sull'area di Coventry di un fornitore *tier-1* del settore *automotive*, si caratterizza per l'originalità del focus sulla *policy* di *reshoring* «implementata localmente», un modello che prevede la compartecipazione di attori istituzionali nazionali (cui compete il reperimento dei fondi) e locali (deputati a individuare le priorità locali verso cui indirizzare i finanziamenti) e il coinvolgimento di *stakeholder* privati, come le Associazioni Industriali, nella fase di definizione delle priorità locali e in attività operative dei progetti di rientro quali, ad esempio, la formazione della forza lavoro in modo da assecondare le esigenze dell'impresa rientrante.

- **Traiettoria storica delle policy di attrattività della Regione Emilia-Romagna**

L'attrazione di investimenti è stata per lungo tempo marginale nell'ambito delle politiche industriali della Regione Emilia-Romagna. Per diversi decenni la Regione, con tutti i suoi attori istituzionali e intermedi, infatti, si è concentrata sulla gestione efficiente del processo di sviluppo endogeno che si generava e autoalimentava sul territorio, tentando di accompagnarlo verso i percorsi più virtuosi a garantire un miglioramento del benessere sociale e dell'occupazione.

In quasi tutto il territorio, la forza propulsiva del tessuto socioeconomico era, tale da alimentare nuove opportunità, e si trattava semplicemente di governarla nel modo migliore, facilitando i processi, ottimizzando le risorse, favorendo l'accumulazione delle conoscenze e la qualificazione delle imprese. Ciò si era concretizzato nella formazione di numerosi distretti industriali che spesso, se osservati da una prospettiva più ampia, erano essi stessi parte di grandi filiere composte da specializzazioni interconnesse tra loro lungo le diverse catene del valore e/o rispetto a determinati ambiti di mercato: il grande sistema agroalimentare

emiliano-romagnolo, la complessa rete dei comparti meccanici e motoristici, le industrie legate alle costruzioni, in misura minore il sistema moda e, più tardi, il sistema del biomedicale e delle industrie della salute in genere. L'interpretazione della complessità dei sistemi produttivi regionali secondo questo approccio – e come aveva cercato di rappresentare Porter (1990) a proposito del cluster della ceramica – consente di comprendere alcune delle dinamiche di internazionalizzazione attiva e passiva dell'Emilia-Romagna, che non si può ricondurre ai processi avvenuti in altre regioni della cosiddetta «Terza Italia» (Bagnasco, 1977) come il Veneto, il Friuli-Venezia Giulia e le Marche, dove è stato particolarmente intenso il fenomeno delle delocalizzazioni produttive.

Pur in assenza di specifiche politiche di attrattività, le filiere dell'Emilia-Romagna hanno esercitato una loro forza attrattiva. Si possono citare, ad esempio, le imprese chimiche produttrici di colle o vernici che si sono inserite nel cluster della ceramica, o la Tetrapack che ha localizzato nella regione la produzione delle proprie macchine. Dagli anni Ottanta in poi, questa attrattività si è concretizzata sempre meno in nuovi impianti *greenfield*, e sempre più in acquisizioni di imprese medie o grandi, anche di successo, complici anche i problemi legati al cambio generazionale. Ma il sistema regionale ha comunque continuato a esercitare una sua forza attrattiva.

Come si diceva invece a riguardo dell'internazionalizzazione attiva, il fenomeno del decentramento internazionale e delle delocalizzazioni massive ha interessato l'Emilia-Romagna in misura più contenuta rispetto ad altre regioni italiane o europee. Certamente sono stati attivati canali di fornitura sia di componenti a basso valore aggiunto che di talune componenti tecnologiche, ma raramente in un'ottica di vera e propria delocalizzazione. Gli investimenti all'estero hanno spesso riguardato obiettivi di presidio di mercati difficilmente gestibili attraverso l'*export*: in sostanza, investimenti a carattere strategico, sparsi un po' in tutte le aree di interesse commerciale e, in qualche caso, di interesse tecnologico, piuttosto che concentrati in qualche polo caratterizzato da lavoro a basso costo. Più che il basso costo del lavoro hanno agito da fattore decisivo gli incentivi ad investimenti innovativi applicati in alcune regioni italiane (Trentino) o Paesi europei (Austria, Francia, Galles, ecc.). Oggi la questione del *reshoring* in Emilia-Romagna va quindi posta non tanto rispetto agli investimenti rivolti al presidio dei mercati internazionali, quanto piuttosto a quest'ultimo genere di investimenti, che possono riportare sul territorio competenze tecnologiche in grado di rafforzare l'ecosistema regionale e le diverse filiere dal punto di vista della competitività tecnologica.

Tuttavia, un punto di svolta c'è stato: la crisi finanziaria del 2008-2009, con il suo impatto drammatico sull'occupazione anche in questa regione. Tale *shock* esogeno ha prodotto un cambio di scenario e di visione. Per quanto si fosse già strutturato un sistema regionale fortemente orientato all'innovazione e capace di un sostanziale contributo alla ripresa, all'Amministrazione regionale è apparso chiaro quanto le sole forze endogene non fossero più sufficienti a riportare il sistema alla piena occupazione. Oltre all'esigenza di un ecosistema dell'innovazione efficiente e dinamico, si è manifestata sempre più l'esigenza di presidiare le *global value chains*, e questo poteva essere garantito solo dall'insediamento sul territorio di attori multinazionali. Dopo decenni in cui l'arrivo delle multinazionali era stato visto con sospetto e spesso osteggiato a difesa dell'identità regionale, vi è stato un cambio di atteggiamento che ha portato a intendere questo fenomeno come riconoscimento della qualità del sistema emiliano-romagnolo e opportunità di un ulteriore apprendimento, oltre che di occupazione. È nata a questo punto la Legge regionale 14 del 2014 «Promozione degli investimenti in Emilia-Romagna», novità assoluta per la regione. Tale legge ha favorito alcuni investimenti di imprese extraregionali, alcuni casi di *reshoring* nel senso puro del termine, e ha principalmente anticipato possibili tentativi di «delocalizzazione espansiva e tecnologica» di imprese regionali, trattenendole dall'intenzione di delocalizzare.

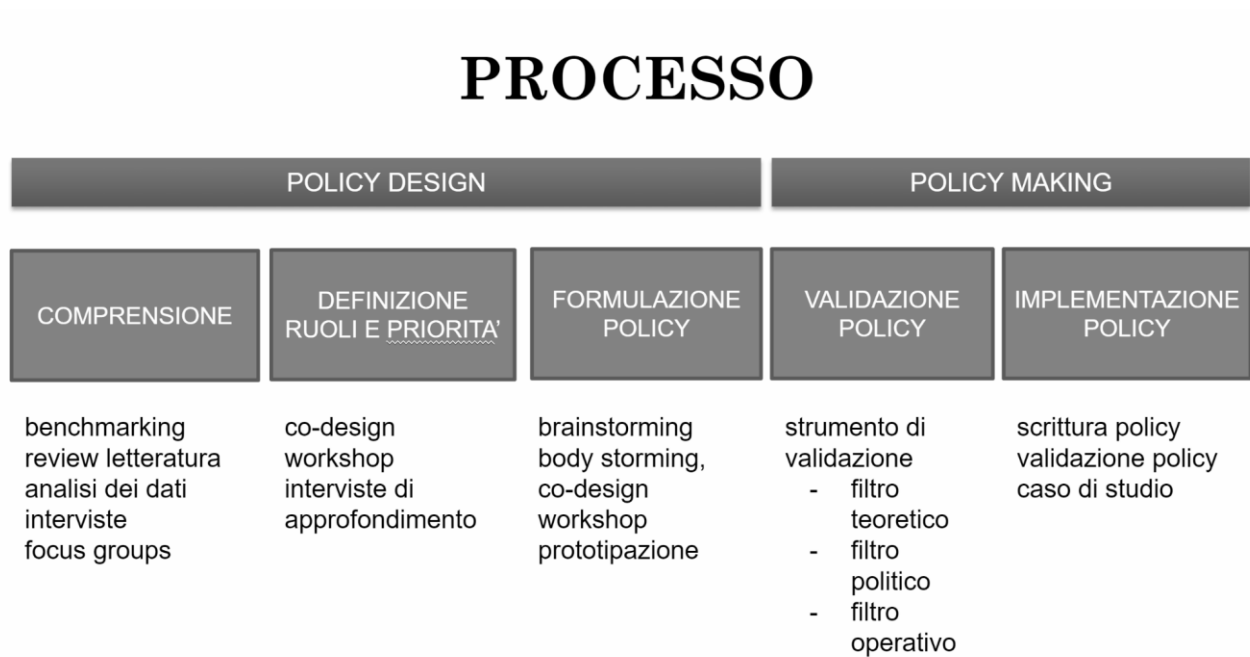
Ci si potrebbe chiedere quale sia il nesso tra una politica di attrattività di imprese multinazionali e quella di rafforzamento dell'ecosistema dell'innovazione, anche attraverso il *reshoring*. La risposta è che, in realtà, l'incentivo economico rappresenta solo il fattore ultimo (anche se spesso decisivo) delle scelte localizzative. Il motivo per insediarsi e rimanere in Emilia-Romagna sta soprattutto nella forza del sistema, capace di offrire

vantaggi competitivi alle imprese che vi partecipano. Il *reshoring* in Emilia-Romagna è pertanto un fenomeno che ha una doppia valenza: riportare investimenti sul territorio; contribuire a rafforzare un ecosistema a sua volta attrattivo per le imprese locali e non.

3) METODOLOGIA DI PROGETTO

La metodologia di progettazione e realizzazione della *policy* ha seguito il processo di *Policy Innovation* presentato in Dosi *et al.* (2022), così come mostrato in Fig. 1:

FIG. 1. *Policy Innovation Process*



Fonte: Dosi *et al.*, 2022.

Il progetto si è articolato in cinque fasi, da marzo 2016 a dicembre 2019, con l'obiettivo di progettare e validare un prototipo di *policy* a supporto della rilocalizzazione produttiva strategica per la Regione Emilia Romagna, così come presentato in Figura 2.

FIG. 2. Progetto Reshoring RER



Fonte: Dosi et al., 2022.

Nella prima fase del progetto, il *team* si è concentrato sulla comprensione del contesto attraverso lo studio di quattro casi di aziende locali che hanno sviluppato iniziative di *reshoring*, intervistando *management* e proprietà. Le interviste sono servite a individuare i momenti decisionali interni, le dinamiche attivate con gli *stakeholder* aziendali e del territorio di rientro, le opportunità e i punti deboli del processo evidenziatisi durante l'attività di *reshoring*. Affiancando gli elementi emersi da questi quattro casi alla letteratura sul *reshoring*, il *team* ha isolato i temi più importanti (come il collegamento tra scuole tecniche/professionali e la continua ricerca di risorse tecniche da parte delle aziende). Su questi temi è stata identificata una rete di *stakeholder* locali disposti ad assumere un ruolo attivo nella co-progettazione della politica regionale, composto da rappresentanti del mondo imprenditoriale, associazioni, istituzioni, sindacati, istruzione e finanza.

La seconda fase del progetto aveva l'obiettivo di definire le priorità e il ruolo dell'Amministrazione regionale nelle politiche di *reshoring*. Il *team* ha organizzato presso la sede della Regione Emilia-Romagna un primo *workshop* di *co-design* per facilitare l'interazione degli *stakeholder* (novembre 2016). Nel *workshop*, i partecipanti hanno identificato i bisogni propri e del territorio e potenziali iniziative per favorire il rimpatrio di investimenti produttivi. A partecipare sono stati i rappresentanti di 6 Pubbliche Amministrazioni, 9 imprese (sia grandi che PMI), 4 associazioni (cooperative, industriali, sindacati), 3 istituzioni finanziarie (una banca, una società di *venture capital*, e una di consulenza per gli investimenti) e 5 istituzioni educative (università e istituti tecnici superiori). A seguito di un'elaborazione di *back-office* degli spunti raccolti da parte del *team* universitario, sono stati definiti alcuni prototipi di *policy*, dettagliati in un Rapporto condiviso tra gli attori (Una sintesi dei diversi modelli proposti è presentata in Appendice 1).

Il progetto è quindi entrato nella terza fase, quella che testa e valuta tali prototipi di *policy*. Un secondo *workshop* di *co-design* (maggio 2017) ha visto un gruppo misto di *stakeholder* (ancora rappresentanti del mondo aziendale, associativo, istituzionale, sindacale, educativo e finanziario) valutare le idee proposte nel report. In particolare, durante il *workshop* abbiamo chiesto ai partecipanti di indicare quali proposte la Regione avrebbe dovuto sostenere per favorire il rientro delle attività produttive. Il *panel* misto dei 21

presenti ha valutato le idee in termini di desiderabilità/utilità e fattibilità, e ha fornito suggerimenti per un'ulteriore progettazione e attuazione. Il *workshop* si è svolto presso la sede di un'azienda rientrata, alla presenza degli amministratori e del Vice-Presidente della Regione e ha restituito una classifica delle proposte.

Nella quarta fase, la Regione Emilia-Romagna attraverso i legislatori ha accordato un impegno sul *concept* dello «*Scouting Reshoring*», classificatosi al primo posto insieme alla «Guida alle istituzioni» – proposta che non è stata però ulteriormente sviluppata in questo ambito perché già oggetto di attenzione da parte di ARTER, l'Agenzia Regionale che si occupa di attrattività degli investimenti. Tre gli obiettivi di questa fase: (1) capire come una precisa politica di *reshoring* possa essere inserita nell'agenda politica, (2) progettare l'implementazione dello «*Scouting Reshoring*» fino al livello operativo, (3) testare il prototipo della politica.

Per comprendere il ruolo del *reshoring* nell'agenda politica, è stato discusso il rischio (sottolineato nel primo *workshop* dagli *stakeholders*) dell'impiego di risorse pubbliche per chi ha investito altrove, piuttosto che investire su chi è rimasto. Questa discussione ha fatto emergere la consapevolezza che la Regione potrebbe avere difficoltà a finanziare direttamente un'attività di *reshoring*. Per superare questo tema all'interno dell'agenda politica, i tecnici hanno proposto di legare le attività di *reshoring* ad un rinforzo delle *supply chain* strategiche per il territorio. È poi servito uno specifico sforzo progettuale da parte del *team* universitario per concettualizzare il secondo punto, ovvero il disegno operativo di una soluzione di *scouting* per le aziende interessate ad un processo di *reshoring* in Emilia-Romagna. Infine, il terzo punto si è preoccupato di calare il disegno della *policy* nel contesto reale, ovvero di sviluppare soluzioni in grado di offrire risposte a problematiche concrete quali, ad esempio, scarsità di risorse, tensioni politiche, vincoli di azione. Ad esempio, le filiere emiliano-romagnole di interesse sono numerose, e chi avrà la priorità in caso di risorse scarse? Il rientro di un'azienda meccanica o di un impianto farmaceutico? E ancora: in un gruppo di aziende *offshore*, come selezionare quelle con maggiore potenziale di rientro? È servito un processo di progettazione congiunto da parte del *team* di Università, Amministrazione regionale e ARTER per sviluppare una metodologia che potesse concretamente servire allo scopo includendo di: identificare i dati in possesso dell'Amministrazione regionale, raccogliere i dati mancanti, identificare e integrare anche dati terze, progettare il KPI per la selezione dell'azienda *target*, produrre l'algoritmo per identificare i migliori potenziali rientranti.

Il prototipo della *policy* è stato testato durante un terzo *workshop* a cui hanno partecipato 15 *stakeholder* del mondo aziendale, istituzionale, associativo, educativo e finanziario, con l'obiettivo di fare della definizione di «rientrati preferiti» un processo condiviso. Gli esercizi del *workshop* sono stati quindi progettati in modo da far scegliere agli *stakeholder*, in un insieme di alternative reali, quali fossero i potenziali rientranti più interessanti, spiegandone anche il motivo attraverso un dialogo continuo tra le parti. La trascrizione delle attività del *workshop* ha poi permesso di raccogliere un elenco di motivazioni che guidano le scelte degli *stakeholder* (e.g. quali filiere, quale dimensione minima di rientro, in quali aree della regione, etc.) e identificare le priorità tra queste.

La *policy* progettata era finalmente pronta ad entrare nella fase di implementazione, dove test iterativi permettono di validarne l'efficacia. In particolare, il *team* universitario ha considerato un'azienda con un alto potenziale di *reshoring* che possedesse tutte le caratteristiche elaborate nelle fasi precedenti del progetto. Per coincidenza, un rappresentante di tale azienda aveva partecipato a uno dei *workshop* di *co-design*. Durante il colloquio di *follow-up*, il rappresentante dell'azienda ha riferito come la direzione aziendale avesse effettivamente valutato l'eventualità di rientro e condiviso alcune informazioni riservate sul processo decisionale interno. Il fatto che proprio un'azienda identificata dal prototipo come potenziale candidato al *reshoring* con un KPI elevato abbia considerato il *reshoring* ha fornito una prima, importante validazione dell'output del prototipo di *policy*. Ulteriori fasi di implementazione richiederebbero, tuttavia, anche la validazione di altri prototipi di *policy* con un uso più classico di esperimenti deduttivo-induttivi.

4) RISULTATI CONSEGUITI

Il risultato del progetto è la *policy* di «*Scouting Reshoring*», uno strumento che serve a identificare potenziali rientranti attraverso un indicatore sintetico, li ordina rispetto a priorità strategiche per il territorio, e si confronta con gli *stakeholder* per definire quale imprese contattare proponendo un supporto specifico (*package*) di rientro. Questa *policy* è coerente con la visione di un'Amministrazione regionale che non intende aspettare che il *reshoring* avvenga spontaneamente, ma che individua in modo proattivo le aziende potenzialmente interessate e propone loro il rientro. Come osservato da Palma Costi, all'epoca Assessore Regionale alle Attività Produttive: «*Come Regione ci eravamo resi conto, all'inizio del nostro mandato, che c'era questo interesse rispetto alle imprese che avevano delocalizzato e che probabilmente avevano perso un pezzo del vantaggio competitivo*».

Lo *scouting* è incentrato sulle filiere di interesse per il territorio, parte da una rosa di aziende che hanno delocalizzato in passato ed è condotto da un *team* territoriale interdisciplinare e interistituzionale (non solo rappresentativo della Regione). Una volta identificata la potenziale società di *reshoring* selezionata, il *team* deve fare un'offerta per accelerare il *reshoring*.

La soluzione è imperniata sulla visione di una Regione che, con un *team* territoriale inter-disciplinare e interistituzionale, fa *scouting* delle imprese potenzialmente interessate ad un *reshoring*, e vaglia con esse possibilità di rientro. Le università hanno progettato una *policy* replicabile che possa identificare, a partire da *database* esistenti di attività delocalizzate, i potenziali rientranti e tra essi quelli più interessanti per il territorio. Palma Costi sottolinea: «*Noi abbiamo bisogno di avere sempre delle politiche molto mirate con un obiettivo unico che è quello, chiaramente, di rafforzare il nostro sistema produttivo*». La *policy* prevede di individuare le aziende più promettenti rispetto al *reshoring*, partendo da un *database* molto ampio che contiene tutte le imprese che hanno delocalizzato la produzione dalla Regione Emilia Romagna e utilizzando in sequenza un filtro teorico (informato dalla letteratura), un filtro politico (informato dalle posizioni degli *stakeholder* territoriali) e un filtro operativo (informato dalle possibilità del *team* di contattare l'azienda).

Ad esempio, è noto dalla letteratura che l'azienda che si è appena trasferita non è la candidata ideale per il *reshoring* (Ancarani et al., 2015), e quindi ad esempio tutte le aziende che hanno delocalizzato da meno di 2 anni sono state eliminate dalla lista iniziale nel filtro teorico. Con il filtro politico vengono selezionate solo le imprese appartenenti alle tipologie di imprese di cui il territorio ha bisogno (es. ad alto valore aggiunto). L'ultimo filtro elimina le aziende che non sono interessate ai contatti con le istituzioni. Le restanti società rappresentano i potenziali rientranti che il *team* di «*Scouting Reshoring*» dovrà incontrare con un'offerta per il rientro.

In particolare, per implementare il filtro teorico sul *database* iniziale, coerentemente con la crescente importanza delle azioni di *picking* nelle politiche di attrattività e sviluppo del territorio, uno degli obiettivi del progetto è stato fornire al *policy maker* uno strumento per la valutazione del potenziale di rientro degli investimenti all'estero o *reshorability*. A tale scopo, è stato elaborato un indicatore composito, chiamato *reshorability*, per profilare ex ante la predisposizione delle aziende al rimpatrio, a partire dalle informazioni reperibili nelle fonti acquisite ai fini del progetto in merito alle attività estere—la porzione della banca dati Reprint di ICE–Polimi relativa alle aziende con sede legale o sede operativa in Emilia-Romagna e gli investimenti all'estero collegati (Reprint-ER da qui in avanti)—da informazioni sul contesto regionale e di espatrio reperibili in fonti di pubblico accesso.

Con riferimento alla principale letteratura sulle decisioni di espatrio delle attività produttive—si veda, ad esempio, la sintesi proposta da Schmeisser (2013)—, e sulla base delle inevitabili connessioni concettuali e strategiche tra espatrio e rimpatrio (Di Mauro et al., 2018), sono stati isolati quattro macro-fattori potenzialmente rilevanti nel condizionare la *reshorability*: *efficiency* ovvero vantaggi in termini di logistica, costi di produzione e costi accessori (ad esempio, Nachum e Zaheer, 2005; Roza et al., 2011); *market* ovvero opportunità offerte dai mercati di destinazione (ad esempio, Nachum e Zaheer, 2005); *capabilities* ovvero disponibilità di risorse, competenze e reti locali di fornitura nei luoghi di insediamento (ad esempio, Chung e

Yeaple, 2008; Lewin et al., 2009; Roza et al., 2011); *duration* ovvero ciclicità degli investimenti e, quindi, delle scelte localizzative (Ancarani et al., 2015). Una volta approssimati da specifiche variabili—il reddito pro-capite per *efficiency* (fonti Istat e World Bank), la concentrazione delle esportazioni per *market* (fonte Istat Coeweb), la spesa pro capite in Ricerca e Sviluppo per *capabilities* (fonti Eurostat e UNESCO), e gli anni di permanenza dell'investimento all'estero per *duration* (elaborazioni degli autori su Reprint-ER)—, tali fattori sono stati trattati in prospettiva dinamica, confrontando lo stato al tempo dell'investimento con quello al tempo dell'osservazione o dell'eventuale disinvestimento, per identificare altrettanti indici sintetici che esprimessero tutti una relazione positiva con la *reshorability*, così da poter essere combinati in un unico indicatore composito.

Ci si può attendere, infatti, che la propensione al rimpatrio delle attività all'estero vari a seconda della presunta motivazione di espatrio e, nel caso dell'Emilia-Romagna—con riferimento a 539 sedi riconducibili a 180 aziende identificate come profilabili al 31/05/2019 isolando in Reprint-ER le sole sedi produttive operanti nell'ambito delle attività manifatturiere, dei servizi di informazione e comunicazione e degli altri servizi alle imprese dei soli gruppi con filiali manifatturiere di cui è stato possibile verificare l'effettiva attività e le caratteristiche salienti—, la distribuzione dei valori dell'indicatore ha suggerito una maggior *reshorability* degli espatri originariamente motivati più dal fattore *capabilities* e, in seconda battuta, *efficiency*, che dal fattore *market*, restituendo quindi al *policy maker* un'indicazione piuttosto chiara della platea di aziende verso cui orientare la propria azione.

Oltre all'indice di *reshorability*, per poter applicare il filtro politico i *policy maker* necessitano di prendere visione delle seguenti informazioni ulteriori:

- quanto e in che modo la distanza col mercato di sbocco possa influire su un caso di reshoring.
- il numero degli addetti per ogni stabilimento, poiché la quantità di risorse da dover spostare è fondamentale in un'ottica di rientro, e per potere valutare quanto l'attività che rientra potrebbe effettivamente avere un impatto sul territorio, e - allo stesso tempo - se il territorio è in grado di rispondere con manodopera, professioni e altre risorse necessarie.
- quanto vale in termini di valore economico lo stabilimento, dato che potrebbe essere un driver di scelta particolarmente importante per la Regione e i vari *stakeholders*;
- la dislocazione precisa delle varie sedi produttive e la posizione della casa madre.

Per poter concretamente rendere operativo il filtro politico si consiglia di organizzare un *workshop* per la selezione dei candidati più promettenti al *reshoring* tra i principali *stakeholder* della Regione. In questa occasione l'obiettivo è far emergere considerazioni condivise tra gli *stakeholders*, utili a comprendere quali euristiche decisionali permettano di identificare le priorità politiche, ad esempio: quali filiere selezionare, quali aree della regione rafforzare, quale dimensione minima di rientro eventualmente identificare, *etc.* Cosa diamo per agevolare il rientro? Progettazione dell'accoglienza. Come intercetto la politica «diffusa»?

Dalla nostra analisi delle priorità politiche in Regione Emilia Romagna, le migliori candidate per il *reshoring* sono aziende con alto valore tecnologico, che possano andare ad incrementare e migliorare una filiera già esistente, ed integrarsi facilmente nel tessuto industriale. In Regione Emilia Romagna si punta all'accrescimento dei distretti, come quello del farmaceutico e quello meccanico. Ricorrente è anche il tema del «*Made in Italy*» che potrebbe incentivare particolari aziende al rientro, ma anche l'innovazione e la sostenibilità che gioverebbero a tutto il territorio. Si valuta in particolar modo il presunto motivo di uscita, escludendo aziende che hanno delocalizzato per motivi di costo in paesi che ad oggi hanno ancora alto margine rispetto all'Emilia Romagna, e aziende che hanno delocalizzato da poco e non sarebbero disposte a sostenere altre spese. In ultimo è stato sottolineato più volte il problema etico delineato dal finanziare aziende che hanno lasciato la Regione per scelte di convenienza rispetto ad aziende che, invece, sono rimaste.

Oltre ai temi già precedentemente sviluppati, è importante considerare anche l'importanza del *brand* a cui proporre il rientro. Appare molto importante coinvolgere un marchio forte e conosciuto, così da essere da traino per tutti gli altri. Una variabile essenziale da valutare nel *workshop* è il tempo necessario per realizzare l'investimento di rientro. E' necessario interrogarsi se puntare su aziende fortemente radicate sul territorio, che quindi riuscirebbero a fatturare già nel breve periodo, o su aziende per cui è necessario un grande investimento iniziale, ma che potenzialmente potrebbero portare un rilevante risultato sul valore aggiunto.

Analizzando i dati emersi dal workshop di definizione delle priorità politiche, in Tabella 1 sono state riportate le ricorrenze delle variabili che rappresentano il numero di volte in cui gli *Stakeholders* hanno utilizzato come motivazione per le scelte la variabile in esame.

Tabella 1 - Variabili considerate nel filtro politico

Variabili prese in considerazione per le scelte	Definizione variabile	Ricorrenza
Accrescimento distretti già esistenti	Rafforzare filiere già predominanti sul territorio	30
Livello tecnologico	Capacità dell'azienda di lavorare con tecnologie avanzate	28
Alto valore aggiunto	Investire su qualcosa che rende particolarmente	26
Prodotti di alta gamma	Mirare a prodotti di classe superiore su cui fare margini più elevati	22
Sviluppo competenze / attrattività talenti	Creare condizioni per incentivare il ritorno/la permanenza dei talenti	19
Creazione nuove filiere	Puntare sull'introduzione di nuovi distretti	18
Innovazione	Utilizzo di sistemi e metodi di produzione	15
Maggior impatto sul territorio	Influsso positivo su tutta l'economia regionale	11
«Made in Italy»	È un valore aggiunto fondamentale per molte produzioni	10
Sostenibilità / impatto ambientale	Analisi dei potenziali danni sull'ambiente	6
Creazione occupazione	Nuovi posti di lavoro	6
Investimenti in R&D	Sviluppare competenze sul territorio	5
Tempo per realizzare l'investimento	Valutare se investire nel breve o nel lungo periodo	3
Anno offshore	Anno di delocalizzazione per capire se l'azienda sarebbe disposta a rientrare.	2
Brand awareness	Mettere a profitto la conoscenza dell'azienda per promuovere il progetto	2
Problema etico	Favorire «sempre i soliti»	2

Per implementare il terzo filtro dello «*Scouting Reshoring*», il filtro operativo, una volta individuate le aziende più promettenti, è fondamentale approcciare le imprese con un'offerta personalizzata per accelerare il

rientro. Questa pratica è già adottata da altri Stati o Regioni nel mondo, come ci è stato riferito dagli imprenditori durante le interviste. Lo «*Scouting Reshoring*» innova questa pratica di *marketing* territoriale applicando il filtro teorico e quello politico, ovvero allineando ex-ante i bisogni di tutti gli *stakeholders* e individuando più precisamente le imprese a cui proporre il rientro. A livello operativo, l'azienda rientrante richiede un sistema stabile di fornitura e delle persone ben qualificate provenienti dalle Università. Per applicare il filtro operativo è necessario dotarsi di un sistema che permetta all'impresa di rientrare e di essere accompagnata per un certo periodo nella crescita e nella scelta, si necessita di un sistema che si auto-organizza personalizzando l'offerta di servizi sui bisogni dell'azienda rientrante.

L'amministrazione locale deve essere un «facilitatore» dal punto di vista degli adempimenti burocratici, individuando un unico interlocutore per l'azienda con cui svolgere tutto l'iter di *reshoring* e di mettere in atto sgravi fiscali per facilitare il ritorno degli investimenti. In ultimo si consiglia di creare sinergie tra scuole, università e aziende. L'idea principale è quella di integrare, attraverso la condivisione delle conoscenze puramente tecniche, le realtà universitarie presenti in Regione con ITS *maker*, il miglior ITS della Regione Emilia Romagna che nasce nel 2013 ed ha lo scopo di formare Tecnici Superiori per i settori della Meccanica, Meccatronica, Motoristica e *Packaging*. Il capitale umano è un fattore fondamentale per un *reshoring* ad alto contenuto tecnologico e la connessione scuola-azienda riveste un ruolo imprescindibile. Si valuta inoltre la possibilità di aprire un laboratorio universitario accreditato all'interno dell'azienda e organizzare un Master in Meccanica Avanzata interateneo, data l'elevata richiesta di personale altamente specializzato in tale disciplina sull'intero territorio Regionale, per arginare la fuga di talenti che vogliono formarsi in tal senso. Questo, inoltre, avrebbe un forte impatto sia sulle numerose aziende meccaniche già presenti che sulle possibili rientranti.

I manager si interrogano su quali siano le necessità di una azienda che sceglie di fare *reshoring*; in primo luogo l'azienda sarebbe sicuramente interessata ad avere benefici di natura economica come sgravi fiscali per favorire l'occupazione o burocratica rispetto all'alternativa in cui operano al momento, inoltre, si puntualizza ancora una volta il tema della ricerca delle competenze che spinge molte aziende, soprattutto ad alto livello tecnologico a fare *offshore*. Si propone di favorire il rapporto impresa-territorio e Università, cercando di investire nella ricerca e in piani di formazione «*Taylor-made*», ovvero realizzati appositamente sulle richieste del cliente, e di coinvolgere tutti gli attori della filiera produttiva agevolando i collegamenti tra clienti e fornitori, facilitando l'insediamento fisico anche con lo sviluppo di infrastrutture. In conclusione emerge l'idea di creare un plafond dedicato a condizioni agevolate.

Applicati tutti i filtri, il risultato dello strumento di «*Scouting Reshoring*» è una lista ordinata di imprese per potenziale di rientro che la Regione potrà contattare. Questo è un *input* per supportare le strategie di rilocalizzazione mirata delle imprese e in generale creare una massa critica di imprese che può dare vita ad un fenomeno più ampio di investimenti esteri sul territorio. Nel *mare magnum* delle imprese che potrebbero investire, è infatti più facile identificare imprese tra quelle originarie del territorio, che per determinati motivi ne sono uscite e che possono in qualche misura essere interessate a rientrare.

Dopo la fase di validazione del prototipo, il progetto è passato alla fase finale dell'implementazione, consistente nello scrivere e pubblicare la *policy* da parte della Direzione generale economia della conoscenza, del lavoro e dell'impresa. Tuttavia, l'emergenza causata dal SARS-Cov-19 all'inizio del 2020 ha costretto le istituzioni regionali a concentrarsi sulle misure urgenti di contrasto alla pandemia. Nonostante ciò, sembra plausibile che possa concretizzarsi un rinnovato interesse a procedere all'effettiva attuazione, anche in considerazione delle diverse vulnerabilità delle filiere globali che la pandemia ha reso evidenti.

Il processo ha impattato i servizi attivati dalla Regione, e una nuova mentalità attivata nel dipartimento del lavoro. Infatti l'assessorato al lavoro ha iniziato un rapporto più stretto con le aziende con collegamenti *one-to-one* tra *manager offshore* e rappresentanti del lavoro. Consideriamo questo un risultato interessante che mostra l'impatto di una tale progettazione.

Ancora più importante, grazie alla metodologia descritta collegata al processo innovativo di progettazione della politica, la Regione ha sperimentato un nuovo modo di progettare la politica. Gli attori del dipartimento del lavoro hanno percepito il metodo stesso come prezioso nell'ideazione e definizione dei concetti di soluzione, specialmente nella seconda fase, dove hanno potuto prototipare una politica.

5) DISCUSSIONE

L'attività di *policy-making* a supporto del *reshoring* è un fenomeno recente che consta, ad oggi, di un numero limitato di esperienze sviluppatasi per lo più a livello di governi nazionali (Elia *et al.*, 2021). È stato tuttavia osservato (De Backer *et al.*, 2016; Pegoraro *et al.*, 2021) come le *policy* per il *reshoring* si prestino ad essere attuate a livelli istituzionali differenti e possano dunque prevedere un ruolo attivo anche per le amministrazioni regionali e locali. Al tempo stesso, la loro messa a punto richiede una accurata riflessione circa le caratteristiche, le motivazioni e le modalità con cui si attua il fenomeno, utili a: prevenire valutazioni irrealistiche sulla portata delle ricadute occupazionali che da esso possono derivare (De Backer *et al.*, 2016); mitigare le problematiche legate a misure che potrebbero essere percepite come inique e ingiustificate – particolarmente dalle imprese che non hanno effettuato delocalizzazioni, e dalle organizzazioni sindacali; più in generale, allineare l'intervento con le peculiarità e le esigenze specifiche del territorio che ne è investito.

Il caso della Regione Emilia-Romagna, oltre a costituire uno dei primi esempi di iniziativa di *policy-making* per il *reshoring* a livello regionale, fornisce un interessante contributo anche in riferimento a quest'ultimo punto. Questa Amministrazione regionale, infatti, ha sin da subito inquadrato l'azione nell'ambito della sua più generale politica industriale e di sviluppo dell'economia regionale, immaginandola come finalizzata a un rafforzamento selettivo di alcune specifiche competenze e all'integrazione, o all'allargamento, di filiere industriali già presenti e ben consolidate sul territorio. In questo senso va interpretata la scelta dello specifico modello di «*Scouting Reshoring*», ritenuto, fra le differenti soluzioni di *policy* messe a punto durante il progetto, quello più congeniale per l'implementazione di iniziative circoscritte e mirate. Un simile approccio al *reshoring* appare inoltre coerente con la diffusa aspettativa di una progressiva «regionalizzazione» delle catene del valore per gli anni a venire, e il conseguente emergere di *hub* locali e filiere geograficamente più ristrette orientate al servizio di mercati (macro)regionali anziché globali (UNCTAD, 2020; De Backer, 2016): l'Emilia-Romagna si propone come sede naturale per l'insediamento di produzioni specializzate, di eccellenza, altamente innovative e persegue, anche attraverso la *policy* di *reshoring*, la concentrazione delle attività e delle competenze di queste filiere sul proprio territorio. Lo «*Scouting Reshoring*» consente di individuare, fra i soggetti produttivi attualmente operanti all'estero, quelli potenzialmente più idonei all'attuazione di tale strategia industriale, distinguendoli da altre imprese emiliano-romagnole che – ad esempio per necessità di presidio diretto di mercati internazionali – non possono costituire *target* per azioni mirate di incentivo al rientro.

Sebbene il progetto ambisse in primo luogo a generare uno strumento idoneo alla specificità del caso emiliano-romagnolo, va rilevato come le soluzioni ideate (si veda la sintesi riportata in Appendice 1) possano intercettare le esigenze anche di realtà differenti – in termini tanto di composizione e livello di sviluppo del tessuto industriale e produttivo, quanto di orientamento delle politiche industriali delle Amministrazioni locali – e costituirne i modelli di riferimento per altri approcci di *policy*. Per esempio, il modello «*madrina*» potrebbe risultare di interesse per quelle realtà fortemente centrate su uno o pochi campioni locali, cui l'Amministrazione potrebbe appoggiarsi per guidare, o comunque supportare, azioni di rientro di altre imprese. Ancora, il «progettista di filiera» potrebbe costituire un modello idoneo in situazioni nelle quali vi si

intenda perseguire la ricostituzione di sistemi del valore in precedenza fortemente depauperati da iniziative di delocalizzazione.

Come sottolineato, un elemento qualificante del processo sperimentato in questa esperienza è stato il diretto coinvolgimento, nella fase progettuale, di vari *stakeholder* del territorio. Da un lato, questi soggetti hanno fornito un contributo attivo sia nell'indicare il ruolo che potrebbero svolgere per agevolare iniziative di rientro (si pensi per esempio alle Amministrazioni locali, che potrebbero prestare supporto nell'identificazione di siti e strutture già disponibili potenzialmente idonei all'insediamento dell'impresa rientrante, o agli istituti di credito, che potrebbero intervenire per finanziare i rientri con interventi finanziari *ad hoc*), sia nell'esplicitare le loro aspettative e preferenze rispetto ai potenziali rientranti: a tal proposito, è emerso come elemento trasversale l'aspettativa di un credibile impegno di continuità temporale e di investimento sul territorio da parte dell'impresa rientrante, ovvero di un *reshoring* che sia «strategico» e non indotto da meri benefici di breve termine.

Dall'altro lato, l'interlocuzione con questi soggetti ha pure fornito indicazioni utili in termini di «buone pratiche» per l'attuazione della *policy*. Ad esempio, è stata rimarcata l'opportunità di un approccio di «*picking*», mirato, rispetto a soluzioni generaliste. Inoltre, è stata più volte evidenziata, da parte delle imprese coinvolte, l'importanza e il valore di una continuità nell'interazione fra Amministrazione e impresa, anche secondo modalità che potrebbero meramente apparire di «*public relations*»: molte delle imprese emiliano-romagnole coinvolte nel progetto hanno sottolineato l'attenzione che è stata loro riservata dalle Istituzioni straniere in occasione delle loro operazioni di internazionalizzazione, suggerendo che l'implementazione dello «*Scouting Reshoring*» potrebbe trarre beneficio tanto da una adeguata fase istruttoria quanto da una intensa attività di comunicazione diretta con l'impresa candidata al rientro.

Più in generale, l'iniziativa della Regione Emilia-Romagna nell'ambito del *reshoring* evidenzia la centralità del *policy design/making*: un protagonismo che spazia dall'identificazione di una certa traiettoria di sviluppo alla selezione degli elementi utili a sostenerla, alla costruzione di una rete di relazioni con le imprese e il territorio, e all'impegno nel mantenerla attiva. Solamente reputazione e consenso possono legittimare un tale protagonismo e, da questo punto di vista, l'Emilia-Romagna rappresenta un caso paradigmatico di qualità delle istituzioni e atteggiamento cooperativo (Mosconi e D'Ingiullo, 2021).

Non a caso, una performance economica distintiva, una struttura produttiva peculiare, e un vero e proprio laboratorio politico-istituzionale su scala regionale hanno presto contraddistinto il cosiddetto «modello emiliano» (Brusco, 1982) da un modello di sviluppo della «Terza Italia» che dagli anni Sessanta del XX secolo è andato diffondendosi nel Centro e nel Nordest del Paese (Bagnasco, 1977). Anche il «modello emiliano» ha dovuto fare i conti, ovviamente, con le tensioni nella propria struttura produttiva generate da un contesto nazionale e internazionale in evoluzione e da nuovi driver di sviluppo e competitività (Amin, 1999). E queste tensioni sono state affrontate facendo leva in misura rilevante sul cambiamento istituzionale e, più nello specifico, sulla capacità di avanzare iniziative, per così dire, avanguardistiche – come nelle politiche per l'innovazione (Bianchi e Bellini, 1991) – per poi elaborarle a livello sistemico (Bertini, 2005).

Ecco perché in numerose esperienze di sviluppo industriale in Emilia-Romagna si può distinguere l'impronta delle Istituzioni. Ne è un esempio l'allineamento delle politiche pubbliche nel consolidamento della *leadership* nel settore delle macchine automatiche per il *packaging*, anche attraverso partenariati pubblico-privati (Andreoni *et al.*, 2017). Lo stesso si può dire per la riconquista di una *leadership* nel caso delle ceramiche di Sassuolo (Prodi e Frattini, 2018), un settore che ha rappresentato un paradigma dello sviluppo industriale regionale (Prodi, 1966) al punto da diventare riferimento su scala internazionale (Porter, 1990).

Alla base del successo di quelle che Mosconi (2011) chiama le metamorfosi del «modello emiliano» non c'è solo il protagonismo delle Istituzioni, ma anche una loro capacità selettiva intrinseca nell'orientare il cambiamento. Proprio tale capacità selettiva è emersa come una delle chiavi fondamentali dell'evoluzione

delle politiche regionali per l'attrattività: una capacità che, da un lato, deve essere agita esercitando un certo capitale istituzionale e, dall'altro, deve poter essere assorbita attraverso il filtro di un certo capitale sociale.

In più occasioni la letteratura ha apprezzato tali dimensioni nell'esperienza dell'Emilia-Romagna (Mosconi e D'Ingiullo, 2021). E la stessa letteratura aiuta a sintetizzarne il ruolo fondamentale nelle dinamiche di sviluppo quali determinanti del capitale umano e dell'innovazione (Crescenzi *et al.*, 2013), dell'imprenditorialità (Westlund e Bolton, 2003), della crescita economica (Zak e Knack, 2001), e del progresso in senso più ampio (Knack e Keefer, 1997; Sabatini, 2008). Non si può quindi escludere che, proprio in virtù delle queste caratteristiche del «modello emiliano», l'Amministrazione regionale sia giunta prima di altre ad avanzare su scala subnazionale iniziative a supporto del rimpatrio di investimenti esteri e, più in generale, una nuova generazione di politiche di attrattività.

Tutto ciò, infatti, non ha permesso al «modello emiliano» soltanto di conservare il proprio vantaggio competitivo, adattandolo e rafforzandolo nel tempo, ma anche di rendersi attrattivo verso o intorno a nuovi elementi di sviluppo regionale. A questo proposito vale la pena menzionare, tra altre, la Rete Alta Tecnologia nell'ambito delle tecnologie e dell'innovazione e, in particolare, il Tecnopolo di Bologna quale perno della cosiddetta «Data Valley» che a regime, oltre a enti nazionali di riferimento quali il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF), e il CINECA, consorzio interuniversitario nazionale, ospiterà il supercomputer Leonardo, e il Centro Europeo per le Previsioni Meteorologiche a Medio Termine (ECMWF).

A questi casi si aggiungono quelli di insediamento di importanti multinazionali estere, nonché il completamento delle operazioni di rimpatrio di alcuni investimenti esteri: come si è detto, decisioni raramente indifferenti al contesto regionale, al suo modello di sviluppo, ai suoi fattori di competitività, e alle iniziative di politica pubblica. Dall'intreccio di tutte queste esperienze sembra emergere una nuova idea di attrattività che senza dubbio combina vantaggi competitivi/localizzativi con una certa visibilità e capacità promozionale, ma anche con una certa intraprendenza delle politiche pubbliche. Si tratta di una capacità progettuale e selettiva che, moderata dalla capacità del sistema di assorbirne i risultati – invertendo quindi il nesso proposto da Bailey (2018) –, non solo rende un territorio accogliente, ma pure l'accoglienza stessa compatibile con il modello di sviluppo esistente e, pertanto, feconda e sostenibile.

In questo senso, l'attrattività non è solo il risultato di un ben noto *mix* di fattori tangibili e intangibili (Lee, 2016). L'attrattività appare sempre di più il prodotto dell'interazione tra la sfera pubblica e quella privata, e quelli appena elencati possono essere intesi in qualche modo come i «requisiti» di una nuova generazione di politiche per l'attrattività. Tali requisiti sono peraltro condivisi da altri domini delle politiche pubbliche. Si pensi, ad esempio, alla prioritizzazione di specifiche traiettorie di sviluppo tecnologico per le principali specializzazioni locali nelle strategie di specializzazione intelligente (Foray, 2018). Forme e strumenti distintivi sembrano tuttavia caratterizzare le politiche per l'attrattività: da un lato, la progettazione *ex ante* e, quindi, una rilevante componente di *design thinking* indispensabile a motivare la selettività delle iniziative; dall'altro, il confronto interlocutorio *in itinere*, sia con i potenziali investitori esteri o rientranti, sia con il territorio, affinché le scelte localizzative non solo si concretizzino, ma riescano effettivamente a generare le ricadute sul modello ipotizzate a monte.

6) CONCLUSIONI E FUTURI SVILUPPI

Il presente lavoro ha illustrato e discusso l'attività di *design* di una *policy* attiva per la *reshoring* sviluppata dalla Regione Emilia-Romagna in collaborazione con i quattro atenei regionali. Il progetto, articolatosi su un periodo di circa tre anni e su diverse fasi che hanno coperto l'intera traiettoria di *policy design* dall'ideazione al test del prototipo, ha reso disponibile uno strumento in grado di guidare un'azione proattiva e strategicamente orientata da parte di un'Amministrazione Regionale interessata a favorire iniziative di *reshoring* verso il proprio territorio. La conclusione del progetto si è collocata in un momento di poco

antecedente l'esplosione della pandemia SARS-Cov2, da cui è conseguita la necessaria e rapida rifocalizzazione delle priorità di intervento della Regione Emilia-Romagna (così come in quelle di ogni altro ente amministrativo). Da un lato, questo ha portato a posticipare l'implementazione dello strumento; dall'altro, ha fatto però maturare una ancora maggiore consapevolezza riguardo le svariate criticità delle filiere globali, e ai rischi derivanti da un'eccessiva dipendenza di un Paese da produzioni localizzate in aree remote del mondo (Barbieri *et al.*, 2020). Il *reshoring* potrebbe rappresentare una risposta a queste problematiche, e la messa a punto di strumenti idonei di *policy making* verrebbe a costituire un fattore fortemente abilitante per sostenere e indirizzare tale processo.

L'articolo ha inoltre illustrato e motivato come, dopo l'evoluzione da azioni di promozione ad azioni di sviluppo alimentata da una crescente integrazione economica internazionale, il *reshoring* spinga a una nuova concezione delle politiche di attrattività. È anche emerso come, tuttavia, la letteratura manchi di offrire una specifica definizione di attrattività e delle relative politiche (Lee, 2016), almeno per quel che riguarda le economie avanzate. Il concetto di attrattività spesso si confonde con quello di vantaggio competitivo o localizzativo (Porter, 1990; Dunning, 1993), generando potenziali tensioni tra il presente e il futuro di un territorio. Politiche efficaci di attrazione degli investimenti esteri, e in particolare capaci di favorire il rientro di investimenti espatriati, devono saper quindi tessere innanzitutto un equilibrio tra vantaggi consolidati e prospettive strategiche, nella consapevolezza che, se di successo, questo equilibrio condiziona in modo sostanziale le future traiettorie di sviluppo del territorio.

Si ritiene dunque indispensabile un nuovo sforzo di elaborazione del concetto di attrattività e delle sue politiche. E nel contesto europeo molto di questo non potrà che dipendere da iniziative a livello comunitario, come accade in altri ambiti tematici quali, ad esempio, la specializzazione intelligente le cui *policy* sono per natura prospettiche (Foray, 2018). Non va poi trascurata l'esigenza di normare specifici strumenti di attrazione che, oltre a generare di per loro possibili contrasti tra livelli diversi del *policy making*, nel *reshoring* vedono amplificato il proprio potenziale selettivo. A tale scopo, le politiche di attrattività devono saper combinare azione in senso stretto e interlocuzione, identificando spazi sicuri e trasparenti di cooperazione, spingendo inevitabilmente a una contestuale trasformazione dal basso degli strumenti operativi delle politiche e, più in generale, degli assetti istituzionali (Pozzi e Cassetta, 2020).

È del tutto evidente come, a fronte della crescente necessità di progettare *policy* a partire da una base informativa precisa e consistente, così da affinarne l'efficacia potenziale, e da renderne più fluidi il *design* stesso e l'implementazione, diventi indispensabile sviluppare strumenti utili a orientare le azioni *ex ante*, nonché a ipotizzarne il possibile risultato. L'indicatore composito di *reshorability* sviluppato nell'ambito del progetto va esattamente in questa direzione e, nonostante alcuni limiti nel discriminare nettamente e immediatamente il potenziale di rientro tra gruppi diversi di sedi estere, ha effettivamente contribuito a perimetrare con maggior precisione uno specifico target di *policy* a partire da riferimenti oggettivi.

Sulla scia di tale risultato si propongono qui due considerazioni. Primo e in generale, tanto più la *policy* include azioni di *picking*, tanto più è necessario, oltre che doveroso nei confronti dei potenziali destinatari, dei potenziali esclusi e dei contribuenti, fondare tali azioni su basi oggettive che riducano, per quanto possibile, il rischio di distorsioni *ex ante* ed *ex post*. Secondo e in merito alla *reshorability*, si ritiene esistano l'interesse, l'opportunità e gli spazi per proseguire nello sviluppo di un indice composito al di là delle specificità e delle necessità del progetto in cui è stato concepito. Per quanto noto agli autori, infatti, ad oggi già esistono strumenti – il *Total Cost of Ownership Estimator* nell'ambito della *Reshoring Initiative* statunitense, ad esempio – finalizzati a supportare le imprese nelle proprie decisioni di rimpatrio degli investimenti all'estero, mentre mancano strumenti specificatamente finalizzati a supportare le azioni di *policy*.

Riferimenti bibliografici

- Amin, A. 1999. «The Emilian model: Institutional challenges». *European Planning Studies* 7, n. 4: 389-405. <https://doi.org/10.1080/09654319908720526>.
- Ancarani, A., C. Di Mauro, L. Fratocchi, G. Orzes e M. Sartor. 2015. «Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures». *International Journal of Production Economics* 169: 141-155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.031>.
- Andreoni, A., F. Frattini e G. Prodi. 2017. «Structural cycles and industrial policy alignment: the private-public nexus in the Emilian Packaging Valley». *Cambridge Journal of Economics* 41, n. 3: 881-904. <https://doi.org/10.1093/cje/bew048>.
- Bagnasco, A. 1977. *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.
- Bailey, N. 2018. «Exploring the relationship between institutional factors and FDI attractiveness: A meta-analytic review». *International Business Review* 27, n. 1: 139-148. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.012>.
- Baldwin, R. 2006. *Globalisation: the great unbundling(s)*. Geneve: Graduate Institute of International Studies.
- Bals, L., J. F. Kirchoff e K. Foerstl. 2016. «Exploring the reshoring and insourcing decision making process: toward an agenda for future research». *Operations Management Research* 9, n. 3-4: 102-116. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0113-0>.
- Barbieri, P., A. Boffelli, S. Elia, L. Fratocchi, M. Kalchschmidt e D. Samson. 2020. «What can we learn about reshoring after Covid-19?». *Operations Management Research* 13, n. 3: 131-136. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00160-1>.
- Barbieri, P., F. Ciabuschi, L. Fratocchi e M. Vignoli. 2018. «What do we know about manufacturing reshoring?». *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 11, n. 1: 79-122. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2017-0004>.
- Barbieri, P., S. Elia, L. Fratocchi e R. Golini. 2019. «Relocation of second degree: Moving towards a new place or returning home?». *Journal of Purchasing and Supply Management* 25, n. 3: 100525. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.12.003>.
- Barrera, R. e J. Bustamante. 2018. «The Rotten Apple: Tax Avoidance in Ireland». *The International Trade Journal* 32, n. 1: 150-161. <https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1356250>.
- Basile, R. e M. Mantuano. 2008. «L'attrazione di Investimenti Diretti Esteri in Italia e nel Mezzogiorno: il ruolo delle politiche nazionali e regionali». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 29, n. 4: 623-642. <https://doi.org/10.1430/28369>.
- Bertini, S. 2005. «Lo sviluppo del sistema produttivo regionale e le scelte di politica industriale». In *Emilia-Romagna. Come cambia un modello*, a cura di A. Aronica. Roma: Donzelli Editore, 161-186.
- Bianchi, P. e N. Bellini. 1991. «Public policies for local networks of innovators». *Research Policy* 20, 5: 487-497. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90071-W](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90071-W).
- Boffelli, A., R. Golini, G. Orzes e S. Dotti. 2020. «Open the box: A behavioural perspective on the reshoring decision-making and implementation process». *Journal of Purchasing and Supply Management* 26, n. 3: 100623. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100623>.
- Brandon-Jones, E., M. Dutordoir, J.Q. Frota Neto e B. Squire. 2017. «The impact of reshoring decisions on shareholder wealth». *Journal of Operations Management* 49-51: 31-36. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.12.002>.

- Brusco S. 1982. «The Emilian model: productive decentralisation and social integration». *Cambridge Journal of Economics* 6, n. 2: 167-184. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035506>.
- Buccellato, T. e G. Corò. 2020. «Investimenti diretti esteri e complessità economica: elementi di analisi per una politica industriale mirata per l'Italia». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 41, n. 4: 769-786. <https://doi.org/10.1430/98071>.
- Camagni, R. 1991. *Innovation networks: spatial perspectives*. London: Belhaven Press.
- Chung, W. e S. Yeaple. 2008. «International knowledge sourcing: evidence from U.S. firms expanding abroad». *Strategic Management Journal* 29, n. 11: 1207-1224. <https://doi.org/10.1002/smj.706>.
- Ciabuschi, F., O. Lindahl, P. Barbieri e L. Fratocchi. 2019. «Manufacturing reshoring: A strategy to manage risk and commitment in the logic of the internationalization process model». *European Business Review* 31, n. 1: 139-159. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2018-0046>.
- Crescenzi, R., L. Gagliardi e M. Percoco. 2013. «Social Capital and the Innovative Performance of Italian Provinces». *Environment and Planning A: Economy and Space* 45, n. 4: 908-929. <https://doi.org/10.1068/a45221>.
- Dachs, B., S. Kinkel e A. Jäger. 2019. «Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies». *Journal of World Business* 54, n. 6: 101017. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101017>.
- De Backer, K. e D. Flaig. 2017. *The future of global value chains Business as usual or "a new normal"?*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, n. 41. <https://doi.org/10.1787/d8da8760-en>.
- De Backer, K., C. Menon, I. Desnoyers-James e L. Moussiégt. 2016. *Reshoring: Myth or Reality?*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, n. 27. <https://doi.org/10.1787/5jm56frbm38s-en>.
- Di Mauro, C., L. Fratocchi, G. Orzes e Sartor M. 2018. «Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis». *Journal of Purchasing and Supply Management* 24, n. 2: 108-134. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.003>.
- Dosi, C., M. Vignoli, P. Barbieri, F. Frattini, F. Mosconi, e G. Prodi 2022. «Experimenting with policy design: fostering reshoring in Emilia Romagna region». *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation* (in corso di pubblicazione).
- Dunning, J.H. 1993. *The Globalisation of Business*. London: Routledge.
- Elia, S., L. Fratocchi, P. Barbieri, A. Boffelli e M. Kalchschmidt. 2021. «Post-pandemic reconfiguration from global to domestic and regional value chains: The role of industrial policies», *Transnational Corporations* 28, n. 2: 67-96. <https://doi.org/10.18356/2076099x-28-2-3>.
- Foray, D. 2018. «Smart specialisation strategies and industrial modernisation in European regions—theory and practice». *Cambridge Journal of Economics* 42, n. 6: 1505-1520. <https://doi.org/10.1093/cje/bey022>.
- Fratocchi, L., A. Ancarani, P. Barbieri, C. Di Mauro, G. Nassimbeni, M. Sartor, M. Vignoli e A. Zanoni. 2016. «Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 46, n. 2: 98-127. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131>.
- Fratocchi, L., C. Di Mauro, P. Barbieri, G. Nassimbeni e A. Zanoni. 2014a. «When manufacturing moves back: concepts and questions». *Journal of Purchasing and Supply Management* 20, n. 1: 54-59. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.004>.

- Fratocchi, L. e C. Di Stefano. 2019. «Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review». *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 12, n. 3: 449-476. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2019-0018>.
- Fratocchi, L., L. Iapadre, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni e P. Barbieri. 2014b. «Manufacturing reshoring: Threat and opportunity for east central Europe and Baltic countries». In: *Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia*, a cura di A. Zhuplev K. Liuhto. Hershey, PA: IGI Global, 83-118. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6054-0.ch004>.
- Gereffi, G. e J. Lee. 2012. «Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains». *Journal of Supply Chain Management* 48, n. 3: 24-32. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03271.x>.
- Goecke, H. e M. Hüther. 2016. «Regional Convergence in Europe». *Intereconomics* 51, n. 3: 165-171. <https://doi.org/10.1007/s10272-016-0595-x>.
- Heikkilä, J., S. Nenonen, J. Olhager e J. Stentoft. 2018. «Manufacturing relocation abroad and back: Empirical evidence from the Nordic countries», *World Review of Intermodal Transportation Research* 7, n. 3: 221-240. <https://doi.org/10.1504/WRITR.2018.093563>.
- Hermus, M., A. van Buuren, e V. Bekkers. (2020). Applying design in public administration: a literature review to explore the state of the art. *Policy & Politics* 48, n. 1: 21-48. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420126>.
- Hidalgo, C.A., B. Klinger, A.-L. Barabási e R. Hausmann. 2007. «The Product Space Conditions the Development of Nations». *Science* 317, n. 5837: 482-487. <https://doi.org/10.1126/science.1144581>.
- Howlett, M. (2020). Challenges in applying design thinking to public policy: dealing with the varieties of policy formulation and their vicissitudes. *Policy & Politics*, 48, n. 1: 49-65. <https://doi.org/10.1332/030557319X15613699681219>.
- Knack, S. e P. Keefer. 1997. «Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation». *The Quarterly Journal of Economics* 112, n. 4: 1251-1288. <https://doi.org/10.1162/003355300555475>.
- Lee, K.-H. 2016. The conceptualization of country attractiveness: a review of research". *International Review of Administrative Sciences* 82, n. 4: 807-826. <https://doi.org/10.1177/0020852314566002>.
- Levchenko, A.A. 2007. «Institutional Quality and International Trade». *The Review of Economic Studies* 74, n. 3: 791-819. <https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2007.00435.x>.
- Lewin, A.Y., S. Massini e C. Peeters. 2009. «Why are companies offshoring innovation the emerging global race for talent». *Journal of International Business Studies* 40, n. 6: 901-925. <https://doi.org/10.1057/JIBS.2008.92/TABLES/10>.
- Malerba, F. 2005. «Sectoral systems of innovation: a framework for linking innovation to the knowledge base, structure and dynamics of sectors». *Economics of Innovation and New Technology* 14, n. 1-2: 63-82. <https://doi.org/10.1080/1043859042000228688>.
- Monarca, U. 2014. «Editoriale: I due volti della globalizzazione». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 35, n. 3: 365-368. <https://doi.org/10.1430/78321>.
- Mosconi, F. 2011. «Le metamorfosi del "modello emiliano": un'introduzione». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 32, n. 4: 573-576. <https://doi.org/10.1430/35938>.
- Mosconi, F. e D. D'Ingiullo. 2021. «Institutional quality and innovation: evidence from Emilia-Romagna». *Economics of Innovation and New Technology*. <https://doi.org/10.1080/10438599.2021.1893140>.

- Nachum, L. e S. Zaheer. 2005. «The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment». *Strategic Management Journal* 26, n. 8: 747-767. <https://doi.org/10.1002/smj.472>.
- Pegoraro, D., L. De Propriis e A. Chidlow. 2021. «Regional factors enabling manufacturing reshoring strategies: A case study perspective». *Journal of International Business Policy*. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00112-x>.
- Porter, M.E. 1990. «The Competitive Advantage of Nations». *Harvard Business Review* 68, n. 2: 73-91.
- Porter, M.E. 1998. «Clusters and the New Economics of Competition». *Harvard Business Review* 76, n. 6: 77-90.
- Pozzi, C. e E. Cassetta. 2020. «Politiche industriali e assetti istituzionali per il cambiamento strutturale». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 41, n. 4: 593-605. <https://doi.org/10.1430/99661>.
- Pozzi, C., E. Cassetta E. e M. Lo Re. 2021. «Meccanismi di screening degli investimenti diretti esteri e politiche industriali». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 42, n. 4: 683-708. <https://doi.org/10.1430/102796>.
- Prodi, G. e F. Frattini. 2018. «Il rinnovamento dell'industria ceramica a Sassuolo: un sistema locale manifatturiero tra tradizione e ristrutturazione». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale* 39, n. 1: 17-42. <https://doi.org/10.1430/90436>.
- Prodi, R. 1966. *Modello di sviluppo di un settore in rapida crescita: l'industria della ceramica per l'edilizia*, Milano: FrancoAngeli Editore.
- Reshoring Initiative. 2022. Total Cost of Ownership Estimator®. <https://reshorenw.org/tco-estimator>.
- Rodríguez-Pose, A. e M. Di Cataldo. 2015. «Quality of government and innovative performance in the regions of Europe». *Journal of Economic Geography* 15, n. 4: 673-706. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu023>.
- Roza, M., F.A.J. Van den Bosch e H.W. Volberda 2011. «Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms». *International Business Review* 20, n. 3: 314-323. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.002>.
- Sabatini, F. 2008. «Social Capital and the Quality of Economic Development». *Kyklos* 61, n. 3: 466-499. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2008.00413.x>.
- Schmeisser, B. 2013. «A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities». *Journal of International Management* 19, 4: 390-406. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>.
- Sobel, R.S. 2008. «Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship». *Journal of Business Venturing* 23, n. 6: 641-655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.004>.
- Srholec, M. 2010. «A Multilevel Approach to Geography of Innovation». *Regional Studies* 44, n. 9: 1207-1220. <https://doi.org/10.1080/00343400903365094>.
- Stentoft, J., J. Olhager, J. Heikkilä e L. Thoms. 2016. «Manufacturing backshoring: a systematic literature review». *Operations Management Research* 9, n. 3-4: 53-61. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2>.
- The Economist. 2013. *Here, there and everywhere: Special Report Outsourcing and Offshoring*. <https://www.economist.com/special-report/2013/01/17/here-there-and-everywhere>.
- UNCTAD. 2020. *World Investment Report 2020: International production beyond the pandemic*. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>.

- Westlund, H. e R. Bolton. 2003. «Local Social Capital and Entrepreneurship». *Small Business Economics* 21, n. 2: 77-113. <https://doi.org/10.1023/A:1025024009072>.
- Wiesmann, B., J.R. Snoei, P. Hilletoft e D. Eriksson. 2017. Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. *European Business Review* 29, n. 1: 15-42. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2016-0050>,
- Zak, P.J. e S. Knack. 2001. «Trust and Growth». *The Economic Journal* 111, n. 470: 295-321. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00609>.

APPENDICE 1 – PRESENTAZIONE SINTETICA DEI MODELLI DI POLICY IDEATI



1. Cane da tartufo

Benefici:

La regione si approcerebbe al reshoring in maniera strategica, controllando e gestendo il fenomeno.

L'azienda rientrante godrebbe di un supporto e una guida al rientro.



4. La madrina

Benefici:

L'azienda godrebbe di un supporto al rientro e di un clima di accoglienza.



2. Kit di rientro

Benefici:

La regione si approcerebbe al reshoring in maniera strategica, controllando e gestendo il fenomeno.

L'azienda rientrante godrebbe di un supporto e una guida al rientro.

I territori si vedrebbero supportati nell'accoglienza al rientro.



5. Progettista di filiera

Benefici:

la regione, che acquisirebbe una visione di rete globale e una sensibilità nell'intercettare le diverse specificità dei territori.



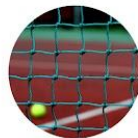
3. Guida al reshoring

Benefici:

La regione si approcerebbe al reshoring in maniera strategica, controllando e gestendo il fenomeno.

L'azienda rientrante godrebbe di un supporto e una guida al rientro.

I territori si vedrebbero supportati nell'accoglienza al rientro



6. Identificazione delle filiere

Benefici:

La regione godrebbe di una visione di rete globale e riuscirebbe a intercettare le diverse specificità sul territorio.

La finanza verrebbe considerate parte della filiera.

Le scuole progetterebbero con le aziende del territorio le competenze da sviluppare.

Il capitale umano svilupperebbe competenze utili per il proprio inserimento nel mercato del lavoro.



7. Il vivaista

Benefici:

Le PMI disporrebbero di una guida trainante nel percorso di innovazione, che condivide con loro il rischio negli investimenti.

