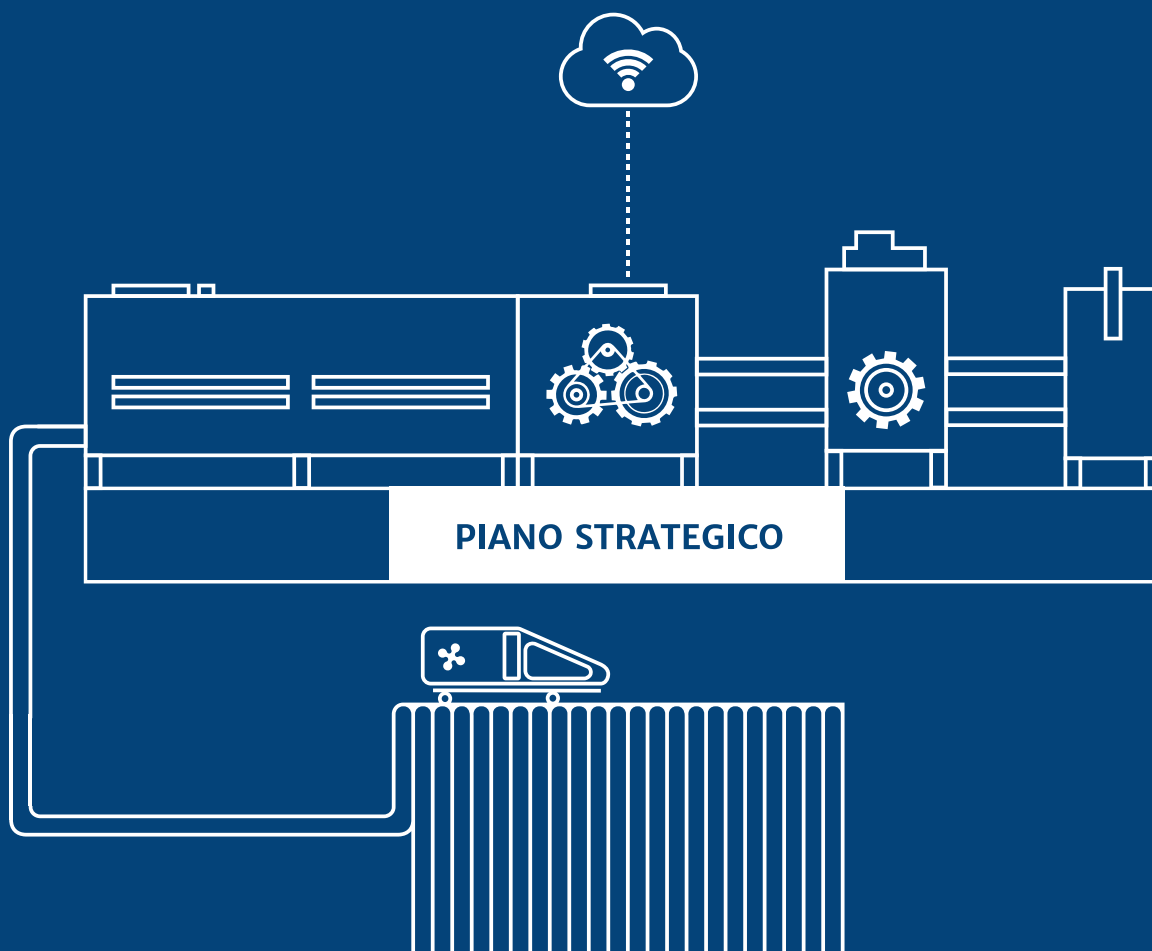
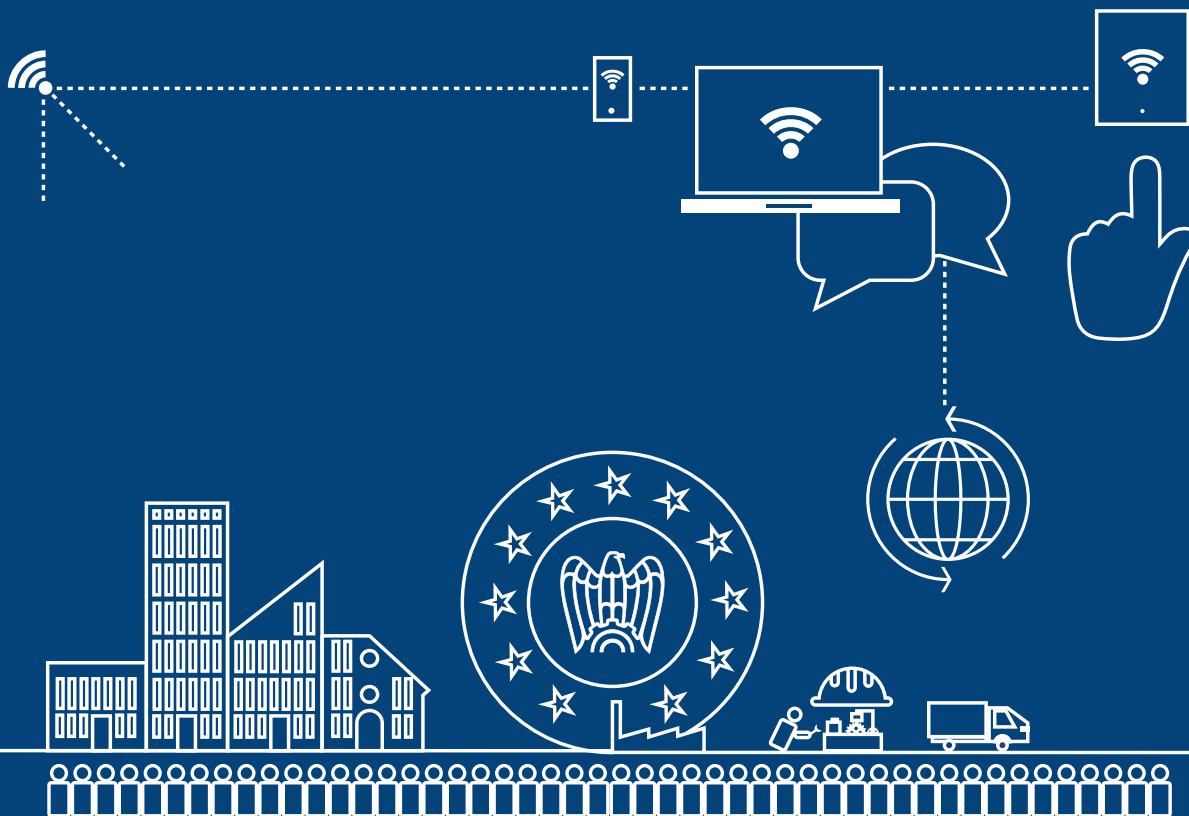


CONFINDUSTRIA LOMBARDIA

presenta

# #Lombardia2030





# #Lombardia 2030 / Piano strategico

Visione e linee guida per il manifatturiero lombardo



<b>Introduzione</b>	<b>01</b>
<b>Abstract</b>	<b>03</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>05</b>
<b>1. Il nuovo scenario competitivo</b>	
1.1. Verso l'uscita dalla crisi	07
1.2. Il contesto competitivo globale	08
1.3. Le dinamiche tecnologiche	09
1.4. Sviluppo sociale e sviluppo competitivo	11
1.5. Il modello competitivo di riferimento	12
1.6. La centralità del medium tech	14
1.7. Un nuovo rapporto con la finanza	16
<b>2. Il tessuto economico-produttivo della Regione Lombardia</b>	
2.1. Premessa	21
2.2. Il confronto con altre regioni europee	22
2.3. Il tessuto produttivo: profilo e performance	28
2.4. L'impatto macroeconomico	30
<b>3. Una strategia per il manifatturiero lombardo</b>	
3.1. I punti di forza e le opportunità	35
3.2. I punti di debolezza e le minacce	37
3.3. Vision 2030 – Verso Industria 4.0	38
3.4. Il profilo di competitività della Lombardia	42
3.5. Le principali sfide strategiche e le priorità di intervento	43
<b>4. La promozione di una nuova cultura d'impresa</b>	
4.1. Premessa	47
4.2. Obiettivi e ragioni	48
4.3. Programmi e azioni	49
<b>5. Lo sviluppo e il rinforzo dei cluster lombardi</b>	
5.1. Premessa	53
5.2. Obiettivi e ragioni	53
5.3. Programmi e azioni	54
<b>6. Capitale umano e formazione professionale</b>	
6.1. Premessa	57
6.2. Obiettivi e ragioni	58
6.3. Programmi e azioni	59
<b>7. Internazionalizzazione e network europei</b>	
7.1. Premessa	62
7.2. Obiettivi e ragioni	64
7.3. Programmi e azioni	64
<b>8. Il ruolo di Confindustria Lombardia</b>	
8.1. La missione e la definizione del ruolo	69
<b>9. Condivisione</b>	<b>73</b>
<b>10. Il piano d'azione</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografia e Sitografia</b>	<b>79</b>

**Allegati:** Il tessuto economico-produttivo della Regione Lombardia: confronto con le regioni europee NUTS1 e NUTS2 (versione estesa)



*“Un Paese è competitivo nel momento in cui le imprese che operano sul suo territorio sono in grado di competere con successo nell’economia globale mentre assicurano al cittadino medio standard di vita elevati e crescenti”*

(Michael Porter)

Due anni fa ho assunto la Presidenza di Confindustria Lombardia in un momento estremamente particolare in cui il mondo imprenditoriale lombardo e l’intero nostro sistema esprimevano in modo chiaro un’esigenza di cambiamento. Abbiamo identificato in questa necessità una vera e propria sfida, un progetto che prevedeva sia cambiamenti nel breve periodo, sia l’identificazione di strategie di lungo periodo.

Alla base di tutto, un macro obiettivo: stabilire una **strategia per l’intero territorio** – inteso non più come somma di province e neppure come sola città metropolitana, ma **come macroregione inserita in un contesto europeo – per sviluppare la manifattura d’avanguardia, in grado di trainare grandi e piccole imprese, e affrontare in maniera competitiva il passaggio all’Industria 4.0.**

Da qui è nata l’esigenza di impostare un **Piano Strategico che metta a sistema e valorizzi tutto il bagaglio di idee e contenuti che il sistema Confindustria nel suo complesso esprime sul nostro territorio** e, pur nel rispetto delle singole specificità territoriali, integrando e incanalando le eccellenze e le peculiarità di tutti gli shareholder verso quattro macro temi declinati in quattro progetti speciali: **promozione della Cultura d’impresa, sviluppo e rinforzo dei Cluster lombardi, Capitale umano e Formazione professionale, Internazionalizzazione e Network europei.**

Il piano strategico #Lombardia2030 rappresenterà la bussola della nostra attività negli anni a venire ma, soprattutto, auspichiamo che serva ad **orientare le scelte dei nostri stakeholder: la Lombardia del futuro nasce da scelte corrette, attraverso un utilizzo strategico e oculato delle risorse, e affonda le radici in territori sempre più competitivi inseriti in uno scenario globale.** E il Sistema Confindustria Lombardia, con il presente documento, vuole dare il suo contributo nella consapevolezza che, nel nuovo scenario economico globale, da soli non si va lontano. Per questo motivo tutti gli attori in campo, pubblici e privati, amministratori e portatori d’interessi, devono avere una **capacità di visione e programmazione** che non solo vada oltre il presente ma **sappia suonare un unico spartito.**

**Ringrazio** per il lavoro svolto i Professori Fernando Alberti e Emanuele Pizzurno dell’*Institute for Entrepreneurship and Competitiveness* dell’Università LIUC, che ci hanno affiancato in questo percorso, il Prof. Marco Fortis, Vice Presidente della Fondazione Edison, che ha elaborato per noi un focus sul tessuto produttivo lombardo che trovate all’interno del documento, e il contributo prezioso del Centro Studi di Confindustria Lombardia nella persona del Prof. Luca Paolazzi.

**Alberto Ribolla**





# Abstract

La Lombardia sta attraversando un momento storico di grande rilevanza e di grandi cambiamenti. Infatti, se da un lato mantiene nel panorama nazionale un ruolo guida nello sviluppo e di traino dell'economia, dall'altro l'orizzonte di riferimento si è spostato progressivamente sempre più lontano. I concorrenti, i clienti, i fornitori sono attori di un contesto globale con il quale confrontarsi è diventato sempre più complesso. Le risorse, gli approcci e le strategie utilizzate fino ad oggi, e fino ad oggi risultate vincenti, possono non essere più altrettanto determinanti nel nuovo contesto competitivo. **Occorrono nuovi strumenti, nuove competenze e aggregazioni** che consentano alla Lombardia di essere competitiva e attrattiva nello scenario globale tenendo ben presente che **il benessere sociale è strettamente legato al benessere economico**.

Secondo il *Social Progress Index* (indice di misurazione del benessere degli Stati alternativo o complementare al PIL) il progresso delle nazioni è basato sulla capacità di soddisfare i bisogni di base dei cittadini, fornire le basi per potersi costruire un benessere di lungo periodo (accesso all'educazione scolastica, all'informazione, alla salute e sicurezza, pari opportunità, ecc.) e dare le *chance* per potersi realizzare. E il successo dell'impresa, per favorire questo benessere, è una prerogativa essenziale che va però agevolata.

**Il supporto allo sviluppo della competitività delle imprese non è disgiungibile dallo sviluppo e dalla competitività dei territori e della società in cui le imprese operano e quindi dallo sviluppo sostenibile.**

Infatti, da un lato tale sostenibilità si fonda su principi di eticità ed equità e quindi sull'avere tra i propri obiettivi un'allocazione equilibrata ed efficiente delle risorse tra le sue diverse dimensioni: economica, sociale, ambientale, territoriale e generazionale. Dall'altro il perseguimento di questo obiettivo, che Porter e Kramer (2011) hanno denominato *Creating Shared Value*, ha l'obiettivo del riconoscimento del mutuo rinforzo tra l'impresa e il territorio/la comunità a cui questa appartiene.

**Competitività (per tutti!) è la parola d'ordine**, rispetto alla quale declinare in modo opportuno le strategie e – a cascata – le azioni operative e quindi l'applicazione concreta di tali indirizzi strategici.

**Occorre mettere in campo tutte le forze private e pubbliche che ci consentono di colmare il gap con le migliori aree d'Europa e del mondo e di raggiungere un livello di elevata prosperità della regione che, per i suoi abitanti, si tradurrebbe in posti di lavoro di alta qualità ed elevata occupabilità con conseguenti standard di vita e di benessere crescenti.**

**Il Piano Strategico è, quindi, il documento fondamentale attraverso il quale definire e guidare questo sviluppo, un documento di visione e di guida**

Per arrivare ad obiettivi tanto ambiziosi, si parte dall'inizio. Da un lato, dalla fotografia della regione, dalle caratteristiche del suo tessuto produttivo, comprendendo da dove proviene il nostro benessere e da dove è ipotizzabile che derivi in futuro, dalla centralità del manifatturiero, settore dal quale dipende fortemente lo sviluppo dei servizi, per presentare – al di là di ogni percezione e pregiudizio – lo stato dell'arte della competitività del nostro territorio. Dall'altro, dal confronto con le altre aree Europee – e non – e in particolare con quelle più sviluppate che costituiscono un benchmark di riferimento.

A questo studio dei dati quantitativi e macroeconomici, si affianca un'analisi qualitativa realizzata con il confronto con tutte le parti interessate, per cogliere quegli elementi di dettaglio e per capire in profondità i fenomeni che interessano il mondo delle imprese.

In parallelo si affrontano i trend emergenti che stanno interessando in modo tangenziale il sistema delle imprese ma che segneranno profondamente la competizione nel prossimo futuro, quali l'Industria 4.0 e una rinnovata struttura finanziaria delle stesse.

Dalla combinazione di queste aree di studio scaturiscono i punti di forza e di debolezza della regione, le risorse a disposizione ma anche i gap da colmare e le opportunità da sfruttare.

Sulla scorta dell'analisi precedente, si individuano le quattro linee strategiche verticali, che avranno il compito di guidare il rafforzamento e l'accrescimento della competitività regionale: **Cultura d'impresa, sviluppo e rinforzo dei Cluster lombardi, Capitale umano e Formazione professionale, Internazionalizzazione e Network europei.**

All'interno di ciascuna di queste linee strategiche, il contributo degli stakeholder di riferimento sarà cruciale, consentendo di individuare puntualmente le linee di azione, i programmi e i progetti che consentiranno di tradurre in azioni concrete le politiche strategiche.

Il Piano Strategico è quindi così suddiviso, il primo capitolo presenta il modello competitivo di riferimento che, partendo dai concetti di competitività dei territori, elaborata dal gruppo di lavoro del prof. Porter dell'Harvard Business School, definisce il modello di sviluppo per la regione Lombardia. Il secondo capitolo presenta la fotografia macroeconomica del tessuto produttivo – elaborata da Fondazione Edison – fornendo un confronto con i benchmark territoriali, oltre a simulare – grazie al contributo del Centro Studi di Confindustria – degli scenari macroeconomici regionali. Il terzo capitolo traccia la strategia per il modello di sviluppo lombardo, che ha al centro il suo sistema manifatturiero. Dopo una descrizione dettagliata delle linee strategiche principali, per ciascuna delle quali vengono delineati ragioni e obiettivi, si tracciano alcuni esempi di linee d'azione e programmi. In conclusione, ci si concentra sul ruolo di Confindustria Lombardia e sul metodo che verrà seguito per dare attuazione al piano.

Dalla visione alla concretezza, dai modelli teorici più evoluti alla vita delle imprese. L'ambizione che ha guidato la definizione e la scrittura di questo documento è stata la volontà di contribuire a confermare in maniera stabile, o migliorare, il posizionamento della regione Lombardia in posti di assoluto rilievo nel panorama mondiale. E per giungere a questo obiettivo sono stati utilizzati i modelli di riferimento in tema di sviluppo territoriale, avendo cura che questi non si fermassero al piano della visione ma fossero in grado di tradursi in linee di azione concrete, percorribili e di forte impatto sulla competitività delle imprese e di conseguenza dell'intera Lombardia.

Il piano d'azione, che seguirà in un documento separato e di dettaglio, renderà ancora più fattive le linee strategiche. Separato ma sinergico, in una continuità e coerenza tra strategia ed azione che caratterizzerà Confindustria Lombardia negli anni a venire, sarà scritto in condivisione con gli stakeholders, e definirà obiettivi mirati e raggiungibili attraverso un monitoraggio costante dei risultati.

# Nota metodologica

Il Piano strategico è il risultato di un complesso processo guidato da Confindustria Lombardia, affiancata dall' *Institute for Entrepreneurship and Competitiveness* dell'università LIUC, quale supporto e guida metodologica.

L'attività di sviluppo del Piano Strategico ha visto tre passaggi cruciali:

1. Sviluppo della visione strategica di Confindustria Lombardia;
2. Coinvolgimento delle Associazioni Territoriali e dei Comitati Giovani Imprenditori e Piccola Industria
3. Work-out di sintesi.

Il primo momento fondante è stato lo sviluppo della visione strategica e l'orientamento al futuro di Confindustria Lombardia, che sono stati resi noti e divulgati in numerosi eventi, pubblici e tecnici, e sono stati alla base della strategia di mandato 2013/2017.

Il secondo momento fondante ha visto coinvolte tutte le diverse anime di Confindustria Lombardia che, innestandosi proattivamente nel processo, hanno contribuito a delineare e articolare le priorità strategiche e le linee d'azione per lo sviluppo della Lombardia al 2030. La raccolta dei contributi è stata condotta dall' *Institute for Entrepreneurship and Competitiveness* attraverso interviste semi-strutturate guidate da uno specifico protocollo di indagine.

A questa fase hanno partecipato:

- 10 Associazioni Territoriali – Presidenti e Direttori
- Comitato Regionale Giovani Imprenditori – Presidente
- Comitato Regionale Piccola Industria – Presidente

Quanto raccolto sul campo, dati primari, è stato irrobustito attraverso l'acquisizione di dati secondari quali:

- Letteratura scientifica
- Letteratura 'grigia' e report, dalle seguenti fonti:
  - Confindustria
  - Confindustria Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna
  - Associazioni Territoriali lombarde
  - Sistema Unioncamere

Infine, terza fase, si è deciso di validare le linee strategiche di piano – e soprattutto declinarle in programmi e azioni ai fini della loro implementazione – attraverso un processo condiviso e partecipato, così come condiviso e partecipato e' stato il processo di raccolta dei temi strategici.

Il risultato di questo sforzo collettivo e condiviso è quanto riportato nelle pagine seguenti.





## Il nuovo scenario competitivo

### 1.1. Verso l'uscita dalla crisi

L'occupazione in crescita, l'incremento del livello degli ordini sostenuto soprattutto dalla domanda estera, la crescita della fiducia dei consumatori e delle immatricolazioni di auto, i primi dati positivi sul mercato immobiliare e un aumento del PIL. Sono numerosi i segnali che indicano un'uscita dalla crisi e che danno fiducia al sistema paese, e questa ripresa sembra essere guidata sia da fattori esogeni (tra tutti il ribasso del prezzo del petrolio e la politica monetaria della BCE – il Quantitative Easing) che da fattori endogeni a livello paese.

Quello che è certo è che si intravede la luce in fondo al tunnel e che lo scenario economico locale e globale si presenta di gran lunga migliore rispetto a qualche tempo fa. Certo la ripresa è lenta e incerta, un cammino in salita.

La crisi ha lasciato una traccia profonda nel Paese, facendo emergere con forza le debolezze strutturali e di sistema che anni di espansione economica avevano portato in secondo piano. La burocrazia asfissiante, le carenze infrastrutturali e la mancanza di una politica economica – solo per citarne alcuni – sono fattori critici che si sono manifestati con virulenza.

*“Ora qualche segnale di questa fiducia inizia a manifestarsi, nel sistema delle imprese, complici diversi fattori. Se questi fattori e i primi, per quanto timidi, segnali di un miglioramento della congiuntura ci aiutano a guardare con maggior positività al futuro, non dobbiamo certo illuderci che la strada della crescita sia già definitivamente imboccata”*

(Confindustria Lecco e Sondrio)

L'effetto è stato che in alcune aree del Paese sono addirittura scomparse intere filiere.

Ma se il livello macroeconomico ha mostrato grandissimi ritardi e mancanze, **il livello microeconomico, cioè quello delle imprese, è stato in grado di reagire**, a volte in ordine sparso, a volte con iniziative sinergiche. Questa che gli studiosi chiamano resilienza, cioè capacità di resistere ad un contesto difficilissimo, si è manifestata in modo evidente nel tessuto imprenditoriale italiano.

**In questo scenario la Lombardia ha saputo esprimere la parte migliore del Paese, mantenendo comunque una competitività importante.** Certo anche in Lombardia molte imprese sono cessate, ma quelle rimaste – e sono tante – sono quelle che hanno saputo meglio attrezzarsi per la competizione globale.

Da un lato, quello che le imprese chiedono al sistema Confindustriale è di saper aiutarle a individuare quelle linee strategiche, quei driver di competitività che possano consentire alle imprese di irrobustirsi, cogliendo appieno la ripresa, rilasciando il potenziale ancora inesperto e supportandole in questo

rafforzamento. Dall'altro, le imprese chiedono di spingere sulle Istituzioni pubbliche affinché facciano quanto nelle loro sfere di competenza affinché si inneschi quel circolo virtuoso che dalle imprese coinvolge tutta la società. Il passato ci insegna che se questo processo avrà successo in Lombardia, tutto il Paese ne beneficerà e sarà in grado di riconquistare le posizioni di primato che gli spettano.

È in questo contesto, ancora difficile e incerto, che si innesta il Piano Strategico di Confindustria Lombardia.

## 1.2. Il contesto competitivo globale

Negli ultimi anni uno degli elementi più sfidanti per le imprese è stata sicuramente l'evoluzione, rapida e marcata, che si è sviluppata nel contesto competitivo. Questo è diventato liquido, togliendo progressivamente stabilità, i concorrenti si sono moltiplicati, le barriere difensive si sono ridotte.

Da un lato, infatti, l'Unione Europea ha progressivamente aperto i mercati, gli scambi e gli investimenti internazionali, reso più concorrenziali tanti settori, demolendo con sistematicità posizioni ingessate e generando così nuove pressioni concorrenziali e, contemporaneamente, la moneta unica ha fatto emergere tutti gli elementi di valore nell'offerta delle imprese (innovazione di prodotto, affidabilità, livello di servizio, ecc.) eliminando l'alibi delle svalutazioni.

Dall'altro, diverse aree del mondo, Asia-Pacífico in testa, si sono affacciate con determinazione sulla scena economica globale togliendo progressivamente spazio e risorse alle aree (USA e UE) tradizionalmente più forti, anche grazie ad accordi di libero scambio sempre più largamente diffusi.

Si pensi solo all'impatto che avrà il Trattato transatlantico sul commercio e gli investimenti (Transatlantic Trade and Investment Partnership) in negoziazione tra Unione Europea e Stati Uniti e che potrebbe, successivamente, essere esteso ai paesi membri della North American Free Trade Agreement (NAFTA) e dell'Associazione europea di libero scambio (EFTA).

Se aggiungiamo l'impatto delle nuove tecnologie, di cui al par. 3.3, è evidente come fare impresa sia diventato molto più complicato in tanti settori.

Minacce ma anche tante opportunità.

Se è vero che un contesto sempre più ampio lascia spazio all'ingresso di nuovi e aggressivi concorrenti, allo stesso modo, per le nostre imprese, si aprono altrettanti nuovi mercati e opportunità.

Secondo l'Agenzia delle Nazioni Unite per il commercio e lo sviluppo (UNCTAD, 2014), **il commercio mondiale è triplicato in valore dal 2000 al 2013**, e la recente crisi non è stata che un rallentamento di un fenomeno ben più ampio. Certo, come si diceva in precedenza, i tassi di partecipazione alla generazione di output e nel commercio mondiale sono molto più alti per i nuovi attori (Sud-est Asia, Sud America e Africa) e sono invariabilmente crescenti. Ma dal lato della generazione di output, questa crescita è concentrata in alcune attività e fasi della filiera (materie prime, lavorazioni a basso valore aggiunto) dove è più facile entrare se non si è in possesso di una solida e di lunga tradizione attività industriale e di ricerca e sviluppo. Dall'altro la crescita dei redditi che questi aumenti producono, creano nuovi stili di vita e mercati sempre più esigenti.

Nuove sfide dunque per le nostre imprese: fasi della filiera da abbandonare perché su queste non si è più

competitivi, fasi da valorizzare e sviluppare perché su queste si riesce a generare valore aggiunto, nuovi fornitori e competenze disponibili a livello globale, nuovi mercati da conquistare e nuovi prodotti da sviluppare per clienti che hanno gusti e tradizioni a volte molto diversi.

Questo richiede nuove competenze, attitudini e una evoluzione che per tantissime imprese è ormai la quotidianità ma per altre, abituate a un contesto del tutto diverso, una discontinuità troppo difficile da operare. È a tutte le imprese che ci rivolgiamo, con l'intento di accompagnare il loro percorso verso le nuove sfide.

### 1.3. Le dinamiche tecnologiche

Il contesto competitivo non ha visto solo l'affacciarsi di nuovi attori sulla scena, ma anche di nuovi strumenti e tecnologie. E l'impatto è stato altrettanto rilevante.

Infatti **se la competizione è diventata globale le nuove tecnologie della comunicazione e la logistica hanno contribuito a rendere il fenomeno ancora più evidente.**

Grazie alle tecnologie la disponibilità di informazioni e di prodotti e servizi acquistabili con assoluta semplicità su scala globale, ha reso il mondo davvero molto più piccolo, tanto da non riuscire a distinguere quale sia stato il fenomeno precursore e quale il successore.

La logistica assume dunque un ruolo cruciale nella capacità di un Paese di essere competitivo ma, al tempo stesso, appiattendo

il differenziale di costo tra un prodotto facilmente reperibile localmente e uno da reperire a grande distanza, mette in evidenza un altro elemento chiave della competitività: **il costo del lavoro**. Se trasportare un bene da un continente all'altro è diventato veloce e sostenibile, la discriminante nella scelta del luogo di produzione di tale bene risulta necessariamente legata al costo della produzione e dunque al costo del lavoro, che in Italia sappiamo essere uno dei più conclamati punti di debolezza del nostro mercato.

Altre **nuove tecnologie** stanno entrando in scena e alcune di queste sembrano avere le potenzialità per essere altrettanto impattanti. Tra queste possiamo annoverare:

- le **stampanti 3D e più in generale il mondo dei maker e del DIY (do it yourself)**, fenomeno noto e diffuso da tempo ma alimentato dalle nuove tecnologie che, come è stato per la diffusione delle tecnologie ICT, hanno reso più semplici fenomeni e bisogni antichi. E' questo di sicuro un ambito di grande interesse perché molto vicino al manifatturiero e ai suoi prodotti e le cui potenzialità sono tali da far parlare di nuova rivoluzione industriale;

*“La nostra manifattura deve evolvere verso un nuovo modello produttivo per il XXI secolo per stare al passo della competizione globale.*

*A livello internazionale si stanno consolidando cinque grandi «mega trend» che definiranno la trasformazione del settore manifatturiero:*

- 1. La «Fabbrica 4.0» o Smart Factory,*
- 2. Nanotecnologia e Nanomanifattura,*
- 3. L'integrazione di servizi/manifattura,*
- 4. La manifattura additiva,*
- 5. I cluster tecno-manifatturieri”*

(Assolombarda Confindustria  
Milano Monza e Brianza)

In futuro (ma in parte sta già accadendo) ogni maker potrà progettare il proprio prodotto – qualunque esso sia– in formato digitale, inviare il progetto ad un laboratorio che ha gli strumenti per realizzarlo (il *makerspace*), oppure produrlo personalmente a partire dai singoli elementi. Si tratta di prodotti ideate anche grazie agli stimoli e spunti costantemente condivisi in una *community on-line* e vendute via *web* (l'economia dei bit e quella degli atomi sono, in questo approccio, difficilmente separabili);

- le tecnologie dell'automazione e un diverso utilizzo del web stanno rendendo e renderanno gli ambienti produttivi sempre più “intelligenti” cioè in grado di adattarsi, senza intervento umano, alle più diverse condizioni e portando la produzione verso processi sempre più efficienti e performanti, sicuri e a basso impatto ambientale. Una sorta di “fabbrica del futuro” nella quale le tecnologie ICT (comprese realtà virtuale e realtà aumentata) sono sempre più integrate nelle macchine utensili, nelle apparecchiature e negli ambiti produttivi;
- le *app* e l'evoluzione del *mobile*. Tutte le evoluzioni delle tecnologie per la comunicazione stanno producendo nuove categorie di servizi o di modalità di fruizione di servizi e prodotti esistenti e portando cambiamenti che stanno, indirettamente, investendo tutto il mondo industriale. Quindi anche se, apparentemente, virtuale e distante dall'industria e più vicino al mondo dei servizi, anche questo è un filone tecnologico da considerare ormai parte integrante dei processi produttivi. Proviamo solo a pensare al rapporto diretto con il consumatore finale o alle nuove modalità di distribuzione.



**Il supporto allo sviluppo della competitività delle imprese non è disgiungibile dallo sviluppo e dalla competitività dei territori e della società in cui le imprese operano e quindi dallo sviluppo sostenibile.**

Infatti, da un lato tale sostenibilità si fonda su principi di eticità ed equità e quindi sull'aver tra i propri obiettivi un'allocazione equilibrata ed efficiente delle risorse tra le sue diverse dimensioni: economica, sociale, ambientale, territoriale e generazionale. Dall'altro il perseguimento di questo obiettivo, che Porter e Kramer (2011) hanno denominato *Creating Shared Value*, ha l'**obiettivo del riconoscimento del mutuo rinforzo tra l'impresa e il territorio/la comunità a cui questa appartiene.**

Ma la comprensione del **potenziale del valore condiviso** è solo agli inizi, non è una questione di filantropia o di singole iniziative isolate ma la tendenza a valutare strutturalmente le decisioni e le opportunità attraverso la lente del valore condiviso. Secondo Porter e Kramer ci sono tre modi principali con i quali le imprese possono creare opportunità di valore condiviso: (I) **ridefinendo prodotti e mercati**, (II) **ridefinendo la produttività nella catena del valore** e (III) **abilitando lo sviluppo di cluster locali**. Così facendo si diffonderà un modello, condiviso, di cultura d'impresa che è già parte del DNA di tante imprese lombarde ma che deve essere reso sistema e riconosciuto dall'esterno. E le imprese saranno le prime a trarne grandi vantaggi. E da questi vantaggi se ne avvantaggeranno i territori, attraverso il benessere e la ricchezza diffusa dalle imprese nel loro ruolo sociale più stretto.

D'altronde è noto che **nell'attuale scenario di globalizzazione il territorio sta assumendo un ruolo sempre più importante.** Per impostare una **strategia di sviluppo competitivo sostenibile**, un sistema territoriale deve essere in grado di offrire e salvaguardare, in modo strutturale, alcuni peculiari vantaggi competitivi: dal mantenimento dell'integrità dell'ambiente naturale alla salvaguardia delle identità territoriali, dalla presenza di un adeguato sistema di gestione della conoscenza ad un sistema di imprese responsabili secondo il modello del *creating shared value* che in modo sinergico portano alla prosperità e ad un'alta qualità della vita.

## 1.5. Il modello competitivo di riferimento

Il modello competitivo di riferimento è quello delineato da Michael Porter<sup>1</sup>, un approccio che ha come obiettivo il raggiungimento di un elevato standard di **prosperità**: è questa che conduce al set di uno standard di vita crescente e sostenibile.

Ma la prosperità può essere raggiunta solo attraverso la **competitività**.

**E la competitività di un territorio dipende dalla capacità delle sue imprese di innovare e migliorarsi continuamente.**

Le imprese di un territorio così riescono ad ottenere un vantaggio competitivo contro i migliori concorrenti del mondo. Per ottenere questo risultato, nel proprio territorio di origine devono sia trovare pressioni e sfide perché solo così si rinforzano e sono pronte per la competizione (forte concorrenza nazionale, fornitori competenti e una clientela locale esigente), **sia avere un contesto favorevole allo sviluppo**: la pervasiva e perdurante cultura anti-industriale rappresenta tutt'oggi in Italia un freno alla piena espressione della competitività delle imprese.

**In una sola parola, si deve raggiungere un elevato e crescente livello di produttività (del lavoro, del capitale e delle risorse naturali), che deve interessare in egual misura il privato, la pubblica amministrazione e i corpi intermedi del nostro Paese.**

Puntando sulla produttività la “*torta si allarga*”, le imprese giocano un ruolo centrale nello sviluppo territoriale, sia quelle locali che quelle internazionali e il ruolo dei Governi è quello di creare le condizioni abilitanti per la crescita della produttività.

Come centrare dunque la sfida della competitività e della produttività? Non è semplice: le determinanti della competitività sono a tre livelli. Bisogna quindi agire su più livelli, basandosi sul primo livello, quello delle *dotazioni*, cioè sulle caratteristiche e risorse del territorio e su queste innestare il secondo livello: le politiche fiscali, sociali (istruzione, sanità, giustizia, ecc.) e macroeconomiche affinché queste creino le condizioni di partenza più appropriate per liberare il potenziale della competitività.

Ma poi la produttività cresce nelle imprese, laddove si sviluppa continuamente l'**innovazione** in senso lato (non dove c'è un basso costo del lavoro o delle materie prime!) e si impara quindi ogni giorno a “*fare sempre di più e meglio, con sempre meno*”.

Nelle economie avanzate – e quindi in territori come la Lombardia – questo significa spingere sulle leve propedeutiche all'innovazione: creazione e valorizzazione del capitale umano, attrazione di aziende e individui innovativi, internazionalizzazione e sviluppo dei cluster.

*“Difendere il manifatturiero significa difendere il benessere economico delle nazioni. L'equazione è semplice. Maggiore impresa manifatturiera equivale a maggiore innovazione tecnologica, intesa come introduzione di nuovi prodotti o utilizzo di nuove tecnologie che, nel lungo periodo, rappresentano il vero motore della crescita della produttività”*

(Unindustria Como)

<sup>1</sup> Michael Eugene Porter è un accademico ed economista statunitense, professore alla Harvard Business School dove dirige l'*Institute for Strategy and Competitiveness*.

Lavorando su questi ambiti, sulla qualità del business *environment* e della sofisticatezza delle attività d'impresa, i risultati sono evidenti.

Se da una parte risulta dunque imprescindibile agire supportando le migliori condizioni per i fattori di input (risorse, capitale e lavoro ma anche istruzione qualificata e infrastrutture), non va tuttavia dimenticata l'importanza di un rafforzamento delle condizioni della domanda: un'ampia e sofisticata clientela stimola infatti l'innovazione dei prodotti, così come la presenza di industrie fornitrici (a monte) permette il miglior coordinamento della produzione e facilita il flusso informativo e l'innovazione. In definitiva, quanto più sarà presente una positiva rivalità tra le imprese, tanto più maggiori saranno i benefici e l'innovazione per il territorio in cui operano.

Come vedremo nei capitoli successivi la Lombardia ha già molti punti di forza in questi ambiti di azione, che non a caso la posizionano ai primi posti in Europa, ma non basta. La vision che Confindustria Lombardia ha per il 2030 ci porta a voler migliorare e crescere in ciascun ambito, in modo dinamico, anche perché gli altri territori evolvono e crescono.

*La prosperità non si eredita, se non in minima parte, si costruisce.*

## 1.6. La centralità del medium tech

Un altro punto di grande forza per il sistema lombardo è il **ruolo centrale occupato dal medium tech**. Con questo termine si indica quella parte del manifatturiero (per esempio: meccanica, chimica, plastica, elettrotecnica, nautica, le filiere dell'automotive, del "medicale" e della diagnostica) che presenta sì elementi di tecnologia sofisticata ma che, soprattutto, combina la forza delle radici industriali e artigiane del "saper fare, e fare bene" ben salde nella nostra cultura d'impresa, con una **spiccata tendenza all'innovazione incrementale e combinatoria**.

*"Il medium tech è innovazione incrementale e combinatoria. Formazione e mondo del lavoro. A differenza dell'high tech, favorisce "coesione sociale" e promuove un atteggiamento cooperativo tra aziende e saldo radicamento territoriale"*

(Assolombarda Confindustria  
Milano Monza e Brianza)

Se il modello "high tech" è basato sul "merito straordinario", sul talento di un ristretto gruppo di giovani *startupper*, il modello "medium tech" è basato invece sul contributo corale di persone dal "merito ordinario" spesso senior di grande esperienza pratica, resilienza e saggezza che sanno resistere in settori maturi attraverso il proprio ingegno.

Il *medium tech* presenta quindi caratteristiche ben precise:

- l'innovazione di cui sopra è fondata sulla "capacità di combinare al meglio i fattori della produzione" e ad una progressione di miglioramenti, "in un lungo cammino fatto di tentativi e di errori", una capacità che supporta lo sviluppo e la competitività di quei settori considerati ormai maturi e per questo meno rilevanti. Questa capacità innovativa non ha bisogno di talenti straordinari e per lo più giovani, ma deve invece valersi di "talenti ordinari" e si alimenta "della conoscenza cumulativa acquisita nel tempo, ovvero dell'esperienza";
- predisposizione e capacità di essere presente sui mercati internazionali, e quindi a potenziare attraverso la leva dell'export la crescita del PIL. Le attività internazionali non sono di vendita o di sfruttamento dei vantaggi di costo offerti da taluni paesi, ma anche e soprattutto di prossimità e presenza sui mercati più rilevanti, tenendo però ben saldi in Italia la testa e il cuore delle strategie, della ricerca, delle produzioni "alto di gamma" e a maggior valore aggiunto.

Tali specificità sono cruciali nei settori del *medium tech*, dove non predomina quindi l'innovazione radicale, ma dove **la competizione si gioca sulla capacità di sviluppare o adottare l'innovazione in modo incrementale** con un marcato orientamento *market pull*/adattivo (attenzione e adattamento al mercato/cliente di riferimento). Questa innovazione continua viene tipicamente generata in tutti gli strati e le funzioni dell'organizzazione: manager, tecnici, operai ed è proprio questo miglioramento progressivo dei processi e dei prodotti, che producono valore, che genera *capability* difficilmente imitabili e radicate nel territorio.

Altro fattore di successo del *medium tech* italiano è da ricondurre proprio al **legame tra i territori e le imprese**. Gli ambiti geografici ristretti dove sono presenti più settori diversi ma connessi fra loro (come nel modello dei cluster), rappresentano un potenziale vantaggio competitivo: proprio perché la competitività di un territorio dipende dalla sua capacità di utilizzare e combinare meglio il capitale

umano, le risorse finanziarie e quelle naturali a disposizione. L'importanza del legame impresa – territorio si declina in diversi modi. Le imprese *medium tech* hanno, infatti, una funzione di miglior equilibrio sociale, hanno bisogno di un buon capitale umano, di lunga durata, sollecitano competenze continuamente aggiornate, promuovono il merito, si radicano positivamente nel territorio e, sollecitando una *supply chain* di qualità, migliorano il capitale sociale diffuso: “Una costellazione di valori che contribuiscono, nel lungo periodo, a rendere più solida, più stabile e anche più ricca una società”. Ci sono sei leve, su cui insistere (Rocca, 2014): “Innovazione e produttività, capitale umano e merito ordinario, coesione sociale e mobilità intergenerazionale”. Sono caratteristiche del *medium tech*, in cui la buona cultura d'impresa si combina con la sostenibilità sociale.

E' quindi questa combinazione unica, caratterizzata da innovazione incrementale e combinatoria, che contraddistingue il *medium tech* lombardo.

## 1.7. Un nuovo rapporto con la finanza

Le imprese non possono svilupparsi senza risorse finanziarie adeguate. Per cogliere la ripresa che si profila a livello globale, è pertanto necessario riaprire fonti inaridite e sviluppare nuovi canali.

Così come chiaramente indicato nel **position paper di Confindustria, “Un’agenda per il credito per la crescita del paese”**, dal quale vengono coerentemente riprese le proposte e traiettorie di intervento, occorre (I) agire per alleviare le tensioni finanziarie delle imprese riattivando il circuito del credito. E’ inoltre essenziale (II) promuovere il ricorso delle imprese a strumenti di debito alternativi a quello bancario e (III) favorirne il rafforzamento patrimoniale.

**Le dinamiche sopra delineate, in uno scenario in rapido mutamento, devono essere accompagnate dalla modernizzazione delle relazioni tra banche e imprese da attuare a livello regionale, nazionale ed internazionale, sono essenziali per rivitalizzare in tempi brevi il mercato creditizio e far ripartire l’economia.**

Alla costruzione di un nuovo modello di relazione banca-impresa si dovrà concorrere da entrambe le parti. Le imprese dovranno crescere, aumentare il grado di trasparenza e rafforzare la loro struttura finanziaria attraverso una maggiore patrimonializzazione e un più ampio ricorso a fonti di debito alternative a quello bancario. Tutto ciò trasformerà anche il rapporto banca-impresa, contribuendo, attraverso rating più alti, a far rifluire il credito. Le banche dovranno essere pienamente consapevoli delle ricadute negative che deriverebbero per l’intera economia italiana dal perdurare di una forte stretta creditizia.

Negli ultimi anni il credito è divenuto sempre più selettivo. All’inizio della crisi ciò è dipeso da difficoltà nella raccolta bancaria mentre più di recente il fenomeno è legato al deterioramento della qualità dei portafogli crediti. Nel prossimo futuro sarà necessario un forte impegno delle banche per approfondire la conoscenza delle imprese e tenere conto delle reali prospettive di sviluppo delle singole aziende, a prescindere dal settore di appartenenza e dagli indicatori medi e dal livello di innovazione che lo caratterizzano.

Le banche dovranno valorizzare l’utilizzo delle informazioni di natura qualitativa e aumentarne il peso nella valutazione del merito di credito della singola impresa. Banche e imprese potranno definire insieme, attraverso accordi da siglare tra le associazioni di rappresentanza anche a livello territoriale e settoriale, le caratteristiche di modelli di valutazione fondati proprio su specifiche variabili qualitative (ad esempio: la qualità del management, le caratteristiche del progetto industriale, la presenza di certificazioni e brevetti) volti a cogliere le reali potenzialità future delle singole imprese.

L’obiettivo è giungere a un **rapporto banca-impresa più trasparente, efficiente ed equilibrato nel quale non venga a mancare il credito proprio a quelle imprese sane che sono in grado di affrontare i mercati e crescere, trainando anche la ripresa del Paese.**

Innanzitutto è essenziale **rivitalizzare il mercato creditizio** – che resta centrale per le imprese, soprattutto quelle piccole e medie – e far sì che alle nostre aziende affluisca la liquidità necessaria a finanziare capitale circolante e investimenti. Al riguardo, un contributo importante dovrà provenire dagli strumenti di garanzia, che potranno essere ulteriormente rafforzati e rifinanziati con risorse provenienti dai fondi strutturali e da

sistema camerale. Considerata l'importanza cruciale che l'internazionalizzare riveste per lo sviluppo delle PMI, è poi essenziale sviluppare moderni ed efficienti strumenti finanziario-assicurativi per le imprese che esportano e realizzano investimenti all'estero. A livello internazionale, occorre assicurare la piena omogeneizzazione della regolamentazione bancaria. Inoltre, per rispondere alle difficoltà del mercato bancario, determinanti saranno le misure di recente adottate dalla BCE.

Infine, serve **nuova finanza per le imprese**. Ciò è essenziale oggi che i prestiti sono in calo, ma sarà cruciale anche dopo l'uscita dalla crisi, quando il credito bancario avrà strutturalmente un ruolo minore nel finanziamento dell'economia. Le imprese dovranno reperire le risorse necessarie per lo sviluppo attraverso canali alternativi a quello bancario. Maggiori risorse dovranno venire dal capitale proprio delle imprese. È dunque indispensabile sostenere la patrimonializzazione delle imprese, spingendole ad aprirsi ad investitori esterni, sia attraverso la leva fiscale sia rilanciando il mercato del private equity e del venture capital.

### **Rafforzare gli strumenti di garanzia.**

L'Italia conta su un sistema di garanzia completo e articolato, basato su due componenti: una pubblica, rappresentata in particolare dal Fondo di Garanzia per le PMI e una privata, costituita dal sistema dei confidi. Durante la crisi, il sistema si è rivelato strategico per l'accesso al credito delle PMI.

Il Fondo e i confidi sono stati in prima linea a fianco delle imprese registrando forti tassi di incremento dell'attività e delle insolvenze. Vi è oggi l'esigenza di avviare una riflessione ampia a livello nazionale per ripensare e rafforzare il sistema di garanzia. Ciò significa anche ridisegnare il sistema dei confidi e riformare il Fondo di Garanzia per le PMI.

### **Favorire la diffusione di strumenti di credito alternativi.**

Il credito bancario non è più sufficiente a soddisfare i fabbisogni finanziari delle imprese connessi alla ripresa degli investimenti produttivi. Ma senza tali investimenti l'economia italiana non potrà tornare a crescere su basi solide. È dunque essenziale sviluppare canali finanziari alternativi a quello bancario.

### **Promuovere il rafforzamento patrimoniale delle imprese.**

Deve ripartire il percorso di rafforzamento patrimoniale che si stava realizzando nel decennio pre-crisi e che è stato interrotto negli ultimi anni. Va detto che la bassa patrimonializzazione media delle imprese italiane è conseguenza anche dei deficit di competitività del Paese: in particolare un global tax rate e un costo dell'energia ben più elevati di quelli di altri Paesi europei, quali la Germania. Senza tale deficit le imprese avrebbero potuto disporre di maggiori risorse per rafforzarsi patrimonialmente. È indispensabile sostenere la patrimonializzazione delle imprese. Anche sul fronte dell'equity, il ruolo degli investitori istituzionali sarà importante.

Va rilevato che sui mercati dei capitali si sta osservando un dinamismo che lascia ben sperare. In particolare, segnali importanti provengono dal nuovo listino AIM-MAC e dall'interesse che ruota intorno al progetto Elite di Borsa Italiana, strategico per avvicinare le PMI ai mercati dei capitali.

## **Finanziamenti privati a sostegno dell'economia reale.**

È importante agevolare le compagnie di assicurazione e i fondi pensione nella realizzazione di investimenti di lungo periodo che possano contribuire al sostegno dell'economia reale, con ricadute positive sul sistema produttivo italiano e sulla patrimonializzazione delle imprese, con particolare riguardo alle PMI.

Tale esigenza è stata sottolineata anche dalla Commissione europea nella recente Comunicazione sui finanziamenti a medio e lungo termine (che segue il Libro verde dello scorso anno) che mira a mobilitare fonti private di finanziamento a lungo termine all'economia reale.



*La competitività di un territorio dipende dalla capacità delle sue imprese di innovare e migliorarsi continuamente.*

*Per ottenere questo risultato, nel proprio territorio di origine devono sia trovare pressioni e sfide perché solo così si rinforzano e sono pronte per la competizione, sia avere un contesto favorevole allo sviluppo: la pervasiva e perdurante cultura anti-industriale rappresenta tutt'oggi in Italia un freno alla piena espressione della competitività delle imprese. In una sola parola, si deve raggiungere un elevato e crescente livello di produttività (del lavoro, del capitale e delle risorse naturali), che deve interessare in egual misura il privato, la pubblica amministrazione e i corpi intermedi del nostro Paese.*





La Lombardia è la regione più competitiva del nostro Paese.

Non solo: la Lombardia è anche tra le regioni più competitive in Europa.

Questo risultato è tanto più significativo se si considerano i numerosi ostacoli e il contesto poco favorevole in cui si trovano ad operare in generale le imprese italiane, ivi incluse quelle lombarde, anche se sicuramente il contesto strutturale della Lombardia è tra i migliori nel Paese.

Un contesto che, come è noto, si caratterizza per l'eccessiva burocrazia, l'elevata pressione fiscale, gli alti costi dell'energia, l'incertezza del diritto, il deficit infrastrutturale: importanti vincoli insiti nel sistema-Paese che da tempo pesano sulle imprese e scoraggiano gli investimenti esteri; ai quali si è aggiunto, negli ultimi anni, il collasso della domanda interna generato dall'eccessiva politica di austerità che ha inferto un ulteriore colpo al potere d'acquisto delle famiglie italiane (già indebolito dal ventennale processo di *deleveraging* delle finanze pubbliche, basato su continui incrementi della tassazione di famiglie e imprese, che quanto meno ha consentito all'Italia di presentarsi dal 1992 al 2014 in avanzo statale primario per ben 22 anni su 23) e ha avuto un impatto negativo sulla stessa dinamica della produzione industriale e degli investimenti, lasciando all'industria un conto salatissimo da pagare in termini di perdita di capacità produttiva.

Ciò che, invece, è molto meno noto – e che con questa breve analisi si intende portare alla luce – sono i numerosi punti di forza dell'Italia, e della Regione Lombardia in particolare, che troppo spesso non vengono adeguatamente valorizzati se non addirittura ignorati in un Paese che tende ad auto-svalutarsi costantemente. E che al contrario appare propenso a sopravvalutare classifiche di competitività internazionale, come quelle dell'International Institute for Management Development di Losanna o del World Economic Forum, che descrivono sommariamente un'Italia sempre più in declino, collocando il nostro Paese, ma anche aree estremamente competitive come la stessa Regione Lombardia, nella parte bassa di tali graduatorie.

## 2.2. Il confronto con altre regioni europee

L'indagine che segue è centrata sull'elaborazione di un focus relativo al tessuto economico-produttivo della Regione Lombardia, al fine di farne emergere, rendendoli noti, i numerosi punti di forza. Nell'analisi si descrive dapprima, in maniera molto sintetica, il posizionamento della Lombardia nel quadro nazionale e il peso delle singole province nell'economia regionale. Si procede poi con un accurato confronto tra il tessuto produttivo lombardo e quello delle equivalenti regioni europee di grado NUTS2<sup>2</sup>, ma anche di alcune regioni europee leader di grado NUTS1, sulla base di alcuni indicatori economici tradizionalmente utilizzati.

La Lombardia è la principale regione italiana sia dal punto di vista demografico, che da quello economico. La sua popolazione, pari a 9,9 milioni di abitanti nel 2011, rappresenta il 16,4% di quella italiana e il suo PIL, superiore ai 337 miliardi di euro nello stesso anno, rappresenta oltre il 20% del PIL nazionale.

**La Lombardia è la principale regione industriale del nostro Paese: nel 2013 il suo Valore aggiunto industriale è stato pari al 26,7% di quello nazionale; mentre in termini di occupazione la Lombardia assorbe il 23,8% degli occupati dell'intera industria nazionale. Ma la Lombardia gioca un ruolo di primo piano anche nell'agricoltura, presentando il secondo Valore aggiunto agricolo, pari al 10,4% di quello italiano. Tuttavia, il peso delle singole province nel tessuto economico-produttivo lombardo è molto differente, con un ruolo preponderante della provincia di Milano, seguita a una certa distanza, dalle province di Brescia e Bergamo.**

**Queste tre province sono quelle più importanti dal punto di vista industriale, mentre nel settore agricolo la leadership spetta alle due province sud-orientali della Lombardia (Mantova e Cremona), unitamente alla provincia di Brescia. In particolare, la provincia di Milano genera il 31,3% del Valore aggiunto industriale della Lombardia, Brescia il 14% e Bergamo il 13,1%. Per quanto riguarda il Valore aggiunto agricolo, la provincia di Brescia precede tutte le altre con il 26%, seguita da Mantova (20,2%) e Cremona (14,6%).**

Con 9,9 milioni di abitanti la Lombardia, nel confronto con le equivalenti regioni europee di rango NUTS2, è dal punto di vista demografico la seconda Regione europea più popolosa dopo l'Île de France, che ne ha 11,9 milioni. Con una popolazione superiore ai 6 milioni di abitanti vi sono tre regioni spagnole (Andalusia, Catalogna e Madrid) e un'altra regione francese (Rhône-Alpes). La principale regione tedesca dal punto di vista demografico è Düsseldorf (in decima posizione, con poco più di 5,1 milioni di abitanti), quella inglese è Outer London (quindicesima, con 4,9 milioni di abitanti).

---

<sup>2</sup> La Nomenclatura delle Unità Territoriali Statistiche (NUTS) identifica la ripartizione del territorio dell'Unione Europea a fini statistici. La nomenclatura ha vari livelli suddividendo territorio dell'Unione Europea in:

- territori di livello NUTS0: si tratta dei 28 Stati nazionali.
- territori di livello NUTS1: si tratta delle macro-regioni, come ad esempio i Lander della Germania o nel caso dell'Italia la suddivisione per aree sovra-regionali, come Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud, Isole.
- territori di livello NUTS2: nel caso dell'Italia si tratta delle Regioni propriamente dette; sono territori NUTS2 le Comunità autonome in Spagna, le regioni e le DOM francesi, le province belghe e olandesi, i Lander austriaci, le Regierungsbezirke tedesche, etc.
- territori di livello NUTS3: nel caso dell'Italia si tratta delle province; sono territori NUTS2 le Kreise tedesche, i Dipartimenti francesi, le province spagnole, le Nomoi in Grecia, le Maakunnat in Finlandia, i Län in Svezia, etc.

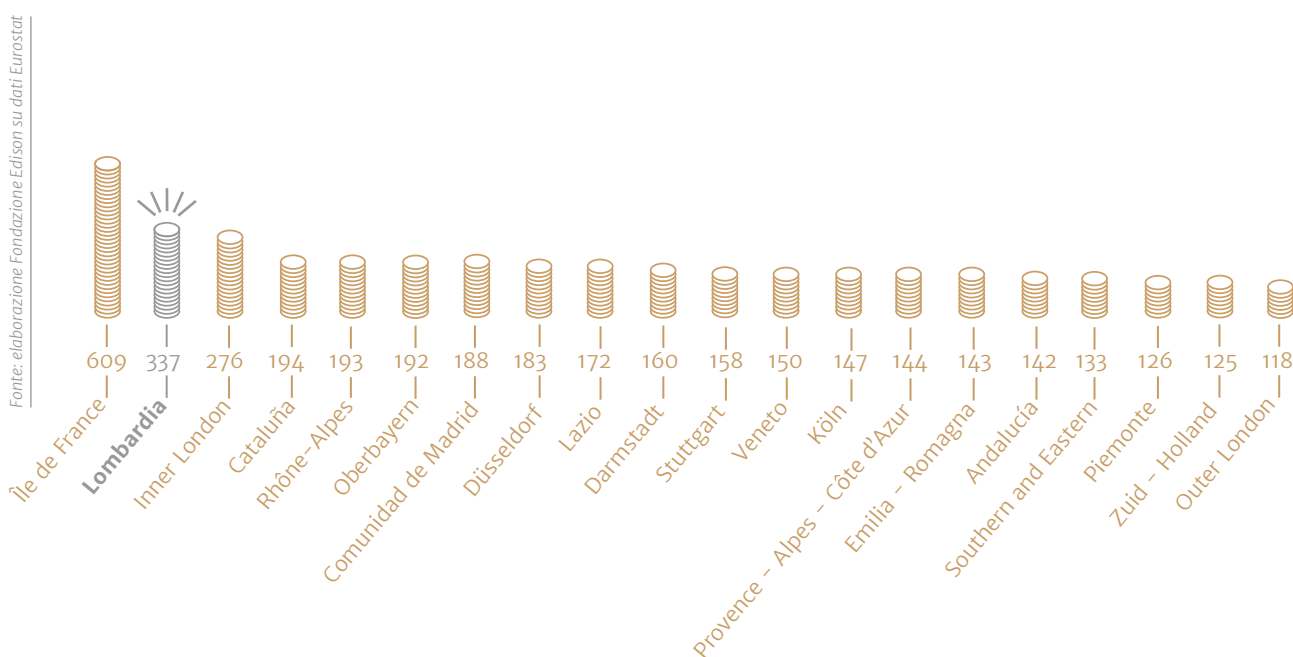
Dal punto di vista delle dimensioni economiche la Lombardia è la seconda Regione europea NUTS2 per generazione di PIL, posizionandosi nuovamente dopo l'Île de France, ma davanti a Regioni come l'Inner London, l'Alta Baviera, Düsseldorf, o la Regione di Stoccarda (figura 1).

Se si considera il PIL pro capite, la Lombardia si posiziona 45esima, dietro a Regioni NUTS2 con un numero molto meno elevato di abitanti (con l'eccezione dell'Île de France), mentre in termini di PIL pro capite a parità di potere d'acquisto si posiziona 32esima.

**FIGURA 1.**

### Classifica delle prime 20 regioni europee NUTS2 in termini di PIL nell'anno 2011

unità di misura nel grafico: miliardi di euro



La Lombardia si trova ai vertici delle classifiche per generazione di Valore aggiunto, sia totale che dei principali settori economici. In particolare, considerando le regioni europee NUTS2 la Lombardia si colloca al secondo posto in termini di generazione di Valore aggiunto totale.

Quanto ai 6 settori principali in cui sono suddivise le attività economiche la Lombardia appare:

- prima per Valore aggiunto industriale;
- seconda per Valore aggiunto nelle costruzioni, servizi commerciali, Amministrazione Pubblica;
- terza per Valore aggiunto nei servizi finanziari;
- quarta per Valore aggiunto nell'agricoltura.

Anche nel confronto con le regioni europee di grado superiore NUTS1 la Lombardia si colloca sempre tra le prime venti macroregioni quanto a generazione di Valore aggiunto. In particolare, escludendo il Nord-ovest dell'Italia (di cui essa fa parte con peso preponderante) la Regione Lombardia appare:

- ottava per Valore aggiunto totale;
- quinta per Valore aggiunto industriale;
- sesta per Valore aggiunto nei servizi finanziari;
- settima per Valore aggiunto nelle costruzioni;
- ottava per Valore aggiunto nei servizi commerciali;
- diciottesima per Valore aggiunto nell'agricoltura;
- diciannovesima per Valore aggiunto nella Amministrazione Pubblica.

E' interessante notare, inoltre, come la Lombardia si collocherebbe in posizioni di rilievo anche nelle classifiche settoriali stilate per Paesi. In particolare la Lombardia, se fosse una nazione a sé stante, sarebbe nell'UE28:

- decima per generazione di Valore aggiunto totale;
- ottava per Valore aggiunto industriale e nei servizi finanziari;
- decima per Valore aggiunto nei servizi commerciali;
- undicesima per Valore aggiunto nelle costruzioni;
- sedicesima per Valore aggiunto nell'agricoltura;
- dodicesima per Valore Aggiunto nella Amministrazione Pubblica.

Si è ritenuto inoltre interessante operare un confronto tra l'economia della Lombardia e quella di altre 11 regioni europee leader, di rango NUTS1. Le regioni europee selezionate corrispondono alle principali regioni dei maggiori Paesi europei in termini di generazione di Valore aggiunto totale: le francesi Île de France e Bassin Parisien; le tedesche Bayern, Niedersachsen (Bassa Sassonia) e Baden-Württemberg; le spagnole Este e Sur; le inglesi London e South-East; l'olandese West-Nederland; la belga Vlaams Gewest (Fiandre).

In queste regioni il settore industriale gioca un ruolo importante, fatta eccezione per l'Île de France e London dove sono nettamente preponderanti i servizi commerciali e finanziari.

In termini di Valore aggiunto generato, la Lombardia tra le 12 regioni considerate è la quarta per importanza del settore industriale, con un peso del 25,1% sul totale delle attività economiche, preceduta dalle tre regioni tedesche (Baden-Württemberg 34,7%; Bayern 29,4%; Niedersachsen 26,9%), importanti poli di produzione di autovetture di lusso (dove hanno sede rispettivamente Mercedes; Bmw e Audi; Volkswagen). In termini occupazionali, la Lombardia è invece seconda per incidenza del settore industriale (25,3%), alle spalle del solo Baden-Württemberg (26%).

Tra queste regioni la Lombardia si posiziona sesta in termini di PIL pro capite.

Analogamente, l'analisi per Valore aggiunto totale pone la Lombardia in quinta posizione (dietro alle stesse regioni che ci precedono per PIL pro capite, ad esclusione del West-Nederland).

Considerando i Valori aggiunti per settore la Lombardia si colloca sempre nella prima parte della classifica, fatta eccezione per il settore agricolo e per la Pubblica Amministrazione. In particolare, la Lombardia si posiziona:

- terza per Valore aggiunto industriale;
- quarta per Valore aggiunto nelle costruzioni e nei servizi finanziari;
- quinta per Valore aggiunto nei servizi commerciali;
- settima per Valore aggiunto nell'agricoltura;
- decima per Valore aggiunto nella Amministrazione Pubblica.

Anche l'analisi per settore del Valore aggiunto pro capite colloca la Lombardia nella prima parte della classifica, questa volta con l'eccezione del settore delle costruzioni e nuovamente e quello della Amministrazione Pubblica. In particolare, la Lombardia è:

- terza per Valore aggiunto pro capite industriale (figura 2);
- quarta per Valore aggiunto pro capite nei servizi finanziari;
- sesta per Valore aggiunto pro capite nell'agricoltura e nei servizi commerciali;
- settima per Valore aggiunto pro capite nelle costruzioni;
- decima per Valore aggiunto pro capite nella Amministrazione Pubblica.

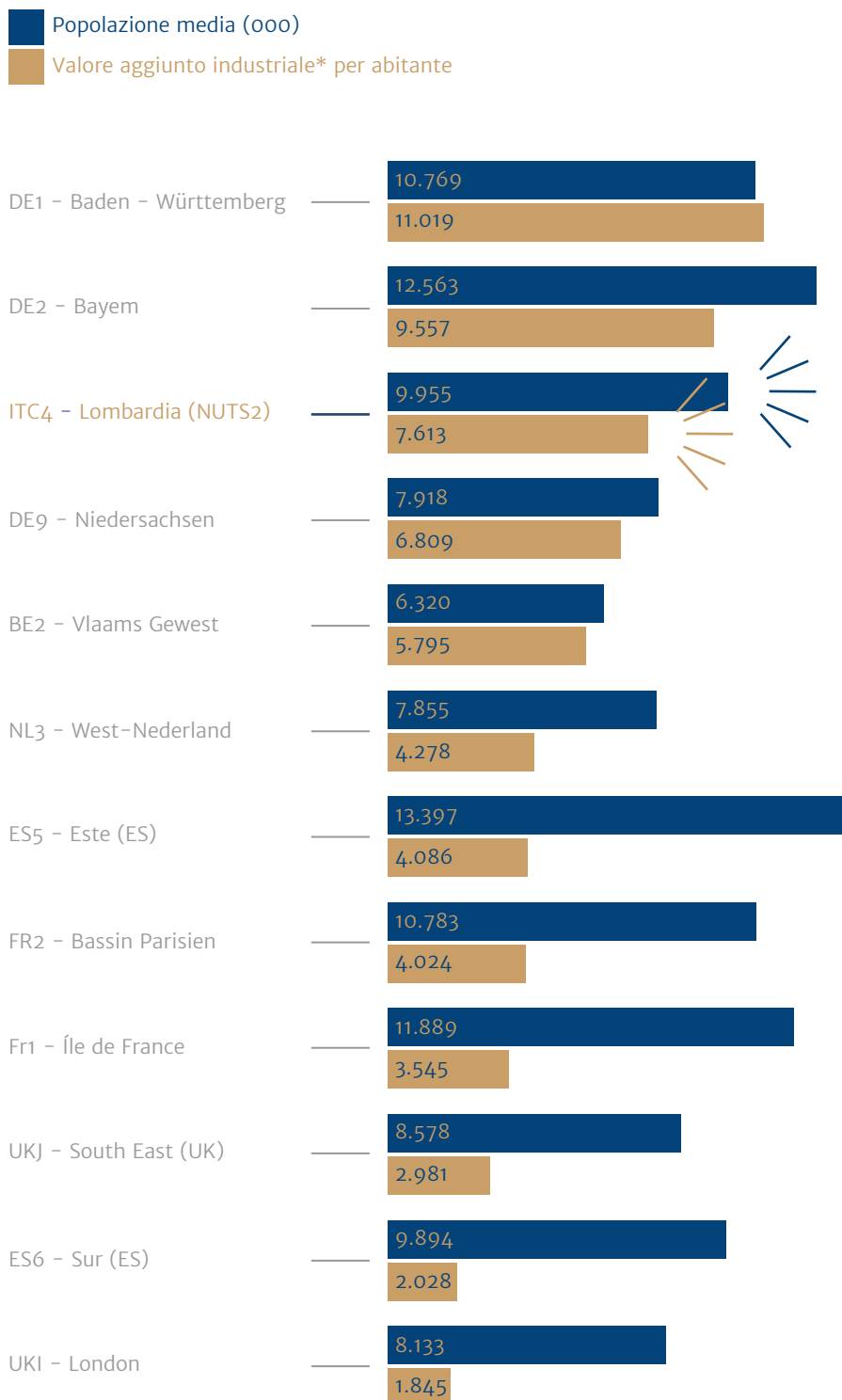
La terza posizione occupata dalla Lombardia nella classifica per Valore aggiunto industriale, sia complessivo che per abitante, rappresenta un risultato importante se si pensa che le due macroregioni che precedono la Lombardia sono il Baden-Württemberg e la Baviera che si distinguono a livello mondiale per valori aggiunti industriali di assoluta eccellenza, che si spiegano con la presenza in queste aree dei già citati poli di produzione delle autovetture di lusso tedesche e delle relativa componentistica.

Tuttavia, volendo fare un esercizio che “depuri” il Valore aggiunto industriale dall'incidenza preponderante della produzione di autovetture di lusso e metta a confronto aree più omogenee dal punto di vista demografico, se si raffronta il Valore aggiunto industriale per abitante della prima macroregione industriale d'Europa, la Renania Vestfalia che ha circa 17 milioni di abitanti, con la somma di Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna, che hanno insieme una popolazione comparabile a quella del grande Lander tedesco, si possono constatare dati medi analoghi di Valore aggiunto industriale totale e per abitante.

Il che significa che senza Mercedes, Audi, Bmw, Porsche e Bosch (localizzate prevalentemente nel Baden-Württemberg e in Baviera) l'industria del Nord-Italia (che ha il suo fulcro in Lombardia) presenta valori del tutto equivalenti a quelli dell'industria tedesca (figura 3).

FIGURA 2.

**Posizionamento della Lombardia (regione NUTS2) in termini di VALORE AGGIUNTO INDUSTRIALE\* PER ABITANTE: confronto con alcune regioni leader europee di rango NUTS1, anno 2011.zz**



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat

\*escluse le costruzioni



FIGURA 3.

Senza il fattore “auto”, l'industria delle più forti regioni italiane tiene testa a quella tedesca.

## RENANIA - WESTFALIA

2011



Popolazione  
**17,8** milioni



Valore aggiunto dell'industria  
**132** miliardi di euro



Valore aggiunto industriale per abitante  
**7.393** euro

## LOMBARDIA VENETO EMILIA ROMAGNA

2011



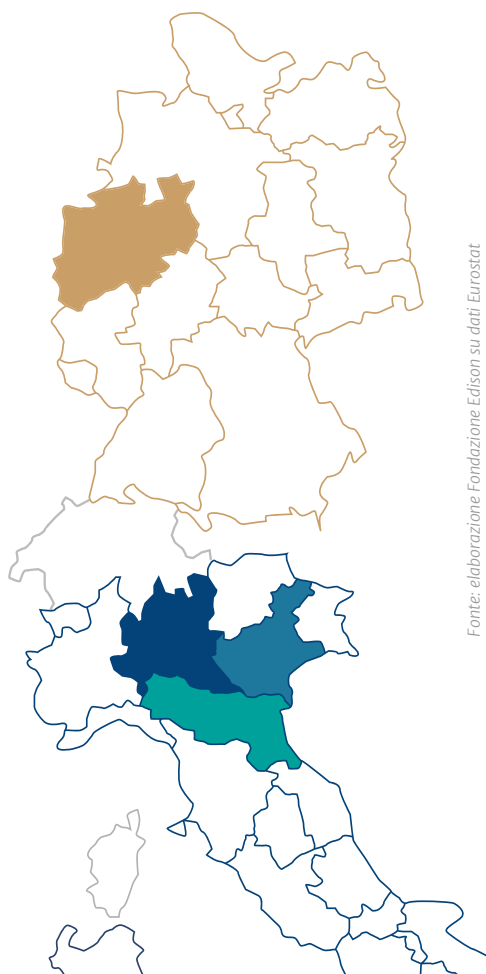
Popolazione  
**19,3** milioni



Valore aggiunto dell'industria  
**143** miliardi di euro



Valore aggiunto industriale per abitante  
**7.409** euro



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat

## 2.3. Il tessuto produttivo: profilo e performance

### Occupazione manifatturiera

La Lombardia, nel confronto con le equivalenti Regioni europee di rango NUTS2, è la Regione con la più elevata occupazione manifatturiera (figura 4), posizionandosi davanti alle tedesche Stoccarda (nel Baden-Württemberg), Alta Baviera e Düsseldorf (nella Renania-Vestfalia), a dimostrazione del fatto che, grandi gruppi a parte (che la Germania, a differenza di noi, ha saputo storicamente conservare ed ingrandire), la Lombardia non è tanto diversa dalle principali regioni del Baden-Württemberg o della Renania-Vestfalia. Considerando i 23 principali settori in cui sono state suddivise le attività manifatturiere in base alla classificazione NACE rev. 2, la Lombardia si colloca sempre

*“... una delle strade da seguire è quella tracciata dalla crescita di quei settori dove siamo eccellenti, ovvero l’industria ‘medium high tech’, la manifattura di alta qualità (...) Un settore che cresce grazie all’innovazione incrementale che si alimenta giorno per giorno con l’esperienza di tutti i lavoratori e che rappresenta la parte migliore e più vitale della nostra economia”*

(Confindustria Alto Milanese)

tra le prime 10 regioni europee NUTS2 in termini di occupazione, con la sola eccezione del comparto degli autoveicoli. In particolare, la Lombardia sale sul podio 16 volte piazzandosi:

- prima in 7 settori (tessile; legno e prodotti in legno (esclusi mobili); carta e prodotti in carta; stampa e riproduzione su supporti registrati; prodotti in gomma-plastica; prodotti in metallo; apparecchi elettrici);
- seconda in 6 settori (abbigliamento; chimica; farmaceutica; macchine e apparecchi; altre manifatture; installazione e riparazione di macchine e apparecchi);
- terza in 3 settori (metallurgia; computer, prodotti elettronici ed ottici; mobili).

Gli altri posizionamenti la vedono:

- quarta in 3 settori (alimentare; coke e prodotti petroliferi raffinati; prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi);
- sesta in 1 settore (bevande);
- ottava in 2 settori (pelli e calzature; mezzi di trasporto diversi dagli autoveicoli);
- diciassettesima in 1 settore (autoveicoli, rimorchi e semirimorchi).

FIGURA 4.

### Classifica delle prime 20 regioni europee NUTS2 per OCCUPAZIONE MANIFATTURIERA: anno 2012

unità di misura nel grafico: migliaia di occupanti



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat

## Export manifatturiero

L'analisi relativa all'export di manufatti è stata fatta comparando l'export della Lombardia direttamente con quello dei 28 Paesi UE. Non soltanto perché le statistiche dell'Eurostat non forniscono i dati relativi alle esportazioni regionali. Ma anche perché l'export lombardo è di tali dimensioni da renderlo confrontabile con quello di intere nazioni.

Si è proceduto calcolando l'export di manufatti dei singoli Paesi UE sommando i codici 5, 6, 7 e 8 della Standard International Trade Classification (SITC) il cui aggregato corrisponde nelle definizioni internazionali ai "prodotti manufatti". Per la Lombardia il dato analogo è stato ricavato dalla banca dati dell'Istat, sommando le esportazioni lombarde degli stessi 4 codici della classificazione SITC.

Dalla figura 5 emerge come l'export di manufatti della Lombardia sia all'incirca un terzo di quello dell'Italia e degli altri principali Paesi europei (escludendo la Germania) e analogo o lievemente inferiore a quello di nazioni come Polonia, Repubblica Ceca e Austria. In una ipotetica graduatoria dei principali Paesi esportatori europei la Lombardia, se fosse una nazione a sé stante, si collocherebbe pertanto all'undicesimo posto.

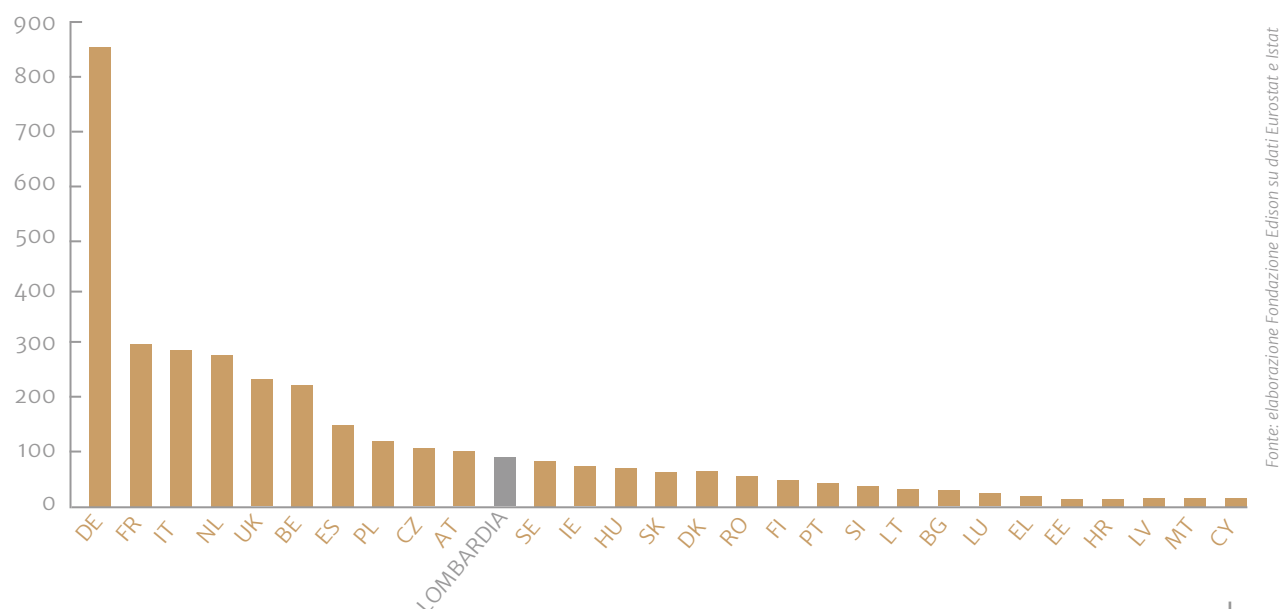
Questa breve analisi si è posta l'obiettivo di evidenziare i punti di forza dell'economia lombarda, che appaiono abbastanza trasversali a tutti i settori, ma emergono con maggior vigore nel settore industriale.

E' dunque ora di dare della Lombardia, e dell'Italia in generale, un "racconto diverso", all'interno e soprattutto all'esterno del nostro Paese, mettendo in evidenza gli straordinari numeri di cui dispone e che in questo lavoro si è cercato di portare in evidenza.

**FIGURA 5.**

### **Export di manufatti della Lombardia (NUTS2) nel confronto con l'export di manufatti dei Paesi dell'UE28 (NUTS0): anno 2014**

unità di misura nel grafico: miliardi di euro



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat e Istat

## 2.4. L'impatto macroeconomico: alcune simulazioni

a cura del Centro Studi di Confindustria

Le linee strategiche da intraprendere per innalzare il livello di competitività e incentivare lo sviluppo del manifatturiero e dei servizi correlati – con l'obiettivo di ridurre i gap esistenti rispetto alle altre regioni più industrializzate d'Europa – possono essere misurate, quantificando l'impatto macroeconomico derivante dalla loro attuazione. Da un punto di vista metodologico occorre precisare che questa misurazione è possibile solo laddove siano disponibili database e dati statistici robusti che consentano di avere un input affidabile per l'applicazione dei modelli macroeconomici.

Dal punto di vista occupazionale **l'obiettivo da perseguire consiste nell'aumento del numero di occupati nei 17 settori in cui la Lombardia non occupi il primo posto nel ranking internazionale, in modo tale da scalare almeno una posizione nella classifica. Compensare i distacchi rispetto alle regioni che si collocano più in alto nella graduatoria relativa a ciascuno dei 17 settori richiederebbe un incremento complessivo di circa 110mila occupati nell'intero comparto manifatturiero (pari all'11.2% dell'occupazione nel settore).**

Le valutazioni di impatto possono essere realizzate utilizzando i dati del manifatturiero nel suo complesso. Il **Centro Studi Confindustria (CSC)** ha stimato (Figura 6) che l'obiettivo occupazionale potrebbe essere raggiunto se, a parità di tutti gli altri fattori, **l'export regionale lombardo aumentasse del 3% medio annuo fino al 2030. Ciò comporterebbe un progresso del valore aggiunto manifatturiero dell'1,6% annuo, con un conseguente incremento di Pil intorno allo 0,7% aggiuntivo all'anno.**

A parità di tutto il resto, secondo tale scenario la quota del valore aggiunto manifatturiero si attesterebbe al 23,8%, in aumento di 3,3 punti rispetto a quella del 2011 (ultimo anno disponibile) e tornando a un valore analogo a quello del 1999. Ciò consentirebbe all'economia lombarda di ottenere un altro obiettivo, quello cioè di aumentare la rilevanza del manifatturiero nella struttura economica e guadagnare una posizione nella classifica delle regioni più industrializzate d'Europa (attualmente è quarta).

Nell'ipotesi che l'export aumentasse, invece, del 10%, gli effetti sarebbero i seguenti:

- Il valore aggiunto manifatturiero aumenterebbe del 5,4%
- L'occupazione nel manifatturiero dell'1,9%
- Il PIL dell'1,8%.

### Effetti derivanti da un aumento del tasso di occupazione femminile

La Lombardia è una delle regioni italiane col più alto tasso di occupazione totale: 64,9%, ben al di sopra della media nazionale (55,7%) e dietro solo a Trentino Alto Adige (68,3%), Emilia Romagna (66,3%) e Valle d'Aosta (66,2%).

Rispetto alla regione francese dell'Île de France, che per le sue caratteristiche rappresenta il benchmark europeo di riferimento, la differenza in termini di occupazione totale non è particolarmente significativa: questa infatti è pari al 66,2%, 1,3 punti percentuali in più rispetto alla Lombardia.

La differenza è da attribuire esclusivamente alla più bassa quota di occupati di genere femminile: in Lombardia, infatti, questa è pari al 57,5% contro il 63,4% della regione francese; il contrario avviene, invece, con riferimento al tasso di occupazione maschile, che in Lombardia è superiore di 2,8 punti (72,1% vs 69,3%).

Il CSC ha calcolato di quanto aumenterebbe il PIL della regione se il tasso di occupazione femminile salisse al livello di quello dell' Île de France, cioè se aumentasse di 5,9 punti. A parità di produttività e di tutte le altre condizioni, tale incremento genererebbe – per effetto del conseguente aumento del reddito da lavoro dipendente e dei consumi – un progresso del PIL del 4,1%, cioè circa 14 miliardi di euro (pari a 1400 euro a cittadino).

### **Effetti derivanti da un innalzamento della qualità del capitale umano**

Il livello di capitale umano, misurato dal numero di anni di istruzione formale, è basso nel confronto internazionale, in termini quantitativi e qualitativi (test PISA, PIAAC) e costituisce un handicap competitivo per il sistema industriale, spiegando una parte della lenta crescita dell'Italia.

L'istruzione ha effetti positivi sull'aumento della produttività e, quindi, sull'incremento della ricchezza prodotta, perché accresce il capitale umano cioè l'insieme di competenze, conoscenze e attitudini personali che rendono il lavoro più produttivo a parità di tecnologie utilizzate e facilitano e accelerano l'adozione di nuove tecnologie esistenti. Infine, attraverso diversi canali, stimola il progresso tecnologico migliorando la capacità di generare innovazioni di prodotto e di processo.

Le analisi comparative a livello internazionale mostrano che, sotto questo profilo, il gap dell'Italia rispetto alle principali economie è ancora molto ampio. La Lombardia non fa eccezione nel confronto europeo: la media di anni di istruzione formale – una proxy della quantità del capitale umano – resta inferiore ai valori che caratterizzano altre realtà europee con livelli d'industrializzazione paragonabili. La differenza rispetto a Norvegia, Germania e Danimarca in media eccede i tre anni d'istruzione (dati Istat aggiornati al 2015 per la Regione Lombardia ed OCSE aggiornati al 2010 per gli altri paesi).

Un incremento del livello d'istruzione avrebbe un impatto positivo sui livelli di PIL nel medio periodo e sul potenziale di crescita dell'economia nel lungo periodo. Per valutare l'entità di tale impatto, il CSC ha effettuato una stima ipotizzando un aumento di tre anni del livello di istruzione media in Lombardia. Ciò consentirebbe alla regione di attestarsi tra i paesi europei con i più elevati livelli di istruzione. Assumendo un'elasticità della produttività del lavoro alla variazione degli anni di istruzione pari al 4% (Ciccone et al., 2006) e che ciò si traduca in un'accelerazione del tasso di crescita del PIL procapite dello 0,4% all'anno, il PIL regionale crescerebbe del 19,6% entro il 2030.

Il processo di innalzamento del capitale umano non avviene velocemente, nonostante l'adozione di opportuni provvedimenti. Nel decennio tra il 2004 e il 2014, l'istruzione media in Lombardia è aumentata di circa 0,8 anni passando da 9,4 a 10,2 anni d'istruzione in media. Nell'ipotesi che questa tendenza proseguisse a ritmi analoghi, comporterebbe un tempo di convergenza di oltre trent'anni per colmare il gap con realtà simili a quelle di Danimarca, Germania e Norvegia, nell'ipotesi irrealistica che il numero di anni di istruzione di questi ultimi resti invariato.

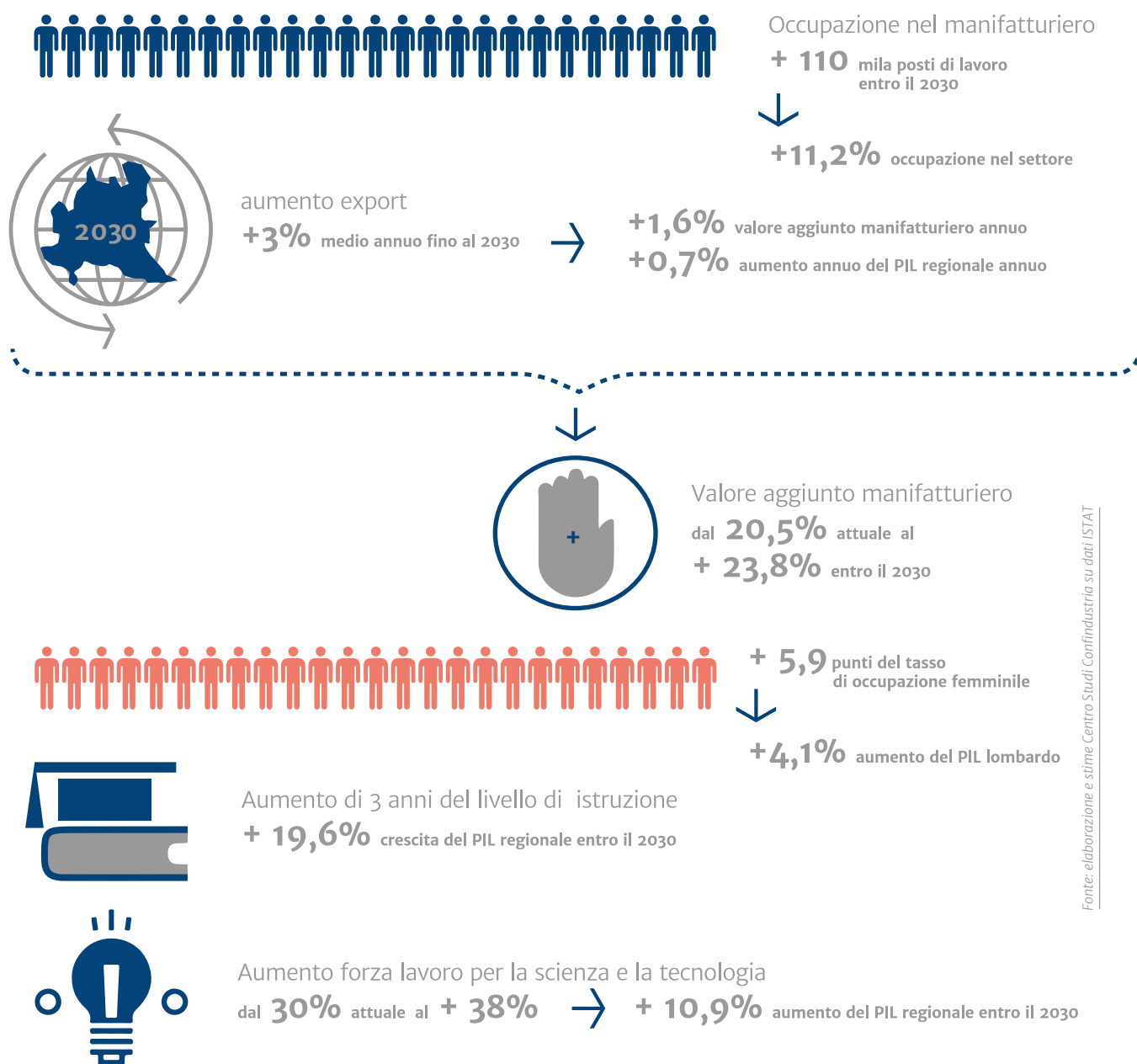
Il livello di istruzione acquisito durante gli studi determina un livello relativamente basso di impiegati in mansioni ad alto contenuto scientifico e/o tecnologico. Ciò frena la possibilità delle imprese di sviluppare nuove strategie aziendali rivolte all'innovazione e all'internazionalizzazione e ridimensiona le potenzialità di crescita del sistema produttivo.

In Lombardia la quota di forza lavoro occupata in attività legate a scienza e tecnologia nel 2014 è del 30,2%, circa 8 punti percentuali inferiore a quella rilevata nell'Île de France. Se questo gap venisse colmato, secondo il CSC gli effetti benefici sul sistema economico lombardo determinerebbero, ceteris paribus, un incremento di PIL di circa il 10,9%.

FIGURA 6.

### ESEMPI E SIMULAZIONE DI OBIETTIVI MACROECONOMICI

Compensare i distacchi rispetto alle regioni che si collocano più in alto nella graduatoria relativa a ciascuno dei 17 settori richiederebbe un incremento complessivo di circa 110mila occupati nell'intero comparto manifatturiero (pari all'11,2% dell'occupazione nel settore). Tale concretizzazione permetterebbe di ottenere:



Fonte: elaborazione e stime Centro Studi Confindustria su dati ISTAT

Questo consentirebbe alla Lombardia di colmare il gap con le migliori aree d'Europa e di raggiungere un elevato livello di prosperità della regione che, per i suoi abitanti, si tradurrebbe in uno standard di vita e in un benessere crescenti e sostenibili. Il Piano Strategico di Confindustria Lombardia è, quindi, il documento fondamentale attraverso il quale definire e guidare questo sviluppo, un documento di visione e di guida.

*La Lombardia è la regione più competitiva del nostro Paese.  
Non solo:  
la Lombardia è anche tra le regioni più competitive in Europa.*





## Una strategia per il manifatturiero lombardo



### 3.1. I punti di forza e le opportunità del sistema industriale lombardo

Come delineato nei capitoli precedenti, in particolare nel capitolo 2, la Lombardia conserva un ruolo trainante nel contesto nazionale e di competitività nei confronti delle regioni europee comparabili. All'interno di questo quadro, si delineano i punti di forza e le opportunità propri del sistema lombardo; quanto segue è stato raccolto dalle interviste alle Associazioni Territoriali di Confindustria e dal rapporto di Éupolis Lombardia (2015), suddiviso in tre ambiti principali.

*“L’industria italiana, nonostante tutto, è ancora forte. C’è ancora voglia di fare, c’è capacità imprenditoriale, c’è amore del rischio, ci sono importanti professionalità nel mondo del lavoro. Siamo un paese che può ancora recitare un ruolo di primo piano sullo scenario economico e produttivo mondiale”*

(Associazione Industriale Bresciana)

#### **Economia**

La Lombardia continua a svolgere il ruolo trainante del sistema economico nazionale (e non solo), anche e soprattutto attraverso le capacità espresse dal sistema delle imprese ed in particolare da una manifattura che, nonostante la crisi, è vitale e competitiva e ancora molto presente nel tessuto imprenditoriale. La forza dell’apparato produttivo è dimostrata dalla quota di valore aggiunto dell’industria sul totale e, più in generale, da una spiccata predisposizione all’imprenditorialità (con tassi di natalità delle imprese superiori a quelli nazionali).

Per capire i motivi alla base di questa vitalità dobbiamo guardare gli elementi che hanno consentito queste performance.

Innanzitutto i processi di internazionalizzazione. Le imprese lombarde hanno un’elevata capacità di esportare (il valore delle esportazioni della Lombardia nel 2013 supera i 108 miliardi di euro – pari al 27,7% dell’export nazionale e a più del 30% del PIL regionale), ma anche di trovare sui mercati internazionali le competenze e le tecnologie di cui necessitano (dimostrato dall’elevato grado di apertura dei mercati, misurato in termini di importazioni in % del PIL).

Le imprese dimostrano inoltre grande capacità di “seguire” i clienti. In nuovi mercati, su nuove tecnologie adattando continuamente prodotti e servizi, identificando e presidiando nicchie di mercato, trascurate dai grandi produttori generalisti, e spostandosi verso produzioni sempre più ad alto valore aggiunto, abbandonando progressivamente quelle più “basilari”<sup>3</sup> sulle quali la competizione con i paesi emergenti non è sostenibile.

<sup>3</sup> Caratterizzate tipicamente da tecnologie note e mature, bassi requisiti in termini di specializzazione della manodopera, competizione basata unicamente sul costo, elevata incidenza del costo della manodopera e/o dell’energia.

E' inoltre sempre alta l'attenzione e la propensione verso l'innovazione continua, sviluppata internamente (il numero addetti alla ricerca e sviluppo ogni mille abitanti superiore alla media italiana e il numero di brevetti per milione di abitanti è superiore al dato nazionale).

Se ai punti sopra si aggiunge la produttività in ripresa negli ultimi anni, la disponibilità di una variegata galassia di fornitori competenti, localizzati in un raggio di pochi chilometri, e una marcata e diffusa etica e dedizione al lavoro da parte degli imprenditori ma anche di tutti i dipendenti e fornitori, si può facilmente intuire il livello di performance del sistema imprenditoriale lombardo.

Conseguenza diretta di quanto sopra, ovvero della forza e vitalità del sistema delle imprese, è un PIL pro-capite elevato, superiore a quello di tutte le regioni (con l'eccezione della Valle d'Aosta e del Trentino Alto Adige).

*“Piccoli, medi o grandi, gli imprenditori sono tali perché in loro è forte lo spirito dell'intraprendere, del fare qualcosa non solo per se stessi ma anche per i propri collaboratori e la collettività”*

(Associazione Industriale Cremona)

### **Occupazione**

Anche sul fronte occupazionale, si registrano segnali importanti. Infatti, il tasso di occupazione maschile è superiore alla media europea e ai target di Europa 2020 (75% tra i 20 e i 64 anni), i tassi di occupazione e di attività femminili (15-64 anni) sono elevati, superiori alla media del Nord Ovest e italiana così come il tasso di occupazione nell'industria, con un aumento dell'occupazione delle persone con un livello di istruzione pari o superiore al diploma. Ne è diretta conseguenza che il tasso di disoccupazione, in particolare maschile, è inferiore alla media europea e i tassi di disoccupazione, in particolare maschili e di lunga durata, sono inferiori a quelli medi italiani. La Lombardia vanta, inoltre, una quota di laureati in materie tecnico-scientifiche superiore alla media nazionale.

### **Formazione**

La Lombardia si caratterizza per la buona e articolata offerta scolastica e formativa e di istruzione terziaria, con una forte attrattività di quest'ultima che quindi vede la crescita del numero di studenti iscritti ai percorsi di formazione professionale. Si registra inoltre una bassa quota di ragazze che abbandonano gli studi (inferiore a quella dei ragazzi) e buone performance delle ragazze negli studi (migliori di quelle dei ragazzi).

## 3.2. I punti di debolezza e le minacce

Il pur competitivo contesto lombardo deve fronteggiare diverse sfide, riassunte nei punti di debolezza interni e nelle minacce esterne. Utilizzando le stesse fonti e gli stessi ambiti di analisi visti in precedenza:

### Economia

Su questo fronte ci sono grandi spazi di miglioramento. **Le dimensioni medie delle imprese continuano ad essere sempre molto ridotte e non più adatte al contesto competitivo globale** ma, parallelamente, l'evidente individualismo imprenditoriale, riduce la possibilità di reti, collaborazioni, alleanze e fusioni, presenti ma largamente sottoutilizzate, e non permette di sfruttare appieno le opportunità derivanti dall'*open innovation* e dalle collaborazioni tecnologiche, anch'esse note ma altrettanto sottoutilizzate. Quest'ultimo punto in particolare, se letto congiuntamente ad altri dati relativi al tema dell'innovazione (spesa in R&S inferiore alla media europea e crescita meno della media nazionale, capacità innovativa inferiore a quella del Centro e del Nord Ovest) mette in luce un potenziale ambito di debolezza futuro. Altri elementi di debolezza del sistema delle imprese fanno riferimento alla non sempre elevata sofisticatezza delle operazioni aziendali e della cultura manageriale e al tema sempre attuale del passaggio generazionale; su questi argomenti si è lavorato molto e quindi il loro impatto è stato ridimensionato, ma rimangono ancora presenti.

### Occupazione

Rimane **inferiore alla media europea la partecipazione alla vita economica delle donne** (gli inserimenti occupazionali delle ragazze sono inferiori di quelli dei ragazzi, nonostante il livello di istruzione più elevato e dal tasso di occupazione femminile inferiore alla media europea) e di alcune fasce di età (tasso di occupazione *over55* inferiore alla media europea, crescita della quota di giovani NEET<sup>4</sup>, con un valore superiore alla media europea), a cui aggiungere una forte aumento dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi, della disoccupazione di lunga durata e della inattività tra gli uomini e i giovani.

### Formazione

Si assiste ad un **mismatch tra domanda ed offerta di lavoro**, ovvero le competenze acquisite nel percorso formativo non sono quelle di cui hanno bisogno le imprese, che di contro non riescono a coprire alcuni ruoli proprio per mancanza delle risorse umane con adeguata formazione. Questo gap di competenze viene spesso risolto con la formazione aziendale e il *training-on-the-job*. Questo *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro si manifesta anche nel fenomeno della sovra-istruzione (tendenza ad allungare il proprio percorso formativo, creando figure con livelli di competenze e aspettative non in linea con le esigenze del mercato).

---

<sup>4</sup> NEET: acronimo di "Not (engaged) in Education, Employment or Training", usato per indicare coloro (15-29 anni) che non sono impegnati nella propria istruzione (scolastica o accademica), nella formazione, non hanno un impiego né lo cercano, e non sono impegnati in altre attività assimilabili. E' quindi una fascia di popolazione giovanile totalmente inattiva e disillusa.

### 3.3. Vision 2030 verso l'industria 4.0

Non è facile prevedere il futuro, tantomeno se si riguarda un futuro a 15 anni da oggi. Ma **la Vision che Confindustria Lombardia ha per il 2030 non è una previsione, ma la propria visione di dove vuole arrivare, di quale Lombardia vogliamo avere: una regione ancora più sviluppata e prospera, con un alto tenore e qualità della vita, con piena occupazione e integrazione di tutte le sue componenti sociali in un ambiente sostenibile e sicuro.**

In termini quantitativi, non vogliamo vedere solo crescere il **PIL pro-capite**, ma questa crescita deve essere effetto dell'accresciuta **competitività del sistema delle imprese**

(che significa una crescita in termini di: numero di imprese manifatturiere attive, densità di unità locali delle imprese manifatturiere, valore aggiunto dell'industria, capacità di esportare prodotti a elevata produttività, produttività per addetto, investimenti diretti netti della regione all'estero in percentuale al PIL, capacità di attrarre investimenti diretti esteri, numero di brevetti registrati allo European Patent Office, e surplus manifatturiero) ed essere accompagnata da un **miglioramento sociale** (diminuzione del tasso di disoccupazione e aumento del tasso di occupazione, in particolare femminile, aumento del tasso di scolarizzazione superiore e in particolare in discipline scientifiche e tecnologiche e diminuzione del tasso dei NEET) e **ambientale** (aumento dell'incidenza della certificazione ambientale e dei siti di organizzazioni con certificazione ambientale ISO 14001).

*“... unire le forze, fare sistema su una visione dello sviluppo centrata sul ritorno all'industria, che è un ritorno al futuro, perché ovviamente non stiamo parlando della grande industria del novecento ma dell'industria del futuro, fondata sulla qualità manifatturiera e sulle competenze tecnologiche, su quelle che l'Unione Europea ha chiamato le tecnologie abilitanti”*

(Confindustria Pavia)

In sintesi, si intende **perseguire la crescita sociale e culturale della regione** (e a cascata del paese e di tutta l'Europa) **attraverso la prosperità generata dalle sue imprese** che si riverbera su tutti gli stakeholder.

Per arrivare a questo traguardo di prosperità è necessario incrementare il livello di competitività della regione, facendo leva sui numerosi punti di forza e cogliendo le opportunità che il contesto competitivo globale offre.

**E tra i punti di forza che devono rilasciare tutto il loro massimo potenziale c'è sicuramente il sistema delle imprese e, all'interno di questo, il settore manifatturiero. E' partendo dalla centralità del manifatturiero che l'intero sistema produttivo lombardo potrà evolversi ed affrontare il passaggio all'Industria 4.0. Questa evoluzione sarà infatti una trasformazione inclusiva perché, oltre al settore manifatturiero, riguarderà l'artigianato, i servizi e genererà un'occupazione qualificata aumentando l'occupabilità. La grande potenzialità dello sviluppo di questo nuovo settore saranno non solo l'integrazione tra servizi innovativi e tecnologie informatiche nella produzione industriale, ma soprattutto la creazione di un vero e proprio ecosistema dell'innovazione che faccia da traino per tutta l'economia di un territorio.**

**Velocità, flessibilità e automazione saranno le parole chiave della nuova rivoluzione industriale che non potrà che aumentare il valore aggiunto per le imprese** e, a monte, per l'intera filiera produttiva, seguendo i clienti e le loro sempre più mutevoli esigenze. Ma per farlo è necessario attrezzarsi.

Il cambio di paradigma sarà – ancora una volta – radicale e per essere accompagnati lungo un percorso impervio è ancor più necessaria la visione e la declinazione della stessa in progetti operativi che solo una grande Associazione Industriale può mettere in campo: **la sfida non può essere affrontata dalla singola impresa, è una sfida dell'intero sistema-regione e del sistema paese.**

Per la Lombardia questo significherà la **sfida globale di un'area ampia geografica** (incentrata in particolare sulla Lombardia, con Piemonte, Veneto e Emilia-Romagna, ma anche sulla vicina Svizzera) **per diventare un grande hub economico a livello globale in grado di far da traino alle economie regionali e nazionali.** Questa sfida deve iniziare dalla **consapevolezza che la competizione globale sarà incentrata sulla capacità di attrarre capitale umano e imprese innovativi, in una continua contaminazione con territori, competenze e tecnologie sempre più "lontane", facendo della permeabilità del sistema uno dei suoi migliori asset.**

Capacità di attrarre, ma anche di mantenere.

**Il numero e la forza degli hub dell'innovazione, di un Paese o di un territorio, ne decreteranno la fortuna o il declino. E quindi la valorizzazione dei talenti, degli innovatori e delle forze migliori, nativi o stranieri che siano, avrà altrettanto peso rispetto all'attrazione.**

Parallelamente allo sviluppo di luoghi in cui si fabbricano fisicamente le cose sempre più evoluti, nuovi trend si affacceranno. Le città con un'alta percentuale di lavoratori a scolarità elevata diventeranno le nuove fabbriche, centri per la produzione di idee, sapere e valore in luoghi di lavoro condiviso, spazi aperti per la generazione di idee e manufatti.

Quindi, in sintesi e in riferimento ai dati presentati nel capitolo 2, **l'obiettivo per il 2030 è che la Lombardia guadagni le prime posizioni nella competitività e nella prosperità, in confronto con le regioni europee più performanti, e non solo.**

Obiettivo ambizioso è vero, ma le premesse e le condizioni per questo "salto quantico" ci sono tutte.

Se il sistema lombardo ha uno dei punti di forza nel *medium tech*, questo non deve far trascurare fenomeni di cambiamento radicale che si affacciano all'orizzonte avendo, anzi, la capacità di guidare e non subire questi cambiamenti e integrandoli nel modo più efficace possibile nel contesto esistente.

**Questo grande cambiamento viene chiamato "Industria 4.0".**

La digitalizzazione dei processi produttivi rappresenta un'enorme opportunità, oltre che una realtà: le economie avanzate stanno infatti già da tempo mettendo in atto la quarta rivoluzione industriale, una riconversione dei processi produttivi fondata sulla digitalizzazione della produzione.

Il passaggio alle nuove tecnologie della quarta rivoluzione industriale infatti rappresenta il momento di picco di un processo in corso da tempo per cui gli oggetti fisici dialogheranno tra loro creando un sistema industriale complesso e interconnesso a livello globale. Un recente rapporto McKinsey dà l'idea di quale sarà l'impatto di questo passaggio epocale: *"si stima che la produttività possa crescere di oltre il 25% grazie alla digitalizzazione dell'intera filiera produttiva, che consentirà di rispondere in modo più efficace a una domanda in costante evoluzione"*.

**La fabbrica intelligente attraversa l'intera catena del valore della produzione, e le tecnologie digitali rappresentano l'elemento di rivoluzione del sistema produttivo inglobando i nuovi paradigmi dell'Industria 4.0.** Possiamo riassumere il concetto di Industria 4.0 nell'insieme integrato di esseri umani, oggetti e sistemi che creano una rete digitale e interconnessa tra imprese, coinvolgendo l'intera filiera produttiva, capace di auto-organizzarsi e di ottimizzarsi in tempo reale: il tutto allo scopo di creare maggiore valore attraverso l'incremento della competitività.

Lo stesso rapporto McKinsey categorizza gli impianti produttivi di nuova generazione: (I) impianti automatizzati, completamente digitalizzati e a basso costo, per produzioni di massa; (II) impianti per la produzione su vasta scala di prodotti personalizzati per rispondere ai trend di mercato; (III) gli "e-plant in a box" adatti a produzioni di nicchia e facilmente dislocabili a seconda della domanda. Per un Paese come l'Italia, le ultime due tipologie sono sicuramente le più rilevanti. Non solo produttività industriale ma, potenzialmente, anche nuovi modelli di business.

Si tratta, infatti, di tecnologie che stanno cambiando il modo di progettare, realizzare e distribuire qualsiasi prodotto in tutto il mondo e possono creare un *fil rouge* digitale lungo tutta la filiera industriale che permette di organizzare e gestire grandi quantità di informazioni. Il successo dell'implementazione delle tecnologie digitali nella produzione dipenderà dalla costruzione di una comunicazione fluida tra tutti gli anelli della catena industriale, trasformando il flusso continuo di dati in un coerente tracciato digitale. Per questo i benchmark sono da cercare nelle caratteristiche delle applicazioni consumer-based e dei software cloud-based che li rendono aggiornabili, intuitivi da utilizzare e abbastanza accessibili nel prezzo.

La sfida è importante perché la digitalizzazione della filiera non solo renderebbe possibile la comunicazione tra operatori e macchine, con un evidente vantaggio sui costi-benefici, ma potrebbe facilitare anche l'innovazione e la competitività. Innanzitutto, la disponibilità immediata e l'analisi di grandi quantità di dati che provengono da tutto il ciclo di vita del prodotto consente di migliorare il funzionamento dei macchinari, ridurre il *time to market*, fino ad arrivare a comprendere meglio le esigenze dei consumatori. Questo renderebbe l'innovazione del prodotto ancora più efficace e ancora più legata a un'attività di analisi, test e simulazioni.

Le potenzialità dell'industria 4.0 sono molto promettenti: **le linee di produzione saranno in grado di riconfigurarsi automaticamente per ottimizzare la produttività, rispondere dinamicamente ai nuovi ordini o a variazioni degli stessi, predire i loro guasti e avviare i processi manutentivi adeguati in maniera autonoma, ecc.**

Ci si aspetta inoltre un aumento della flessibilità dei processi fino ad arrivare alla linea che potrà produrre qualsiasi tipo di prodotto senza la necessità di un passaggio da un lotto all'altro o di lunghi e costosi *set-up* ma, ad esempio, attraverso un settaggio dei profili dei *robot* dettato dall'impianto stesso progressivamente, mentre i prodotti procedono lungo la linea.

**Lungo l'intera filiera la digitalizzazione impatta direttamente sulla Supply chain, che diventa interamente integrata e coordinata, sulle sinergie tra fornitori, sui tempi di risposta ai bisogni del mercato infinitamente più veloci, sull'interconnessione dei sistemi, sulla riduzione dei tempi di produzione e dei relativi costi, sulla flessibilità, sulla vicinanza Cliente – Marketing, sull'incontro tra bisogni del cliente e sull'efficienza della produzione di massa e, infine, sull'on demand manufacturing.**

È così, quindi, che tecnologie già note e innovazioni si combinano sinergicamente creando le condizioni per una nuova rivoluzione industriale multidimensionale. Una sfida per il manifatturiero lombardo.

FIGURA 7.

Industria 4.0



### 3.4. Il profilo di competitività della Lombardia

La Lombardia è un territorio che già possiede numerosi ed evidenti punti di forza, che sono dati da quelli che la letteratura scientifica definisce le dotazioni, cioè quelle risorse che la posizione geografica, la storia e la tradizione, e madre natura le hanno dato. Ma non basta. I punti di debolezza e le minacce ci sono (disoccupazione ed esclusione di certe fasce di età dal mercato del lavoro, imprese piccole e individualiste, competizione globale sempre più accesa, ecc.) e le sfide da cogliere sono importanti.

**La Lombardia presenta un profilo di competitività apparentemente elevato, ma al contempo mostra segni di sofferenza contingente e, ancora più importante, mostra segnali di debolezza strategica e di lenta ma graduale perdita di posizioni competitive.** Il fenomeno non è evidente, è lento e “drogato” dall’indiscutibile benessere che nel tempo la regione Lombardia ha saputo costruire.

Ma non è all’oggi che **guardiamo**, è al domani anzi, ancora più in là, **al 2030**.

Come abbiamo visto per mantenere e accrescere la competitività è necessario mettere in atto tutte le misure che possano sostenere e migliorare la produttività. Per questo **occorre agire sulle determinanti della competitività che riguardano più da vicino lo sviluppo del sistema delle imprese (le c.d. determinanti microeconomiche) e di ciò che le circonda, più precisamente:**

- **Generare una forte cultura pro industria**
- **Migliorare la qualità dell’ambiente di business**
- **Accrescere lo stato di sviluppo dei cluster**
- **Arricchire la sofisticatezza delle strategie e attività d’impresa**

Solo agendo a questo livello si raggiungerà la competitività e quindi una prosperità diffusa.

**Il Piano Strategico #Lombardia2030 ha proprio questo obiettivo, agire su questo livello delle determinanti della competitività per rendere la Lombardia, più competitiva e quindi più prospera.**

FIGURA 8.

Strategia





### 3.5. Le principali sfide strategiche e le priorità di intervento

Attraverso un lungo percorso, che ha portato alla condivisione dei contenuti con i rappresentanti del Sistema di Confindustria elencati nella nota metodologica, sono state individuate le più importanti sfide strategiche che attendono Confindustria Lombardia, che sono le sfide per rendere la regione Lombardia prospera e competitiva.

**Le interviste e il work-out hanno chiaramente indicato i seguenti ambiti come le sfide strategiche più rilevanti:**

#### **Area “Generazione cultura pro industria”**

- Diffusione della cultura d’impresa: l’impresa è ancora vista dalle amministrazioni e comunità locali e dai cittadini come “un problema e non un’opportunità”; si rileva in tutti i territori una certa avversione alle imprese che crea molte criticità. È quindi necessario diffondere la cultura della rilevanza dell’impresa nel sistema economico-sociale, come creatrice e distributrice di ricchezza e competenze per tutti al servizio del territorio;

#### **Area “Qualità dell’ambiente di business”**

- Formazione professionale: allineamento tra le competenze richieste dalle imprese e la formazione (scolastica in primis), salvaguardando e trasmettendo il “saper fare”, tipico delle imprese manifatturiere lombarde. Ci sono esperienze territoriali e quindi buone pratiche da replicare;
- Mancanza di infrastrutture fisiche: le Associazioni Territoriali hanno evidenziato che, in molte aree della Lombardia, ancora mancano quelle infrastrutture fisiche (autostrade, porti, ferrovie, banda larga, ecc.) che consentirebbero uno sviluppo esponenziale del territorio;
- Peso eccessivo della burocrazia: la burocrazia ha assunto un ruolo ormai straripante. Le norme sono complicate e farraginose, le interpretazioni le più varie e ad ogni livello (Comunale, Provinciale, ecc.) la produzione normativa e procedurale non è coordinata generando disparità e complessità. Le risorse delle imprese assorbite nell’adempimento di formalità di questo tipo è insostenibile.

#### **Area “Stato di sviluppo dei cluster”**

- Sviluppo dei Cluster: i Cluster, aggregazioni geografiche e settoriali di imprese, Università e scuole, istituzioni, ecc. si sono dimostrati eccezionali volani di sviluppo e competitività. La Lombardia, che ha vissuto l’esperienza dei distretti, è un territorio nel quale lo sviluppo dei cluster può avere un impatto rilevante. Tale fenomeno va supportato e seguito.

#### **Area “Sofisticatezza delle strategie e attività d’impresa”**

- Internazionalizzazione: l’apertura dei mercati e la globalizzazione sono da tempo fenomeni evidenti, accompagnati da minacce e opportunità. Le imprese che hanno performato meglio hanno saputo cogliere la sfida e quindi tutte le imprese devono possedere la strumentazione che consenta loro di operare sui mercati internazionali.

A queste linee strategiche affianchiamo un tema trasversale e comune: **la necessità di far percepire al meglio le nostre potenzialità in Europa e nel resto del mondo, superando il pregiudizio generato da alcune graduatorie che ci penalizzano. Per migliorare quindi l’immagine e il percepito della Lombardia e valorizzando al meglio le sue competenze e qualità.**

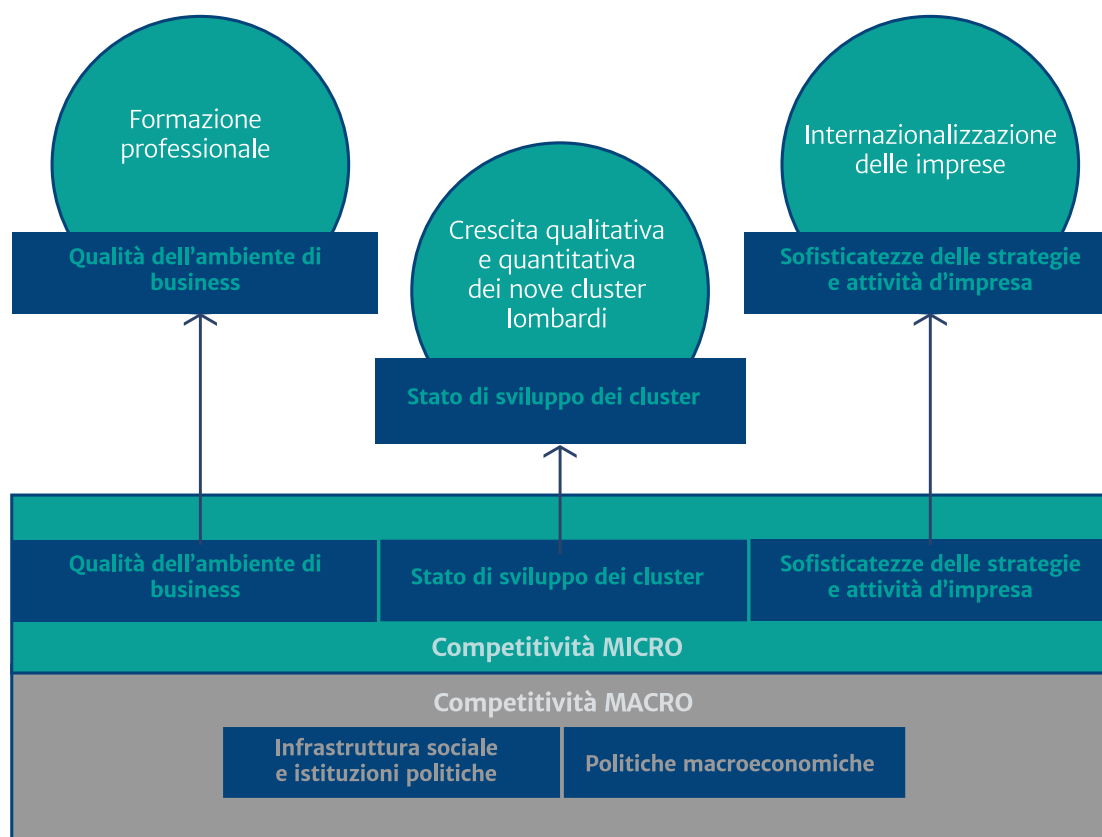
Ma per quanto tutte di grande impatto per la competitività della regione Lombardia, queste sfide necessitano di modalità di azione e di livelli di priorità diversi.

Le modalità di azione sono due: azione diretta ed indiretta. Per azione diretta si intendono quelle linee strategiche su cui Confindustria Lombardia e il sistema Confindustriale possono incidere direttamente, attivando attività e programmi operativi che influenzano senza intermediazioni lo sviluppo della linea strategica. Appartengono alla modalità diretta le linee denominate: (I) Formazione professionale, (II) Diffusione della cultura d'impresa, (III) Sviluppo dei Cluster e (IV) Internazionalizzazione. **Per azione indiretta si intendono quelle linee per le quali non è possibile tale azione diretta ma Confindustria Lombardia può svolgere unicamente un ruolo di lobbying e pressione nei confronti del legislatore e delle Istituzioni. Ruolo che appartiene al suo core business e che sempre più dovrà svolgere in collaborazione e in un costante confronto con gli altri stakeholder.** Appartengono alla modalità indiretta le linee denominate (I) Mancanza di infrastrutture fisiche e (II) Peso eccessivo della burocrazia.

Il presente Piano Strategico verte quindi principalmente sulle azioni dirette al miglioramento della competitività microeconomica e al tema, trasversale, della diffusione cultura d'impresa.

Le azioni indirette – che hanno effetto sulle determinanti della competitività macroeconomica – saranno il terreno sul quale sviluppare continue ed efficaci azioni di lobbying. I diversi livelli di avanzamento delle linee strategiche influenzeranno le relative attività operative.

FIGURA 9.



*Velocità, flessibilità e automazione saranno le parole chiave della nuova rivoluzione industriale che non potrà che aumentare il valore aggiunto per le imprese e, a monte, per l'intera filiera produttiva, seguendo i clienti e le loro sempre più mutevoli esigenze. Ma per farlo è necessario attrezzarsi.*

*La sfida non può essere affrontata dalla singola impresa, è una sfida dell'intero sistema-regione e del sistema paese. Per la Lombardia questo significherà la sfida globale di un'area ampia geografica per diventare un grande hub economico a livello globale in grado di far da traino alle economie regionali e nazionali.*

*Questa sfida deve iniziare dalla consapevolezza che la competizione globale sarà incentrata sulla capacità di attrarre capitale umano e imprese innovativi, in una continua contaminazione con territori, competenze e tecnologie sempre più "lontane", facendo della permeabilità del sistema uno dei suoi migliori asset.*



## La promozione di una nuova cultura d'impresa



### 4.1. Premessa

Una leva strategica trasversale è quella della promozione della cultura d'impresa. Con questa espressione intendiamo la conoscenza e consapevolezza dell'impatto positivo sulla società data dalla presenza di un dinamico sistema delle imprese che non solo generano e distribuiscono ricchezza ma innovano prodotti e servizi, migliorando la vita di tutti, sono capaci di integrarsi in modo responsabile nel tessuto economico-sociale delle comunità locali e dei territori e sono capaci di farsi carico di obiettivi diversi dal profitto.

**Alla base di questa cultura d'impresa c'è un sistema valoriale – fatto di onestà, trasparenza e responsabilità – che è parte della tradizione imprenditoriale della Lombardia.**

*“Sul nostro territorio l'impresa manifatturiera ha saputo difendere con orgoglio la propria identità, tentando di superare quella “antropologia negativa” che vuole l'imprenditore come sinonimo di evasore, di inquinatore, di piccolo che non cresce. E abbiamo dimostrato, nei fatti, la possibilità di fare da guida ad una nuova ed affascinante fase di sviluppo centrato sulla qualità e la vicinanza al mercato”*

(Unione degli Industriali della Provincia di Varese)

Ed è grazie al contributo degli imprenditori, delle persone che lavorano nell'impresa, della ricerca e dell'innovazione ma anche della passione ed di una grande motivazione e dedizione al lavoro che l'impatto positivo sulla società cresce e si autoalimenta.

Cultura d'impresa, dunque, non solo come sintesi di saperi e valori tradizionali ma anche come fonte di crescita e progresso.

In questo scenario Confindustria Lombardia intende, in stretta sinergia con l'analoga area “Impresa e Cultura” di Confindustria e le numerose iniziative delle altre Territoriali in tutta Italia, definire un modello di cultura d'impresa lombardo ed utilizzarlo per alimentare una forte consapevolezza nell'opinione pubblica e nelle pubbliche amministrazioni di questo modello che identificherà in modo chiaro ed efficace la storia, i valori, le vocazioni, gli obiettivi, immagine e identità del sistema industriale lombardo.

## 4.2. Obiettivi e ragioni

Creare e diffondere cultura d'impresa e quindi conoscere davvero il sistema impresa ed i benefici generati, diffondere un clima favorevole, significa a cascata generare una serie di impatti positivi che posso facilitare la sopravvivenza e la crescita di questa componente fondamentale della società e, quindi, prima garantire e poi aumentare gli impatti positivi appena descritti. Per esempio, **questa leva strategica è trasversale e sinergica rispetto alla leva strategica del capitale umano: infatti, diffondere cultura d'impresa significa attrarre giovani e talenti verso una carriera d'azienda e quindi rinforzare l'area della formazione.** Così facendo si contribuisce alla piena occupazione e a rendere le imprese ancora più competitive.

La diffusione dovrà essere molto impattante e capillare, non solo tra i principali attori economici, nella classe dirigente, ma anche e soprattutto nell'intera società civile.

Di contro, non presidiare quest'area significa che il *sentiment* generale verso le imprese sia basato su preconcetti o informazioni errate o parziali, che si basano su pochi isolati episodi di malcostume. Che poi conducono a diffidenza, resistenza se non ad aperta opposizione: ai nuovi insediamenti, alle scelte della singola impresa, ecc.

Secondo i risultati di una ricerca Gfk Eurisko (commissionata da Confindustria e articolata su un campione di associati, di piccoli e medi imprenditori e di cittadini non operanti nel settore) la cultura d'impresa dovrebbe aumentare nella pubblica amministrazione, nella politica e nei partiti e nella pubblica opinione in genere. Dalla ricerca emerge la convinzione che la cultura d'impresa debba concentrarsi sullo sviluppo dell'azienda, del territorio in cui opera e del Paese più in generale, contribuendo a stimolare il mercato del lavoro e le risorse umane, creando un circolo virtuoso al servizio di clienti e consumatori.

**Una diffusa cultura d'impresa non potrà che generare benefici, ridurre la burocrazia, promuovere l'innovazione e la cultura professionale, favorire la formazione, sviluppare il rigore e l'etica negli affari, promuovere una vera cultura del merito, con un ruolo forte dell'Università nella promozione della cultura d'impresa.**

In sintesi, comunicare meglio e valorizzare al massimo l'identità delle impresa e i suoi valori: fare al meglio il proprio lavoro quotidiano, puntare su giovani, università e coinvolgimento all'interno della società civile.

Di seguito qualche esempio delle iniziative che possono essere intraprese in questo ambito, la definizione dei programmi specifici avverrà in coordinamento con gli stakeholder.

#### I. Definizione del modello di cultura d'impresa

La prima parte da sviluppare sarà la definizione delle caratteristiche principali del modello di cultura di impresa lombardo, uno *story telling* il più aderente possibile alla realtà ma anche ad un modello aspirazionale. Un modello di cultura d'impresa, quindi, proiettato verso il futuro che presenta grande attenzione a rispetto e valorizzazione delle risorse, soprattutto di quelle umane, a creatività e innovazione; una cultura d'impresa, dunque, come sinonimo di lungimiranza e dedizione e apertura al dialogo e alle esigenze dei consumatori che, sempre più informati, consapevoli ed esigenti, prediligono le aziende che sanno dialogare.

#### II. Comunicazione

E' successivamente indispensabile che il modello di cultura d'impresa non rimanga confinato nelle ricerche e nei documenti, ma venga comunicato e condiviso – in momenti dedicati – con tutti i soggetti operanti al nostro interno, sia come Confindustria Lombardia che come sistema Confindustriale lombardo.

La comunicazione è, infatti, una leva strategica indispensabile per il successo di qualsiasi attività e, per rivelarsi davvero efficace, occorre che sia indirizzata all'interno prima che al suo esterno.

Un team partecipe e consapevole dei valori contribuirà infatti ad una maggiore diffusione della cultura d'impresa. E in tale ottica la motivazione e la partecipazione emotiva del personale è fondamentale per poter trasmettere un'immagine positiva anche all'esterno.

#### III. Iniziative / azioni

Diverse sono le iniziative già in essere organizzate da Confindustria, e supportate dalle associazioni territoriali. In particolare:

- ORIENTAGIOVANI – l'evento annuale che Confindustria dedica alle imprese e ai giovani;
- La Settimana della cultura d'impresa – altro evento annuale organizzato da Confindustria sui territori per raccontare alla pubblica opinione la ricchezza valoriale dell'industria italiana con modalità nuove e originali.
- PMI DAY – giornate nazionali delle Piccole e Medie imprese organizzate dalla Piccola Industria di Confindustria sui territori finalizzato ad aprire le porte delle aziende a studenti, insegnanti, amministratori locali e organi di informazione;

In questo contesto Confindustria Lombardia si propone come soggetto catalizzatore affinché le buone prassi vengano estese a tutti i territori attraverso un'azione diretta di lobby verso Regione Lombardia e, più in generale, verso le istituzioni.

Il ruolo di Confindustria Lombardia sarà quindi quello di intermediario tra le iniziative organizzate a livello nazionale e i territori, oltre che come pivot e coordinatore delle diverse iniziative di sensibilizzazione e promozione della cultura d'impresa organizzate dalle associazioni territoriali al fine di esprimere, attraverso un lavoro di sintesi e di valorizzazione delle diverse peculiarità territoriali, una forte identità lombarda identificando nuovi sistemi di espressione e diffusione. Questo percorso, declinato in azioni concrete, dovrà essere condiviso, valorizzato e amplificato a livello mediatico con le associazioni datoriali.

**'L'impresa come elemento che crea coesione e arricchisce il tessuto sociale di un territorio, contribuendo al suo benessere'** è il principio che guiderà Confindustria Lombardia in una serie di attività per diffondere la cultura d'impresa:

- roadshow itineranti nelle fabbriche dei diversi territori lombardi da aprire ai media e ai cittadini;
- mappatura delle aziende storiche come esempio/modello del 'saper fare' lombardo;
- attività di comunicazione e sensibilizzazione nei territori per far conoscere il ruolo delle imprese nel creare coesione e ricchezza nel tessuto sociale regionale;

Il tutto supportato dalle associazioni territoriali ma soprattutto con la sponda fondamentale degli stakeholders: per diffondere la cultura d'impresa, sradicando in maniera definitiva la cultura anti impresa, è infatti necessario il supporto di enti locali, amministrazione regionale, associazioni attive sul territorio e think tank.

Gli **Stakeholders**: Associazioni Territoriali socie di Confindustria Lombardia, Confindustria, Regione Lombardia, Unione Europea, Amministrazioni locali, Think tank, Società civile, Università e Scuole.



*Una diffusa cultura d'impresa non potrà che generare benefici,  
ridurre la burocrazia, promuovere l'innovazione e la cultura professionale,  
favorire la formazione, sviluppare il rigore e l'etica negli affari,  
promuovere una vera cultura del merito,  
con un ruolo forte dell'Università nella promozione della cultura d'impresa.  
In sintesi, comunicare meglio e valorizzare al massimo l'identità delle impresa  
e i suoi valori: fare al meglio il proprio lavoro quotidiano, puntare su giovani,  
università e coinvolgimento all'interno della società civile.*



## Lo sviluppo e il rinforzo dei cluster lombardi

### 5.1. Premessa

I cluster, in ambito industriale, sono **“un’agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese”**, secondo la definizione di Porter.

Tali modelli aggregativi hanno largamente provato nel tempo la propria efficacia ossia la creazione di “vantaggio competitivo che deriva dalla presenza di economie esterne locali e di azioni congiunte” superiore a quello delle imprese dello stesso settore ma non appartenenti ad un cluster.

**Il cluster agevola lo sviluppo di nuovi brevetti, promuove la crescita economica e dunque la creazione di nuovi posti di lavoro. Vi è quindi una correlazione positiva tra la forza dei cluster e la crescita delle industrie regionali esistenti.**

*“Sono convinto che il cluster possa offrire grandi opportunità per le piccole e medie imprese, perché viene data loro la concreta possibilità di confrontarsi, strategicamente e operativamente, con altre imprese, università ed enti di ricerca per tracciare insieme il futuro del manifatturiero italiano”*

(Confindustria Bergamo)

### 5.2. Obiettivi e ragioni

La Lombardia ha già sviluppato nel proprio passato un’esperienza simile, il distretto industriale. In continuità con questa tradizione, il futuro dell’industria lombarda passa anche attraverso lo sviluppo dei cluster che, viste le premesse dei capitoli precedenti, avranno una forte matrice tecnologica. I cluster rappresentano la nuova frontiera per affrontare lo sviluppo produttivo, le nuove tecnologie e la competizione sui mercati globali. Competizione sempre più difficile da affrontare con mezzi tradizionali e con imprese che hanno tipicamente una taglia molto piccola.

**Attraverso la collaborazione e lo sviluppo di sinergie fra piccole, medie e grandi imprese con centri di ricerca e università, associazioni imprenditoriali, amministrazioni pubbliche e ai soggetti bancari, i cluster rendono le industrie del nostro territorio più internazionalizzate, digitalizzate e connesse.**

Per le ragioni sopra esposte, partendo dalla strategia deliberata a livello europeo, e implementata a livello regionale, di organizzazione del territorio per sistemi di filiera, **Confindustria Lombardia mette al centro della sua strategia il supporto e l’indirizzo strategico di lungo periodo del modello cluster facendone uno dei perni del Piano strategico.**

### 5.3. Programmi e azioni

Confindustria Lombardia intende svolgere il ruolo di partner di riferimento per la promozione e la diffusione del modello dei cluster, a tutti i livelli: politico, tecnico ed associativo e rappresentare il think-tank dei nove cluster tecnologici lombardi: (1) Fabbrica intelligente, (2) Agrifood, (3) Aerospazio, (4) Energia, (5) Mobilità sostenibile, (6) Chimica verde, (7) Smart cities and communities, (8) Ambienti di vita e (9) Scienze della vita; ognuno di questi afferisce a un'area di specializzazione della Smart specialisation strategy (S3) di Regione Lombardia.

Proseguendo con il già citato **approccio bottom-up**, si intende **coinvolgere fortemente le imprese nella vita associativa e nella governance del cluster, facendo dello stesso una vera e propria “casa” comune**. Allo stesso modo intende promuovere un ruolo attivo delle **Associazioni Territoriali nella vita associativa e di animazione dei cluster, fin nella partecipazione alla Cluster Organization** (la struttura di coordinamento). Questo approccio è coerente con le migliori pratiche a livello internazionale: **nei cluster più vitali e di successo le “Institutions for collaborations” giocano un ruolo essenziale**.

Come nei paragrafi precedenti e successivi le azioni sotto riportate sono esempi di programmi e azioni percorribili in quest'ambito. La declinazione operativa effettiva sarà il risultato dell'interazione e collaborazione con tutti gli stakeholder.

#### I. Promozione e diffusione dei cluster

All'interno e all'esterno del sistema confindustriale, si intende avviare un'intensa attività di promozione e diffusione dei cluster attraverso riunioni presso le singole Associazioni Territoriali per la promozione delle attività dei cluster. Si intende, inoltre, fornire assistenza e promozione per l'organizzazione di *road show*, seminari e *workshop* dedicati. Questa azione di diffusione del concetto di cluster e delle attività operative dei cluster esistenti è estremamente rilevante, non solo per le ricadute in termini di *commitment* e partecipazione ai cluster esistenti, ma anche di cultura per un modello di sviluppo economico che ha dimostrato la sua efficacia.

#### II. Gestione dei cluster

Sul fronte gestionale si intende promuovere l'adesione ai cluster da parte delle Associazioni Territoriali, partecipando alle attività o, in modo ancora più incisivo “adottando” uno o più cluster di riferimento e agendo in seno alla cluster *organization*.

Ciò non toglie che ogni cluster possa avere più di un'Associazione Territoriale presente. Confindustria Lombardia intende agire come punto di raccordo e coordinamento, insieme a tutte le Territoriali, di queste azioni. Confindustria Lombardia si rende inoltre disponibile quale *repository* di competenze, buone pratiche e informazioni sul tema della gestione dei cluster, disponibile per tutto il sistema.

**Gli Stakeholders:** Associazioni Territoriali socie di Confindustria Lombardia, Associazioni di categoria, Regione Lombardia, Finlombarda, Imprese, Università, Centri di ricerca, Cluster Tecnologici Lombardi, Cluster europei, Istituzioni europee, Banche.

*Il cluster agevola lo sviluppo di nuovi brevetti, promuove la crescita economica e dunque la creazione di nuovi posti di lavoro. Vi è quindi una correlazione positiva tra la forza dei cluster e la crescita delle industrie regionali esistenti. Attraverso la collaborazione e lo sviluppo di sinergie fra piccole, medie e grandi imprese con centri di ricerca e università, associazioni imprenditoriali, amministrazioni pubbliche e ai soggetti bancari, i cluster rendono le industrie del nostro territorio più internazionalizzate, digitalizzate e connesse.*



# Capitale umano e formazione professionale



## 6.1. Premessa

### **Un Capitale Umano d'eccellenza è alla base della capacità di un territorio di essere competitivo.**

Il capitale umano si costruisce attraverso l'istruzione scolastica e la formazione in aula da un lato e la formazione sul campo, sul posto di lavoro, seguendo due diversi percorsi di apprendimento e di accumulo.

**Forte di una tradizione formativa di alto livello e di un'esperienza di alternanza scuola-lavoro che ha radici molto profonde, il sistema formativo lombardo si è sempre contraddistinto per la capacità di rispondere alle esigenze di conoscenze e professionalità richieste delle imprese.**

*“...la metà di questa disoccupazione è attribuibile al gap fra le competenze richieste dalle aziende e le competenze dei giovani. Abbiamo cioè un problema di mismatch, tra attese e realtà. Quasi un terzo della disoccupazione giovanile può essere attribuita alla divergenza tra profili richiesti e competenze dei candidati”*

(Assolombarda Confindustria  
Milano Monza e Brianza)

Nel corso del tempo, tuttavia, anche a causa della tendenza a scelte di orientamento non coerenti con le richieste del mercato e di una crisi economica che ha fortemente minato il sistema industriale della nostra regione, **sono andate delineandosi due forti criticità:** aumento della disoccupazione giovanile e mismatch tra le competenze richieste dalle imprese e quelle possedute da chi cerca lavoro (sia in termini di gap, sia di sovra-istruzione che di disallineamento).

All'interno del piano strategico si intende costruire una visione sinergica tra le due modalità di arricchimento del capitale umano, formazione in aula e sul campo, affinché queste si rinforzino reciprocamente: **il sapere e il fare devono essere due facce della stessa medaglia.**

## 6.2. Obiettivi e ragioni

Il successo delle imprese è da sempre legato a doppio filo alla qualità dei giovani che si formano nelle nostre scuole. L'istruzione tecnica è nata e si è sviluppata per rispondere a esigenze specifiche della realtà produttiva, svolgendo a lungo e con successo la funzione di formare figure adeguate alla domanda di professionalità proveniente dal mondo delle imprese.

**Nelle aree a elevata e storica industrializzazione come la Lombardia, gli istituti tecnici industriali hanno sempre costituito per le imprese uno straordinario bacino di reclutamento di risorse umane qualificate.**

Questo segmento dell'istruzione ha accompagnato la crescita economica e sociale del nostro Paese, le varie fasi di sviluppo che si sono succedute, adeguando in più occasioni e con modalità diverse i percorsi di studio, con il preciso obiettivo di formare quei profili intermedi – i “periti”, appunto – che proprio in virtù delle loro caratteristiche e competenze tecnico-professionali hanno costituito il “motore” della crescita del tessuto industriale nazionale e contribuito a traghettare il Paese verso il suo moderno ruolo di potenza industriale.

**Ancora oggi il tessuto delle piccole imprese italiane, in particolare, è profondamente legato alla funzione svolta dal sistema dell'istruzione tecnica secondaria e terziaria, i cui diplomati sono richiesti in misura ben più elevata dei laureati, pur essendo più difficilmente reperibili sul mercato del lavoro.**

Tuttavia l'impressione è che, nel corso del tempo, ci sia stato un progressivo abbandono della funzione più propriamente professionalizzante a favore di una formazione culturale di tipo, sì, generale e polivalente, ma proprio per questo bisognosa di ulteriori percorsi formativi specialistici post-secondari. L'istruzione tecnica, in altri termini, ha finito per perdere la sua identità originaria e ha visto progressivamente indebolirsi la sua funzione di percorso formativo dotato di una propria autonoma e riconosciuta “terminalità”.

**Occorre quindi recuperare il forte legame con il contesto territoriale e produttivo per garantire agli studenti degli istituti tecnici competenze sempre aggiornate alla rapida evoluzione che caratterizza oggi il sistema economico.**

Con l'obiettivo di rispondere a queste nuove sfide Confindustria Lombardia intende valorizzare le best practice realizzate in tema di education sui vari territori, operando un intervento di sistematizzazione che ne consenta una più ampia diffusione e una replicabilità sostenibile a livello regionale e mettendo a disposizione:

- I) il know-how costruito negli anni in collaborazione con il sistema educativo e formativo per la predisposizione di metodologie e sperimentazioni per favorire la didattica per competenze;
- II) il costante rapporto con le imprese associate nell'individuazione delle competenze chiave per la competitività del territorio e nell'attivazione di iniziative di alternanza scuola-lavoro maggiormente strutturate che promuovano l'apprendimento di tali competenze in contesti lavorativi.

Su questo fronte, la linea strategica di Confindustria Lombardia si muove in sintonia con un contesto in continua evoluzione, sia a carattere nazionale con la Legge 107/2015 Riforma del sistema nazionale di istruzione, la cosiddetta Buona Scuola, sia a carattere regionale con la Legge Regionale 30/2015 “Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Regione Lombardia”. Entrambi i provvedimenti hanno tra i punti fondanti un forte collegamento tra il mondo del lavoro e quello dell'istruzione, che si traduce ad esempio nell'obbligatorietà all'alternanza scuola-lavoro e nella promozione dell'istruzione tecnica e professionale.



### 6.3. Programmi e azioni

Affinché lo sviluppo del capitale umano abbia successo, è fondamentale la continuità nel tempo delle linee d'azione che non devono essere vissute come iniziative spot ma come vero e proprio *modus operandi*.

Partendo dalle buone pratiche sviluppate dalle Associazioni Territoriali, tra le quali ricordiamo ad esempio anche il Progetto Rosa del Club dei 15 dedicato alla promozione e l'avvicinamento delle ragazze all'istruzione tecnica, è stato predisposto quanto segue. Anche in questo ambito, le linee di intervento indicate, sono da considerarsi a titolo esemplificativo: i programmi e le azioni saranno concordati con gli stakeholder.

**I. individuazione dei fabbisogni delle imprese e delle dinamiche evolutive del mercato del lavoro**, con la finalità di allineare le competenze in uscita dei giovani dai percorsi di studio a quelle ritenute strategiche dalle imprese per competere sul mercato. Tale indagine andrà necessariamente coordinata con quanto sta emergendo in tema di Industria 4.0, con particolare riferimento alle competenze richieste ai futuri professionisti della mecatronica ;

**II. valorizzazione dell'alternanza scuola lavoro**, quale occasione per le imprese di dialogare con la scuola nella promozione di una didattica articolata per competenze e per gli studenti di presa di contatto con il mondo del lavoro. La valorizzazione può avvenire anche tramite il rafforzamento della filiera post-diploma di istruzione tecnica, in particolare attraverso il consolidamento dell'offerta formativa degli Istituti Tecnici Superiori (ITS). Tale approccio mira a consolidare i modelli finora sperimentati e diffonderli anche presso le imprese di piccole dimensioni;

**III. realizzazione di una rete di laboratori didattici (FabLab/corner)**, con la finalità di ottimizzare e mettere a disposizione di una platea più ampia di istituti tecnici e professionali delle infrastrutture laboratoriali già presenti sul territorio lombardo (presso aziende, università, centri di ricerca, ...) quali ambiti di apprendimento tecnico-pratico, anche nella prospettiva di una loro ulteriore implementazione.

**IV. mentorship**: una sorta di "adozione" formalizzata da parte di una risorsa, magari prossima al pensionamento, di un giovane o gruppo di giovani, facendo fare loro una parte esperienza guidata sul campo e un parte di aula presso l'azienda stessa. Questo affiancamento ha il grande vantaggio di valorizzare l'esperienza del sapere fare in un'ottica di positivo passaggio generazionale.

**Gli Stakeholders:** Associazioni Territoriali socie di Confindustria Lombardia, Regione Lombardia e tutte le istituzioni competenti in materia di formazione e lavoro, Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia e tutti gli operatori dell'orientamento, Istituzioni scolastiche e formative, Imprese, Studenti e famiglie, Parti sociali (Associazioni imprenditoriali e organizzazioni sindacali), Fondazione Cariplo.

*Un Capitale Umano d'eccellenza è alla base della capacità di un territorio di essere competitivo. Forte di una tradizione formativa di alto livello e di un'esperienza di alternanza scuola-lavoro che ha radici molto profonde, il sistema formativo lombardo si è sempre contraddistinto per la capacità di rispondere alle esigenze di conoscenze e professionalità richieste delle imprese (...). Il sapere e il fare devono essere due facce della stessa medaglia.*



## Internazionalizzazione e network europei



### 7.1. Premessa

Uno degli elementi di successo delle imprese è stato individuato nel presidio dei mercati internazionali. Deve quindi essere di primaria importanza promuovere questa linea strategica e favorire l'accesso e l'espansione delle imprese sui mercati esteri, intesi con un'ampia accezione.

Su queste basi è stato costruito da **Confindustria a livello nazionale un confronto ampio e strutturato con il Ministero dello Sviluppo Economico sulle attività svolte dalla Cabina di Regia per l'Italia Internazionale**, condividendo la definizione delle linee guida e degli obiettivi fissati per l'anno 2015.

**Dobbiamo continuare e consolidare le buone prassi affinché ci si possa muovere in un quadro chiaro e definito delle politiche per l'internazionalizzazione nel quale si costruisca un forte raccordo fra i diversi enti ed istituzioni per ottimizzare le risorse in una logica di sistema.**

La Lombardia è una regione a forte vocazione internazionale, ospita 4.721 imprese a partecipazione estera e il 47% di tutte le multinazionali presenti in Italia. Il nostro export rappresenta il 30% circa di quello nazionale e più del 40% è destinato a mercati extra UE, inoltre, la nostra è la migliore regione del sud Europa per attrattività. Le imprese lombarde hanno poi mantenuto una buona performance anche durante la crisi economica: dal 2009 le esportazioni hanno registrato un tasso di crescita del 15% rispetto ai livelli pre crisi. L'alta internazionalizzazione è anche in uscita: le nostre imprese hanno investimenti esteri, joint venture e sedi commerciali in tutto il mondo.

C'è però ancora molto da lavorare affinché l'internazionalizzazione delle nostre imprese cresca e diventi stabile. In questa prospettiva Confindustria Lombardia, insieme a tutte le sue associazioni territoriali, propone una strategia finalizzata alla promozione del sistema industriale lombardo, e delle sue tante eccellenze come il manifatturiero, per consolidare nuove prassi e incrementare gli scambi con l'estero a favore di entrambe le parti. Nello svolgere l'attività di internazionalizzazione è poi fondamentale concentrarsi sui reali bisogni delle imprese.

Come emerso dall'Indagine Internazionalizzazione di Confindustria Lombardia effettuata su un campione di associate, infatti, le **priorità sulle quali le aziende chiedono alle associazioni imprenditoriali un forte supporto sono: ricerca controparti estere; organizzazione incontri Business to Business; consulenza su contrattualistica estera e fiscalità internazionale; consulenza su problematiche doganali.**

Supportare le imprese in tutta una serie di attività burocratiche, aiutarle ad trovare altri fornitori e partner non significa solamente ottenere una posizione competitiva più favorevole per l'impresa ma anche garantirne la vitalità nel lungo termine e i posti di lavoro nell'economia lombarda

Il tema è già sull'agenda di molte imprese e istituzioni, ma non basta. Deve diventare un meccanismo pervasivo e diffuso, e non la buona pratica di alcuni illuminati precursori.

Troppo spesso le attività internazionali delle imprese sono viste con sospetto, evidenziando solo il loro impatto sul piano occupazionale di breve periodo o solo la ricerca di input a basso costo, se non addirittura come pratiche per sfuggire ad una fiscalità complessa ed opprimente. Eppure la competizione si svolge a livello globale e le imprese devono essere messe nelle condizioni di ottenere quanto di meglio ogni paese può offrire. Anche la Commissione Europea riconosce che “l'internazionalizzazione non consiste solamente nell'esportazione.

Ad esempio, la cooperazione transfrontaliera, la partecipazione a reti economicamente efficaci, la ricerca di approvvigionamenti competitivi o di nuove tecnologie sono elementi importanti”. All'interno delle strategie e dei programmi di internazionalizzazione non possono non avere un posto d'onore quelli con l'Unione Europea, ambito nel quale Confindustria Lombardia è già da tempo presente e attiva.

*“Abbiamo scelto un titolo ambizioso: l'Europa, una svolta per lo sviluppo e la crescita. All'Europa dobbiamo dedicare sempre più attenzione. (...) Una casa comune per il fisco, per il welfare, per le infrastrutture, per l'energia”*

(Confindustria Mantova)

In questo spazio europeo le possibilità sono innumerevoli, tra queste ricordiamo (I) la programmazione europea 2014-2020, che coordina lungo la linea strategica della crescita economica della UE al 2020 (che deve diventare un'economia intelligente, sostenibile e solidale) i programmi e i fondi strutturali, (II) la politica regionale della UE e il rapporto diretto tra UE e regioni. Queste ultime sono state, da tempo, individuate come l'ambito territoriale ottimale per lo sviluppo di politiche e progetti europei di sviluppo e cardine anche della sopracitata programmazione 2014-2020.

Opportunità che per essere colte necessitano di competenze e professionalità specifiche.

Per questo altrettanto rilevanti sono le esperienze e le reti già consolidate di cui Confindustria Lombardia dispone. Tra queste, è di grandissima rilevanza strategica l'**Enterprise Europe Network (EEN)**, la più grande rete europea di supporto alle piccole e medie imprese per l'internazionalizzazione, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, che eroga i propri servizi attraverso il Consorzio Simpler (Support Services to IMProve innovation and competitiveness of businesses in Lombardia and Emilia-Romagna) di cui Confindustria Lombardia è partner. Complementare a EEN è la presenza a Bruxelles (insieme a Confindustria e Assolombarda), per sfruttare appieno il rapporto privilegiato, biunivoco, tra la UE e le regioni.

## 7.2. Obiettivi e ragioni

La Commissione Europea da tempo ricorda che le imprese internazionalizzate ottengono migliori risultati delle imprese che non lo sono, rafforzando così la relazione tra internazionalizzazione e competitività.

Nel proprio rapporto “Italia multinazionale 2014”, l’ICE censisce le iniziative internazionali (ivi compresi investimenti diretti esteri nel mondo volti alla creazione, all’ampliamento e/o alla co-localizzazione di attività industriali e terziarie).

Le analisi svolte evidenziano come il modello di crescita delle imprese italiane all’estero mantenga una stretta coerenza con i tratti tipici del Made in Italy e della struttura industriale del Paese: un intenso impegno a rafforzare la presenza commerciale soprattutto nei paesi ricchi, cui si accompagnano processi di rilocalizzazione strategica per lo più verso aree “vicine” in senso geopolitico, culturale e logistico.

Tra i segnali positivi vanno segnalati l’aumento della presenza italiana in Nord America e il crescente coinvolgimento delle nostre PMI nei processi di internazionalizzazione produttiva, cui si accompagna una buona tenuta della presenza all’estero delle grandi imprese. Sullo sfondo, tuttavia, il persistere di un gap di globalità, soprattutto in riferimento all’area del Pacifico, nuovo epicentro dell’economia mondiale, e la modesta propensione multinazionale di molti settori terziari.

L’internazionalizzazione ha tante vie.

Se lo sviluppo di modalità per le nostre imprese di cogliere le opportunità fuori dai confini nazionali è molto rilevante, altrettanto può e deve essere fatto per attrarre imprese straniere. L’attrazione dei c.d. FDI (Foreign Direct Investments, investimenti stranieri diretti) è un punto di forza per il territorio che riesce ad attuare tale politica. Infatti, le imprese straniere che si insediano portano occupazione, competenze e tecnologie, risorse, concorrenza, nuovi modelli di business e possono – quindi – avere la capacità di far rinascere territori o settori che sembravano ormai destinati al declino. Il loro impatto è quindi benefico e rende un territorio ancora più vitale e competitivo.

## 7.3. Programmi e azioni

I programmi, le azioni e i progetti scaturiranno dall’interlocuzione interna ed esterna, tra Confindustria Lombardia e i suoi stakeholder. Quindi quanto di seguito non vuole vincolare o circoscrivere il raggio d’azione ma sono alcuni esempi di buone pratiche di supporto all’internazionalizzazione, note e sviluppate da tempo.

Gli ambiti di azione sono già noti, ma vanno riarticolati con determinazione. Tra quelli più rilevanti di cui Confindustria Lombardia può fare sintesi e portare a sistema:

### I. Riarticolazione delle politiche di intervento

La riorganizzazione anche a livello regionale delle iniziative e dei fondi dedicati all’internazionalizzazione è condizione dalla quale non si può più prescindere: per supportare le nostre imprese è infatti fondamentale mettere a sistema tutte le singole iniziative sviluppate dai diversi protagonisti (Camere di Commercio, Regione, agenzie speciali, ecc).

**Solo facendo sistema, attraverso un maggiore coordinamento e sinergie continue, è possibile ottimizzare i fondi a disposizione ed evitare che vengano dispersi e frammentati in tante piccole iniziative.**

## **II. Partecipazione alla vita della locale comunità internazionale**

Il consolidamento del rapporto con la comunità internazionale, in primis le rappresentanze consolari, presenti in Lombardia per la promozione del sistema industriale lombardo, e delle sue tante eccellenze come il manifatturiero, sarà finalizzato a migliorare le prassi esistenti e ad incrementare gli scambi con l'estero a favore di entrambe le parti. Verranno promosse azioni congiunte con le associazioni territoriali per supportare le imprese interessate a investimenti esteri, joint venture e a sedi commerciali in tutto il mondo.

## **III. Sostegno finanziario**

L'internazionalizzazione impone all'impresa risorse finanziarie supplementari. Questo aspetto, insieme alle "informazioni di elevato valore", è sicuramente da indicare tra le priorità. Tuttavia è bene rilevare come l'aspetto finanziario sia molto più di una questione di gestione dei flussi di cassa o di possibilità di accesso a finanziamenti aggiuntivi ma anche di gestire aspetti delicati e specifici come il rischio di cambio, la garanzia dei pagamenti all'estero, le difficoltà per la concessione di agevolazioni di pagamento ai clienti esteri ecc. Finanziare l'internazionalizzazione significa agevolare i meccanismi finanziari dell'internazionalizzazione (anche con la formazione) e, d'altro lato, supportare l'accesso ai fondi aggiuntivi necessari a finanziare le operazioni internazionali, quali gli investimenti all'estero. I voucher all'internazionalizzazione, citati in precedenza, ricadono in questa categoria.

## **IV. attrazione degli FDI**

Per essere competitivo un territorio deve essere in grado di essere attrattivo nei confronti di imprese internazionali e degli investimenti diretti internazionali (Foreign Direct Investments – FDI).

Per questo Confindustria Lombardia intende sfruttare tutte le potenzialità della rete EEN anche per svolgere un'azione di sviluppo e di attrazione di imprese e investimenti in Lombardia. Inoltre intende svolgere un'attività di costante promozione del sistema industriale lombardo: (I) organizzando incontri e missioni B2B, (II) incontrando con continuità le delegazioni di Istituzioni straniere, (III) promuovendo i cluster e, più in generale, il sistema Lombardia in tutte le occasioni ed eventi con respiro internazionale.

## **V. azioni a livello europeo**

L'ambito dell'Unione Europea è sicuramente uno spazio privilegiato per le attività internazionali. Confindustria Lombardia può sfruttare una rete consolidata di esperienze, attività e servizi che già svolge per le imprese. In questo ambito le necessità e spazi di azione riguardano:

(I) promuovere la rimozione di ostacoli, barriere tariffarie e non legate ad alcuni paesi di particolare interesse, auspicando nello specifico l'accelerazione, a livello europeo, alla conclusione dell'accordo di libero scambio UE/USA meglio conosciuto come TTIP;

(II) attivare un coordinamento tecnico e istituzionale a livello regionale, valorizzando le competenze e le risorse delle Associazioni Territoriali lombarde presso le istituzioni comunitarie, con l'obiettivo di avere un unico spazio dove far convergere tutti i referenti a Bruxelles delle stesse.

Confindustria Lombardia, inoltre, segue da vicino lo sviluppo dei negoziati di libero scambio in corso a livello europeo, fa attività di sensibilizzazione delle imprese e diffonde la conoscenza su opportunità e minacce. È parte di quest'area di azione di Confindustria Lombardia tenere rapporti continui, diplomatici e istituzionali, con omologhe associazioni straniere e le Camere di Commercio italiane e straniere.

Nella cornice di intervento europea, si inserisce l'azione per la promozione e il successo della Macroregione alpina EUSALP<sup>5</sup> e della sua strategia: la proposta di Confindustria Lombardia è per una regione in sinergia con i territori contigui e fortemente integrata nel contesto europeo. Una regione al centro del cuore pulsante dell'Europa, leader riconosciuta per lo sviluppo e la competitività.

**La Macroregione EUSALP deve essere una grande area funzionale a costruire una vera industria pensante e interconnessa.** Dovrà essere attivata una governance multilivello che garantisca un efficace coordinamento interterritoriale e definisca gli aspetti progettuali, gli strumenti finanziari e normativi coinvolgendo tutti i soggetti, pubblici e privati.

Per far ciò è necessario dotare la Macroregione di una riconoscibilità, prendendo spunto dalle best practices di misure già sperimentate per altre macroregioni. Solo così EUSALP potrà ambire a diventare uno spazio in grado di attrarre intelligenza e innovazione: idee, capitali, persone e merci per generare lo sviluppo.

**Gli stakeholders:** Regione Lombardia, Sistema Confindustria nazionale e regionale, Sistema Camerale lombardo, Invest in Lombardy, ICE, MISE, Consolati presenti a Milano, Commissione Europea, Governance EUSALP, EASME, Associazioni, Banche, SACE, SIMEST.

---

<sup>5</sup> La macroregione alpina, ufficialmente Strategia Macroregionale per la Regione Alpina, è un accordo siglato il 18 ottobre 2013 a Grenoble, Francia, tra le varie 46 regioni e province autonome che si trovano attorno alla catena alpina.



*Le imprese internazionalizzate ottengono migliori risultati  
delle imprese che non lo sono,  
rafforzando così la relazione tra internazionalizzazione e competitività.*



## Il ruolo di Confindustria Lombardia

### 8.1. La missione e la definizione del ruolo



Confindustria Lombardia, nell'ambito di un rinnovamento del contesto Confindustriale e istituzionale nei rapporti con i principali stakeholder (Regione Lombardia e Unione Europea), nell'ottobre 2013 ha avviato un processo di ascolto e coinvolgimento dei propri shareholder finalizzato all'identificazione di obiettivi comuni e condivisi. In conseguenza di quanto raccolto, nel 2014 Confindustria Lombardia si è dedicata al proprio riassetto interno, riorganizzandosi secondo logiche più snelle e di efficientamento.

Questo percorso di rinnovamento a monte e a valle, durato circa un anno e mezzo, ha portato alla definizione della nuova identità di **Confindustria Lombardia quale hub del sistema associativo confindustriale lombardo attraverso la valorizzazione e l'integrazione delle eccellenze e competenze esistenti e, in particolare, agire la lobby verso Regione Lombardia e verso l'Europa puntando sulla manifattura del futuro.**

Il sistema confindustriale lombardo costituisce il più rilevante sistema associativo industriale, non solo della Regione ma di tutto il Paese, un **grande hub imprenditoriale e produttivo che si pone quale soggetto attivo e propulsivo per contribuire allo sviluppo e alla crescita della Regione:** un grande patrimonio di competenze, progettualità e innovazione che costituisce una forza vitale impegnata al servizio delle imprese e del territorio.

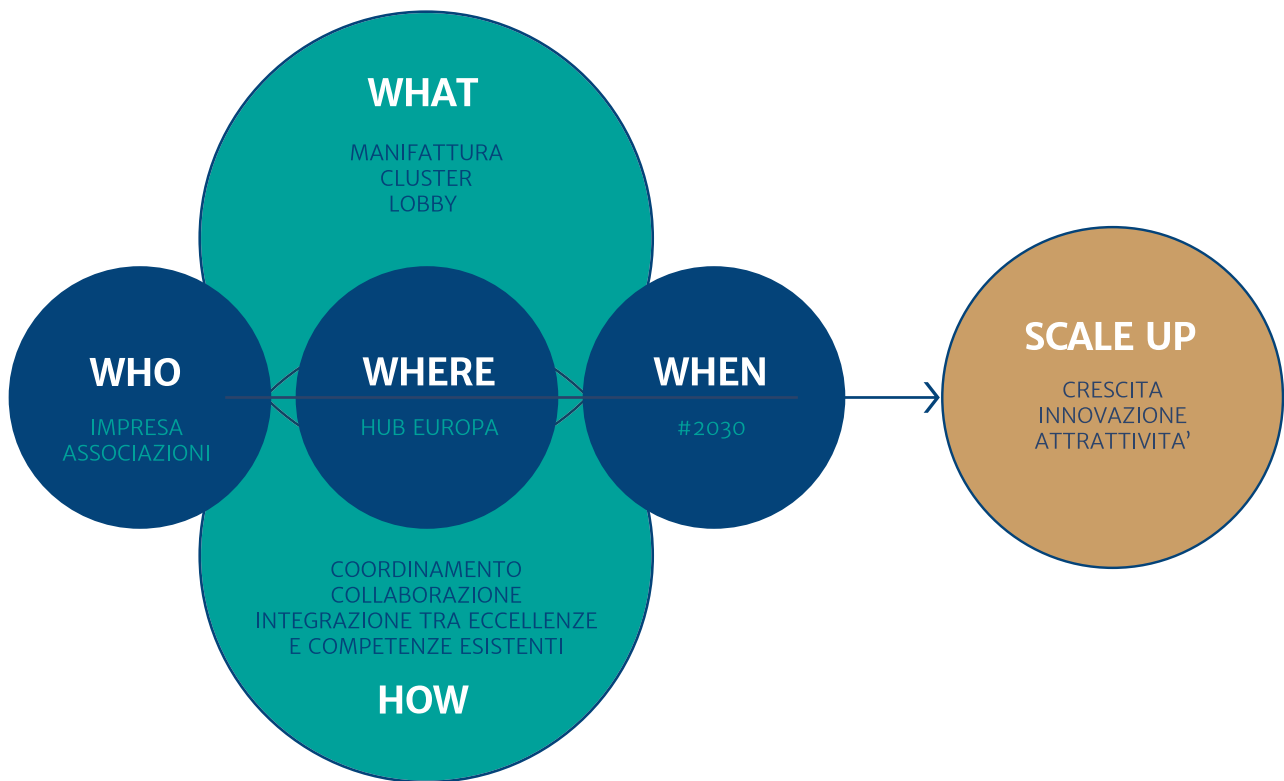
**Il Piano strategico, frutto quindi di scelte condivise dal basso e implementate secondo una logica bottom-up, rappresenterà la bussola delle attività di Confindustria Lombardia negli anni a venire e, soprattutto, in una strategia di lungo termine, è il documento fondante del rinnovato ruolo della sistema regionale lombardo,** ovvero: essere il soggetto unico di tutela degli interessi delle imprese associate tramite le Territoriali a livello regionale ed europeo cui fanno riferimento tutti gli interlocutori necessari per uno sviluppo integrato del nostro «district».

A questo scopo, inoltre, Confindustria Lombardia intende:

- da un lato, sviluppare e coordinare l'operatività nelle singole linee per garantirne efficacia, coerenza e assenza di duplicazioni e sovrapposizioni,
- dall'altro, massimizzare lo sfruttamento di sinergie, circolarità e terreni comuni tra le diverse linee strategiche con gli altri.

Capitale umano, internazionalizzazione, innovazione e riconoscibilità in Europa per promuovere la crescita delle imprese e il «saper fare» lombardo sono i pilastri da cui partire per proiettare la competizione in uno scenario globale.

FIGURA 10.



LA MISSION:

*Confindustria Lombardia quale hub del sistema associativo confindustriale lombardo attraverso la valorizzazione e l'integrazione delle eccellenze e competenze esistenti e, in particolare, agire la lobby verso Regione Lombardia e verso l'Europa puntando sulla manifattura del futuro.*



---

## Condivisione

Il punto di partenza di questa ampia riflessione è che non si fa nulla da soli e non si crea valore senza condividere il sapere.

Il sistema confindustriale lombardo vuole dare prova di una qualificata capacità propositiva e di forte apertura per l'individuazione di soluzioni utili a far crescere la Regione nell'interesse della collettività.

**La forza della rappresentanza è data dalla capillare presenza sul territorio e dalla profonda conoscenza delle specializzazioni produttive della Regione, che candidano il sistema Confindustria Lombardia ad essere un punto di riferimento per il decisore pubblico.**

La richiesta forte e appassionata del mondo industriale lombardo è quella di **costruire insieme alle Istituzioni e agli altri stakeholder le condizioni per continuare a sviluppare le proprie capacità progettuali, imprenditoriali e di innovazione per poter così rispondere, in una realtà esasperatamente competitiva, ai nuovi bisogni del mercato, caratterizzati da una domanda che sempre più privilegia la qualità della vita.**

Quindi i programmi, le azioni e i progetti scaturiranno dall'interlocuzione interna ed esterna, tra Confindustria Lombardia e i suoi stakeholder, sfruttando al massimo esperienze, competenze e le buone pratiche disponibili, alcune delle quali già note e sviluppate da tempo. Tale approccio, auspicabilmente, dovrebbe portare anche una maggiore efficienza e focalizzazione delle risorse finanziarie dedicate alle diverse iniziative.

*La forza della rappresentanza è data dalla capillare presenza sul territorio e dalla profonda conoscenza delle specializzazioni produttive della Regione, che candidano il sistema Confindustria Lombardia ad essere un punto di riferimento per il decisore pubblico.*





---

## Piano di azione

**Una volta identificate e condivise le priorità strategiche della Lombardia, occorrerà tradurre questa visione in un piano di intervento pluriennale articolato e individuare attività operative massimamente efficaci e di grande impatto e visibilità che saranno monitorate e misurate nella loro dimensione quantitativa e qualitativa grazie all'identificazione puntuale di indicatori di risultato.**

Il mondo dell'impresa desidera promuovere e **condividere**, con spirito di servizio e nel rispetto dei ruoli istituzionali, la costruzione delle strategie di intervento proposte, insieme alle istituzioni e agli altri attori economico istituzionali del territorio.

All'interno delle singole linee strategiche sono state ipotizzate, a titolo esemplificativo, alcuni programmi e azioni che potrebbero essere implementati per ciascuna delle strategie deliberate. Tali esempi avevano lo scopo di lasciare intravedere, oltre le strategie, alcune possibili modalità operative.

In realtà il documento – successivo e separato rispetto al presente Piano Strategico – che sarà dedicato alla traduzione in programmi e progetti delle linee strategiche è il Piano di Azione e a quest'ultimo rimandiamo per ogni dettaglio e approfondimento operativo.

Lo scopo primario del Piano di Azione è, infatti, la presentazione delle modalità specifiche attraverso le quali ogni singola strategia viene declinata coerentemente in programmi, progetti e attività operative. L'azione coordinata di queste attività consente il raggiungimento degli obiettivi strategici e, di conseguenza, di ottenere gli effetti desiderati.

**Confindustria Lombardia, coerentemente con quanto già presentato nelle linee strategiche, intende realizzare questo Piano di Azione, in primis, con il contributo fondante e fattivo di tutte le Associazioni Territoriali ma anche con il confronto e la condivisione con tutti gli stakeholder, già individuati per ciascuna linea.**

Tale contributo consentirà di sviluppare un Piano di Azione ancora più ricco e completo e di individuare attività operative massimamente efficaci e di grande impatto e visibilità che saranno monitorate e misurate nella loro dimensione quantitativa e qualitativa grazie all'identificazione puntuale di indicatori di risultato.

*Confindustria Lombardia, intende realizzare questo Piano di Azione, in primis, con il contributo fondante e fattivo di tutte le Associazioni Territoriali ma anche con il confronto e la condivisione con tutti gli stakeholder, già individuati per ciascuna linea.*



# Bibliografia e Sitografia

---

Social Progress Index: <http://www.socialimperative.org>

Associazione Cluster Fabbrica Intelligente (2015). *Roadmap per la ricerca e l'innovazione*

Ciccone, A., Cingano, F., Cipollone, P. (2006). *The Private and Social Return to Schooling in Italy*, Banca d'Italia, Temi di discussione n. 569, gennaio

Commissione Europea - Direzione Generale per le Imprese e l'industria (2008). *Sostegno all'internazionalizzazione delle PMI - Selezione delle buone pratiche*

Commissione Europea (2014). *Politica regionale*

Delgado, M., Porter, M. E., Stern S. (2014). *Clusters, convergence, and economic performance*, Research Policy Vol. 43, No. 10, pp. 1785-1799

Éupolis Lombardia (2015). *Rapporto di ricerca - Osservatorio del Mercato del lavoro e della formazione, rapporto 2014*

ICE (2015). *Rapporto "Italia multinazionale 2014"*

McKinsey&Company (2015). *Tre assi per consolidare l'impresa 4.0*, IlSole24Ore, 13 giugno  
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-06-13/tre-assi-consolidare-l-impresa-40-081201.shtml>

Moretti, E. (2013). *La nuova geografia del lavoro*. Mondadori

Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business School Publishing

Porter, M. E., Kramer, M. R., (2011). *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77

Rocca, G. (2014). *Riaccendere i motori. Innovazione, merito ordinario, rinascita italiana*. Marsilio Editore

Ulrich, D. Kerr, S., Ashkenas, R. (2002). *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems*. McGraw-Hill

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development (2014). *Trade and Development Report 2014*. United Nations Publication

M. Fortis, *La ricchezza di Milano parte dalla manifattura*, Il Sole 24 Ore, martedì 27 ottobre 2015

M. Fortis, *Dalla meccanica lo sprint del Nord*, Il Sole 24 Ore, giovedì 7 maggio 2015

M. Fortis, *All'industria Italia manca soltanto l'Italia*, Il Sole 24 Ore, mercoledì 25 febbraio 2015

M. Fortis, *La ripresa passa dalla nostra Baviera*, mercoledì 4 febbraio 2015

M. Fortis, *Ma l'industria ha il cuore italo-tedesco*, mercoledì 21 gennaio 2015

M. Fortis e M. Carminati, *Il tessuto economico-produttivo della Regione Lombardia. Confronto con le regioni europee NUTS1 e NUTS2*, Quaderno di Approfondimenti Statistici della Fondazione Edison, n. 156, Ottobre 2015.