



CONFINDUSTRIA
Varese

PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**#VARESE
2050**





CONFINDUSTRIA
Varese

**PIANO STRATEGICO
PER LA COMPETITIVITÀ
DEL TERRITORIO**

**#VARESE
2050**



strategique



#VARESE2050

PREFAZIONE.....	5
PREMESSA.....	6
INTRODUZIONE E OBIETTIVI DEL PROGETTO	10
METODOLOGIA E FASI DEL PROGETTO.....	12
1. LO STATO DI SALUTE DELLA PROVINCIA DI VARESE	22
2. LE SPECIALIZZAZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO	42
3. L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE.....	50
4. IL CONFRONTO CON ALTRI TERRITORI ITALIANI.....	66
5. DIRETTRICI PER IL RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ DI TERRITORIO ..	76
6. VERSO UN PIANO STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ	84



Prefazione

“Vogliamo lavorare a un Piano di Sviluppo del territorio. Unico. Che veda la collaborazione di tutti. Che sia capace di valorizzare le diverse specificità. Che vada in un’unica direzione”. È questa la sfida che abbiamo lanciato a tutto il Varesotto e a noi stessi durante l’Assemblea Generale del 2021 della nostra Unione Industriali. Ci siamo voluti dare un obiettivo preciso: far ritrovare alla provincia di Varese una propria identità. Chiara e definita, per renderla percepibile e attrattiva in termini di investimenti e di persone a livello nazionale e internazionale. In quale sviluppo crediamo? Quale modello di territorio vogliamo costruire? Su quali leve di competitività vogliamo fare forza? Per cosa vogliamo che la provincia di Varese sia riconoscibile e famosa nel mondo? Quali vocazioni vogliamo coltivare? Sono queste le domande a cui sentivamo il bisogno di dare delle risposte. Non da soli, però.

Il Piano Strategico #Varese2050 che vi apprestate a leggere è il frutto di un lavoro di quasi un anno di ascolto allargato che ha coinvolto amministratori pubblici, Università, sindacati, imprenditori, funzionari di Univa, giornalisti, rappresentanti del sistema finanziario e bancario. Soprattutto di giovani. Più di 100 stakeholder hanno dato il proprio contributo ai contenuti di questa pubblicazione realizzata grazie alla collaborazione stretta con il prestigioso think tank Strategique, che ha sede ad Harvard.

Il risultato è un Piano Strategico che nei prossimi decenni sarà capace di aumentare il fermento imprenditoriale, rendere Varese più attrattiva per gli investimenti, far leva sulle nostre eccellenze, creare un territorio che si ispiri ai pilastri della modernità, della sostenibilità, dell’attrattività, della connessione, dell’innovazione, del dinamismo.

Quello che troverete in queste pagine non è un elenco di intenti, buoni propositi, richieste o auspici. Dopo un’analisi del posizionamento competitivo di Varese, c’è una proposta concreta costruita con il coinvolgimento di tutte le anime economiche, sociali e amministrative del nostro territorio. Un progetto attraverso il quale, ne siamo convinti, Varese potrà mettere a sistema i propri punti di forza, compensando le debolezze che sono emerse e che rischiano di mettere un freno alle capacità di crescita di quello che rimane uno dei principali territori a trazione industriale del Paese. Il Piano Strategico #Varese2050 si declina in cinque precise linee strategiche di azione. Ognuna delle quali ha i propri obiettivi, i propri strumenti di misurazione (KPI), le proprie azioni da mettere in campo nel breve, medio e lungo termine. Non un libro dei sogni, dunque. Ma una mappa che indica un percorso pronto a partire per la fase di esecuzione che prende ora il via, in questo scorcio di fine 2022. Le prime realtà a doversi mettere in discussione saranno le stesse imprese e la stessa nostra associazione datoriale. Ma, anche in questo caso, per la buona riuscita del progetto che abbiamo in mente la parola d’ordine rimane “coinvolgimento”. Di tutti. Proprio per questo abbiamo pensato ad un Piano Strategico modulare, affinché ogni attore economico, sociale e politico che ha collaborato alla sua redazione, possa ora trovare spazi, identità e competenze sulla base dei quali costruire la propria partecipazione alla costruzione della Varese del 2050.

Roberto Grassi
PRESIDENTE CONFINDUSTRIA VARESE



PREMESSA

Mai come ora l'Italia ha necessità di riflettere profondamente sulla propria **competitività** e sul proprio **futuro**. Necessità che si manifesta sia a livello nazionale sia a livello territoriale. Molti sono i territori - comuni, province, regioni - che si sono incamminati lungo un percorso di riflessione strategica, teso a migliorare il proprio profilo di competitività e quindi accrescere la qualità della vita dei cittadini e lo stato di salute delle imprese. Anche in Italia si è aperta una stagione di riforme profonde, sotto l'egida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, e di pianificazione strategica tesa a riguadagnare competitività, vuoi per l'instabilità politica che da sempre caratterizza il nostro Paese, vuoi per l'incertezza e la volatilità sui mercati internazionali (per il costo dell'energia e delle materie prime, per la crescente e dilagante inflazione e per le difficoltà di approvvigionamento), vuoi infine per gli sconvolgimenti geopolitici e le minacce socio-sanitarie che ancora caratterizzano il periodo in cui stiamo scrivendo questo piano.

La pandemia da Covid-19, anche attraverso le sue molteplici varianti, ancora non ci ha abbandonato e soprattutto ha cambiato profondamente imprese, filiere, comunità e territori, modificando abitudini, processi e relazioni. La digitalizzazione è certamente diventata pervasiva e questo ci ha portato a ripensare ritmi e spazi del lavoro e del fare impresa, così come spazi del vivere quotidiano, in casa e nelle città. Si è diffusa una generalizzata attenzione alla sostenibilità, all'ambiente e più in generale ai valori per i quali si fa impresa, al di là del mero profitto.

Con la pandemia si sono fatte sentire reazioni a catena da diversi fronti. Ritardi, *shortage* di materie prime e componenti e rincaro dei prezzi stanno mettendo in ginocchio intere filiere. Le nostre economie interconnesse separate da lunghe distanze e, ritardi o carenze in un luogo, provocano a cascata effetti su tutte le altre economie. Alcuni strategicamente previdenti e con capacità finanziaria hanno modificato per tempo la propria politica degli acquisti, agendo secondo il principio della ridondanza, facendo magazzino di *input*, altri si trovano a dover ripensare completamente la propria *supply chain* o a registrare importanti flessioni nel servire il mercato.

Ad aggravare ulteriormente lo scenario macro, si sono aggiunte nuove dinamiche geopolitiche internazionali, principalmente innescate dalla guerra portata avanti dalla Russia in Ucraina, che non solo ha acuito il divario est-ovest del mondo, ma ha avuto profonde ripercussioni sulla disponibilità di alcune materie prime e soprattutto sulla disponibilità e il costo dell'energia.

Le conseguenze economiche, produttive e sociali relative al costo dell'energia e alla sua crescente scarsità rischiano di essere senza precedenti. Il rischio concreto, per imprese e famiglie, è quello di bloccare intere filiere produttive, non solo quelle più energivore, compromettendo la sopravvivenza di molte realtà imprenditoriali e quindi la tenuta del tessuto socio-economico.

Gli effetti di queste dinamiche si leggono tutti nella crescente inflazione che ha colpito larga parte dei Paesi nel mondo, compreso il nostro, dove si è tornati ai livelli del 1985, quando, come ora, l'indice dei prezzi al consumo aveva registrato un aumento del +8,4% su base annua. Questa accelerazione dipende soprattutto dalla crescita dei prezzi dei beni

energetici, petrolio e gas *in primis* e, quindi, alla guerra in Ucraina e alle tensioni geopolitiche a livello globale. Dallo scorso anno, inoltre, la crescente domanda post Covid ha influito negativamente sulla crescita dei prezzi al consumo. L'offerta è infatti rimasta limitata e ha faticato molto a ripartire.

Da ultimo, la decisione di alcune forze politiche di far cadere il Governo Draghi, un governo dal massimo prestigio internazionale, in un momento congiunturale così complicato ha drammaticamente contribuito a giocare sulla sorte della nostra tenuta economica e sociale. Da più parti si registra una chiamata al senso di responsabilità per scongiurare una crisi industriale senza paragoni, con costi sociali superiori alle risorse necessarie per intervenire oggi.


Le sfide a livello macro



Figura I

Molte sono, dunque, le sfide macroeconomiche (Figura I) che ci pongono di fronte ad un ripensamento profondo e su scala globale del nostro contesto economico e sociale, che sta ridisegnando il concetto stesso di capitalismo [1]. Un vero e proprio *paradigm shift*, per dirla con Kuhn [2], che pone territori e imprese davanti ad un futuro in cui alcune grandi **discontinuità** segnano la fine di alcuni tratti distintivi della competitività di imprese e territori e ci fanno interrogare su quelle 'verità' di lunga data che per decenni o secoli hanno plasmato scelte e azioni.

Su questi temi, la *think tank* Strategique nata come *spin-off* di parte della *faculty* del Professor Michael E. Porter, ad **Harvard Business School**, è impegnata da tempo, non solo nella esplorazione e nella anticipazione del futuro per imprese, *cluster* e territori nel mondo, ma anche supportando gli stessi con strumenti, analisi e progetti che possano migliorarne il profilo di competitività.



I professori, ricercatori e analisti di **Strategique** hanno condotto negli ultimi venticinque anni una molteplicità di studi e analisi di competitività di territori, filiere, *cluster*, istituzioni e imprese per committenti pubblici e privati, tracciando strategie di rilancio, posizionamento e competitività, facendo tesoro dell'esperienza anche maturata in progetti analoghi per organizzazioni sovra-nazionali come la Banca Mondiale e l'UNIDO delle Nazioni Unite.

La robusta ricerca accademica - condotta ad Harvard Business School, culla della competitività e dei concetti di *cluster* e strategia - unita all'affiancamento diretto di clienti pubblici e privati ha consentito a Strategique di sviluppare un approccio metodologico distintivo, che, non dimentico della necessità di partire da dati e analisi quantitative robuste - seguendo un *framework* puntuale e comparabile - si orienta ad un coinvolgimento attivo degli *stakeholder* di territorio o filiera, grazie all'uso di strumenti di *design thinking*, che completano l'analisi sul fronte qualitativo.

Per questo, da tempo, abbiamo messo a disposizione le nostre competenze e il nostro approccio per tutti quei territori che intendano occuparsi di disegnare o ridisegnare la propria competitività attraverso un processo di pianificazione strategica.

I **piani strategici** avviati in Italia, come quello oggetto del presente documento, costruiscono sull'esperienza accumulata da Strategique su due cantieri progettuali.

Il primo è la direzione dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese dei Servizi per CFMT – Centro di Formazione sul Management del Terziario nato da Confcommercio e Manageritalia, che ha permesso a Strategique non solo di approfondire le dinamiche del mondo dei servizi e del commercio, ma anche di sperimentare metodologie e approcci tesi a comprendere come rilanciare la competitività del nostro Paese nel suo complesso, guardando al futuro. Le stesse metodologie e approcci sono state applicate da Strategique alla collaborazione instaurata tre anni fa con la *World Manufacturing Foundation* per la quale è stato curato il rapporto sul futuro del manifatturiero negli ultimi due *World Manufacturing Forum*, tenutosi a Cernobbio.

Partendo dal concetto di competitività introdotto da Michael Porter, ovvero la capacità di creare e mantenere performance superiori ai propri pari, Strategique ha analizzato su 10 anni (dal 2011 al 2020) le imprese del manifatturiero italiano, circa 378.000 divise in 24 settori e quelle dei servizi, circa 113.000 divise in 19 settori, alla ricerca di quelle più competitive, ovvero quelle con un tasso di crescita del fatturato, della redditività e dei dipendenti anno su anno per l'intero decennio superiore a quello dei loro pari di settore. Per ciascuno dei 43 settori sono state selezionate 2 aziende *top performer* e condotto interviste ai loro CEO al fine di indagare le scelte strategiche alla base dei loro straordinari risultati e di quella che, su un decennio, potremmo senz'altro definire resilienza.


Ne sono emerse, come si dirà diffusamente nel seguito di questo rapporto, sei traiettorie verso cui le imprese più competitive stanno orientando le proprie strategie guardando al futuro, che devono senza dubbio orientare le scelte strategiche di territori, *cluster* e filiere nel loro processo di pianificazione. Strategique ha lanciato l'*hashtag* **#futureready** e pubblicato due libri [4] e due articoli su Harvard Business Review Italia [5].

Il secondo cantiere è la creazione del portale di analisi e dati sulla competitività italiana, Italia Compete (www.italiacompete.it) [6], che offre - in chiaro - una serie di prospettive di lettura della competitività del nostro Paese, per *cluster* e territorio (a livello di provincia). Ad oggi è possibile fruire innanzitutto della prima mappatura disponibile a livello italiano dei *cluster* regionali e provinciali presenti nel nostro Paese e navigare tra gli stessi sia per specializzazioni settoriali sia per territorio, sia per dati che per serie storiche, nonché scaricare *dataset* liberamente o creare *cluster* personalizzati in funzione delle esigenze di analisi. Mappare l'evoluzione dei *cluster* su un decennio consente di monitorare lo stato delle specializzazioni industriali italiane a livello non solo regionale ma anche provinciale, comprendendo perché alcuni territori sono più competitivi di altri, quali attività economiche si concentrino su un territorio e come cambino le relazioni tra essi e, da ultimo, comprendere come siano cambiate nel tempo le attività produttive, quali le specializzazioni emergenti e quali le *performance* delle specializzazioni tradizionali. Per farlo, tutto è partito dall'algoritmo di *cluster* sviluppato ad Harvard Business School [7], che li definisce come gruppi di imprese (identificati tramite codice NAICS) strettamente correlate tra loro. L'algoritmo, basato sul metodo della *cluster analysis*, prevede diverse misure di relazioni interindustriali a livello sia regionale che nazionale. L'algoritmo è stato applicato alle serie di dati disponibili nel Registro ASIA UL di ISTAT e nel database dei bilanci di impresa AIDA-Bureau van Dijk. La metodologia ha generato 51 *traded cluster* e 16 *local cluster*. E per comprendere la presenza dei *cluster* nelle regioni e province si è calcolata una misura sintetica che permette di valutare la specializzazione economica in un territorio. Il portale Italia Compete offre anche la possibilità di navigare tra le province italiane guardando ad un indice del fermento imprenditoriale,

I servizi offerti dal portale Italia Compete (www.italiacompete.it)



Figura 2



illustrato diffusamente più avanti nel presente documento, che ha permesso, anche in questo caso per la prima volta in Italia, di costruire una classifica degli ecosistemi imprenditoriali italiani più floridi e dinamici, grazie alla combinazione di oltre 20 dimensioni appositamente selezionate. Per ciascun ecosistema sono state poi raccolte le storie che si celano dietro questi numeri: imprenditori di successo, associazioni che preparano al “futuro del lavoro” e progetti di amministrazioni locali lungimiranti. Come illustrato in Figura 2, a breve sarà anche possibile esplorare la mappatura di venti anni di brevetti in tutte le città italiane, consci che la competitività passi per la capacità di innovazione dei territori.

Entrambi i cantieri progettuali avviati da Strategique in Italia (#futureready e italiacompete.it) hanno permesso di disporre ai fini del presente progetto non solo di una metodologia e di un approccio alla lettura della competitività che ci auguriamo possa diventare linguaggio comune tra ricercatori, imprenditori, policy maker e media, ma anche una base di dati ricca, aggiornata e profonda, che costituisce una precondizione essenziale per formulare proposte strategiche.

INTRODUZIONE E OBIETTIVI DEL PROGETTO

La provincia di Varese, da sempre territorio industriale di grande tradizione e peso per l'economia nazionale, registra un progressivo indebolimento sia nelle sue posizioni competitive sia nella tenuta della sua struttura economica e sociale.

Come si avrà modo di illustrare dettagliatamente in questo documento, da un lato si registra un *mismatch* tra realtà e percezione, che ancora vede in Varese la capitale dell'operosità industriale e della capacità imprenditoriale, dall'altro si tratta di un territorio che perde velocità a fronte di preoccupanti debolezze strutturali che, a partire dal forte rallentamento in termini di capacità e dinamicità innovativa, vede una flessione nel numero delle imprese, degli addetti e della produzione di valore aggiunto. Tutto ciò si ripercuote in una contrazione della sua **competitività** che rischia di non essere a prova di futuro.

È su queste basi, e all'interno del contesto macro sopra tratteggiato, che si è avviato il progetto **Piano Strategico di competitività per la provincia di Varese**. Lavorare sul tema della competitività con un approccio nuovo, internazionale e codificato, costituisce non solo un traguardo importante per il territorio di Varese, ma si candida anche a diventare un linguaggio comune, un *benchmark* applicabile trasversalmente ad altri territori in Italia per guardare uniti agli stessi obiettivi di competitività e misurarsi su uno schema di gioco comune. Con questa ambizione e con l'intento di offrire al territorio una visione strategica di insieme capace di coinvolgere il mondo imprenditoriale e la società civile dell'area varesina, l'**Unione degli Industriali della Provincia di Varese (UNIVA)** si è fatta promotrice di un percorso *multistakeholder* di pianificazione strategica per sé e per il suo territorio di riferimento, avviando una collaborazione con la nostra *think tank*.

Come anticipato nella relazione del Presidente Roberto Grassi alla Assemblea pubblica di UNIVA del 2021, quando l'idea di un Piano Strategico di competitività era già in nuce, il territorio della provincia di Varese ha bisogno di modernità, di ritrovare dinamismo e capacità di innovazione, ripensarsi in termini di connessioni e sostenibilità e più in generale di ricostruire la propria **attrattività**. Quale identità vuole avere la provincia di Varese? Qual è la *reason-why* per individui e imprese nel vivere ed operare nella provincia di Varese?

Obiettivo del progetto, avviato otto mesi fa, è stato quello di elaborare una *road-map* strategica, partecipata dagli *stakeholder* di territorio, che fungesse da Piano Strategico per la competitività *in primis* delle filiere coinvolte e rappresentate da UNIVA, a partire dalla definizione di una visione chiara e condivisa di futuro, e per estensione del territorio tutto. Sulla base delle performance passate e costruendo sulle peculiarità del contesto territoriale e settoriale in esame, si sono messe in evidenza priorità di intervento, linee di azione, risorse e obiettivi attesi.

Come si avrà modo di illustrare diffusamente in questo documento, UNIVA intende offrire al territorio tutto una visione di futuro, fungendo da pivot sul territorio stesso, ovvero promuovendo aggregazione tra attori pubblici e privati e progettualità che possano rilanciare la competitività della provincia.

L'intento di UNIVA, come più volte ribadito dai promotori del progetto stesso, il Presidente Roberto Grassi e il Direttore Silvia Pagani, non è quello di produrre un documento di Piano Strategico tradizionale e statico, ma piuttosto **avviare un dialogo sul territorio** che consenta a UNIVA di recepire istanze, suggerire linee di intervento e più in generale contribuire alla definizione di una visione alta per la competitività della provincia di Varese. A questo scopo, si è voluto avviare un processo di costruzione del Piano Strategico - illustrato nella sezione successiva - che fosse partecipato e aperto alle istanze di tutte le forze economiche e sociali del territorio, più volte consultate in una molteplicità di forme durante questi mesi.

METODOLOGIA E FASI DEL PROGETTO

Metodologia e fonti del progetto



Figura 3

Il processo di pianificazione strategica si è sviluppato attraverso la sperimentazione di un lavoro di co-progettazione, bottom-up e multistakeholder, contemporaneo e in linea con le best practice internazionali, della durata di otto mesi. Il metodo ha previsto l'alternarsi di momenti di analisi ed elaborazione di dati quali-quantitativi e informazioni da parte del team di ricerca, con lo svolgimento di workshop di lavoro interattivi e la conduzione di interviste individuali, con gli stakeholder del territorio (Figura 3).

Per la preparazione delle sessioni di lavoro e la stesura del Piano Strategico di competitività, la *team* di ricerca ha analizzato più di dieci anni di **dati quantitativi** sulle *performance* economiche, sociali e competitive della provincia, dei relativi *cluster* ed imprese, affidandosi ad una pluralità di fonti e database ed analizzando *report* e documenti da studi precedenti. Come illustrato diffusamente nella analisi che seguono, sono state interpolati dati provenienti da una pluralità di fonti, da quelle prodotte da Strategique con il progetto Italia Compete a quelle provenienti da UNIVA stessa, da quelle ISTAT, EUROSTAT, PATSTAT e UIBM a quelle di bilancio con AIDA-Bureau van Dijk e quelle di commercio internazionale con COEWEB. Inoltre, sono stati utilizzati dati relativi all'innovazione e alle nuove forme di imprenditoria, attingendo dai lavori di InnovUp, VEM, VentureUp, Startup Italia, ecc.

Analisi e valutazioni quantitative sono state irrobustite e triangolate con **dati qualitativi** provenienti da *report* e analisi precedenti, documentazione interna a UNIVA, piani, analisi e

linee programmatiche delle istituzioni locali, oltre che dalla raccolta diretta condotta ai fini della stesura del presente Piano Strategico. In particolare, le analisi quantitative sono state integrate, attraverso l'analisi e l'elaborazione dei dati qualitativi, raccolti attraverso quattro *workshop*, interviste approfondite agli *stakeholder* di territorio e video-interviste ad un gruppo di imprenditori ai vertici di UNIVA.

È stata, inoltre, condotta un'analisi *desk* sui *trend* sociali, di business e tecnologici futuri, e sulle principali *best practice* rilevabili a livello nazionale e internazionale, sia a livello di imprese che di territori, quali spunti di riflessione, confronto e ispirazione per il disegno della strategia territoriale. Per questo si sono triangolate le analisi di *trend* fornite tra gli altri da Trendwatching, Trendhunter, Wunderman Thompson e Future Scan. All'analisi dei *trend* e delle *best practice* provenienti dai casi più innovativi e di maggior successo nel mondo è stato dedicato uno spazio di presentazione durante l'Assemblea Privata di UNIVA, il 23 maggio 2022, a tutti gli imprenditori associati. Quanto emerso è ripreso nei principali elementi nel seguito di questo documento.

Alcuni esempi degli strumenti di design thinking utilizzati nei workshop



Figura 4

Durante tutto l'arco temporale di progetto, si sono svolti quattro **workshop** che, con metodologie di lavoro *design thinking* e strumenti di *business design*, hanno permesso di far emergere in maniera partecipata e creativa la strategia di sviluppo economico per gli associati di UNIVA e per il territorio tutto. Sono stati utilizzati alcuni *canvas* contenuti nel libro "Entrepreneurship by design. Workbook", che è stato primo nei *business bestseller* su Amazon [8]. Inoltre - come mostrato in Figura 4 - sono stati sviluppati diversi *canvas* appositamente per il progetto e utilizzato altri strumenti di *design thinking* per stimolare il *brainstorming* e il confronto tra i partecipanti agli incontri.

I *workshop* di 5 ore ciascuno hanno visto la presenza complessiva di circa 105 partecipanti (Figura 4), con una media di 37 per ciascuno dei quattro appuntamenti, garantendo la presenza di un gruppo stabile e l'alternarsi di partecipanti in ragione delle tematiche trattate. Come si evince dalla Tabella 1, oltre al personale selezionato di UNIVA, i workshop hanno visto una vasta partecipazione tra imprenditori membri del Consiglio di Presidenza e del Consiglio Generale, dei Past President e di molti altri *stakeholder* di territorio (rappresentanti di Camera di Commercio, Sindacati, Università, altre associazioni di categoria, principali Comuni del territorio, ecc.).

I partecipanti ai workshop di co-progettazione del piano strategico #VARESE2050

Alessia Accardo	Responsabile Area Legislazione previdenziale e Assicurazioni sociali - UNIVA
Emanuele Antonelli	Sindaco Comune di Busto Arsizio - Presidente Provincia Varese
Giovanna Anzini	Area Sindacale - UNIVA
Emanuela Baggiolini	Area Sviluppo e Responsabile Eventi - UNIVA
Roberto Baldan	Presidente, Gruppo Merceologico "Chimiche Farmaceutiche e Conciarie" - UNIVA
Martina Ballerio	Elmec Informatica Spa
Luigi Bandera	Costruzioni Meccaniche Luigi Bandera Spa
Tiziano Barea	BTSR International Spa
Francesca Benedetti	Ufficio Scolastico Territoriale di Varese, partecipa per Giuseppe Carcano
Giovanni Berutti	SPM Spa
Stefano Berutti	SPM Spa
Mario Bettinelli	Responsabile Area Servizi e Consulenza - Univa Servizi
Enrico Bianchi	Sindaco Comune di Luino
Gianluca Bianchi	Area Sindacale - UNIVA
Andrea Bonfanti	Presidente, Piccola Industria UNIVA
Mauro Borroni	Area Formazione - Univa Servizi
Luciana Bottazzini	Consigliere Consiglio Direttivo Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Andrea Bottini	Consigliere Consiglio Direttivo Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Barbara Brambilla	Segreteria Aree di Staff - UNIVA
Giovanni Brugnoli	Past President, UNIVA - Vice Presidente Confindustria
Antonio Bulgheroni	Past President, UNIVA
Cristina Caccia	Responsabile Area Amministrazione e Personale - UNIVA

Angelo Candiani	Presidente ITS per la filiera dei trasporti e della logistica intermodale
Alessandra Caraffini	ILMA Plastica
Gianluigi Casati	Presidente, Gruppo Merceologico "Siderurgiche Metallurgiche e Fonderie" - UNIVA
Andrea Cassani	Sindaco Comune di Gallarate
Camilla Ceriotti	Area Sicurezza sul Lavoro - UNIVA
Barbara Cimmino	Presidente, Gruppo Merceologico "Tessile e Abbigliamento" - UNIVA
Davide Cionfrini	Responsabile Area Comunicazione e Immagine - UNIVA
Alba Ciserani	Responsabile Area Formazione - UNIVA
Francesca Cisotto	Area Comunicazione e Immagine - UNIVA
Fiorenza Cogliati	Presidente, Gruppo Merceologico "Cartarie Editoriali e Poligrafiche" - UNIVA
Rudy Collini	Presidente, UNIASCOM Varese
Andrea Colombo	Vice Presidente Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Riccardo Comerio	Past President, UNIVA - Presidente LIUC - Università Cattaneo
Pietro Maria Conti	Consigliere Consiglio Direttivo Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Claudia Cozzi	Direttore, ANCE Varese
Dario Cozzi	Responsabile Area Legislazione Fiscale e Societaria - UNIVA
Marco Crespi	Responsabile Area Finanza e Agevolazioni Industriali - UNIVA
Valentina Crespi	Coordinatore Aree Sindacali - UNIVA
Marco De Battista	Coordinatore Aree Economiche - UNIVA
Carlo Del Grande	Presidente, Gruppo Merceologico "Meccaniche" - UNIVA
Virginia De Lodovici	Area Digitale - UNIVA
Claudio Del Vitto	Area Legislazione Fiscale e Societaria - UNIVA
Ernesto Di Seri	Area Sindacale - UNIVA
Stefania Filetti	Segretario Generale CGIL Varese
Lucia Florenzano	Responsabile Area Internazionalizzazione - UNIVA
Simone Fogliani	Presidente, Gruppo Merceologico "Varie" - UNIVA
Federica Fontana	Area Servizi e Consulenza - Univa Servizi
Giorgio Fossa	Past President Confindustria

Nathan Francot	NTHN Srl
Luigi Galdabini	Vice Presidente, UNIVA
Alessandra Gandini	Area Sindacale - UNIVA
Vittorio Gandini	Amministratore Delegato, LIUC - Università Cattaneo
Martina Giorgetti	Vice Presidente Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Chiara Grassi	Area Digitale - UNIVA
Roberto Grassi	Presidente, UNIVA
Paolo Lamberti	Past President, UNIVA - Presidente Federchimica
Manuela Longo	Segreteria di Direzione - UNIVA
David Lorandi	Area Sindacale - UNIVA
Fabio Lunghi	Presidente, CCIAA Varese
Elena Maggi	Partecipa per il Rettore Angelo Tagliabue, Università degli studi dell'Insubria
Claudio Mangano	Responsabile Area Territorio e Ambiente - UNIVA
Luca Maran	Futura Srl
Andrea Maran	Futura Srl
Andrea Marcora	Consigliere Consiglio Direttivo Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Cristina Marcora	Responsabile Area Mercato del Lavoro - UNIVA
Paola Margnini	Responsabile Ufficio Studi, Progetti Speciali e di Filiera e Coordinatore Area Formazione e Scuola - UNIVA
Vittoria Marvelli	Area Ufficio Studi - UNIVA
Antonio Massafra	Segretario Generale UIL Varese
Luca Massi	Responsabile Area Sistemi Informativi - UNIVA
Chiara Mazzetti	Area Comunicazione e Immagine - UNIVA
Alessandro Merlotti	Assessore alla rigenerazione urbana, partecipa per Augusto Airoidi, Sindaco Comune di Saronno
Matteo Milone	Presidente, Gruppo Merceologico "Gomma e Materie Plastiche" - UNIVA
Luisa Minoli	Responsabile Area Innovazione e Qualità - UNIVA
Claudia Mona	Vice Presidente, UNIVA
Mario Montonati	Presidente, Centrocot
Eleonora Giorgia Munari	Presidente Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Jacopo Novello	Vice Presidente Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Silvia Pagani	Direttore, UNIVA

Bruno Palmieri	Responsabile Area Sviluppo e Rapporti Associativi - UNIVA
Lorenzo Perego	MPG Spa
Ivana Perusin	Vice Sindaco, partecipa per Davide Galimberti, Sindaco Comune di Varese
Roberto Pompa	Presidente, Gruppo Merceologico "Legno" - UNIVA
Paolo Praderio	Responsabile Formazione - Univa Servizi
Giovanni Prevosti	Prealpi Spa
Luciano Radaelli	Area Sindacale - UNIVA
Alberto Ribolla	Past President, UNIVA - Past President, Confindustria Lombardia
Fulvia Richiardi	Area Sicurezza sul Lavoro - UNIVA
Andrea Rinaldi	Presidente, Gruppo Merceologico "Terziario Avanzato" - UNIVA
Piero Sandroni	C. Sandroni & C. Srl
Giancarlo Saporiti	Past President Comitato Piccola Industria, UNIVA
Andrea Scalvi	Area Finanza e Agevolazioni Industriali - UNIVA
Simone Sotgiu	Xplo Srl
Luca Spada	Vice Presidente, UNIVA
Oscar Spazzini	Vice Presidente Comitato Piccola Industria, UNIVA
Marino Vago	Past President, UNIVA - Past President SMI
Elisabetta Vernocchi	Area Legislazione Fiscale e Societaria - UNIVA
Filippo Villani	Area Ufficio Studi - UNIVA
Federico Visconti	Rettore, LIUC - Università Cattaneo
Mauro Vitiello	Vice Presidente, UNIVA
Gabriele Zeppa	Responsabile Area Sicurezza sul Lavoro - UNIVA

(Le cariche delle persone si riferiscono al momento in cui si sono svolti i workshop)

Tabella I

Le sessioni di lavoro si sono sviluppate, *in primis*, attraverso un primo *workshop* dedicato a "Assessment and envisioning", in cui i partecipanti sono stati introdotti ai *driver* che determinano la competitività dei territori eccellenti nel mondo e ai principali *trend* sul futuro della competitività dei territori mappati dalla *think tank* Strategique in tutto il mondo. Dapprima sono stati utilizzati i *canvas* di *design thinking* elaborati da Strategique per condurre un *assessment* della situazione economico-sociale *as is*, andando a mappare le componenti dell'ecosistema, le specializzazioni economiche, gli *stakeholder* e le relazioni tra gli stessi, arrivando a tracciare una prima **agenda strategica**, incrociando specializzazioni, elementi dell'ecosistema e *stakeholder*. Il secondo *workshop* dedicato a "Market needs and value proposition" è partito dalla analisi dei bisogni, aspettative delle imprese, fattori critici e di

successo per immaginarsi la Varese e l'UNIVA del futuro, attraverso l'elaborazione di una visione a tendere per il territorio e l'esplicitazione di una *value proposition* costruita sugli attuali punti di forza e sulle opportunità inespresse e al contempo proiettata al futuro. I partecipanti si sono immaginati l'edizione 2050 della copertina di una prestigiosa rivista internazionale dedicata a Varese, riflettendo sul perché la stampa estera nel futuro dovrebbe parlare del territorio di Varese. Il risultato è riportato nella sezione relativa al Posizionamento strategico atteso, più avanti nel presente documento. Nel terzo *workshop*, dedicato a "*Business modeling and strategic priorities*", a partire da una segmentazione e profilazione della utenza imprenditoriale servibile da parte di UNIVA (riportata più avanti in questo documento, dove si discutono gli interventi necessari al sistema di servizi offerto da UNIVA), si è co-progettata la strategia di fondo per rilancio competitivo del territorio, le linee strategiche di intervento per UNIVA e le priorità rispetto a cui sviluppare ciascuna linea strategica. Infine, nel quarto *workshop*, quello di "*Action plan*", i partecipanti hanno declinato in azioni e priorità ciascuna linea strategica identificata per il territorio, offrendo una vera e propria agenda strategica di riferimento.

Gli stakeholder di territorio intervistati

Cecilia Bavera	Responsabile Imprese Ovest Lombardia, Banco BPM
Daniele Bellasio	Direttore Prealpina
Francesco Bernardi	Leonardo Divisione Velivoli in collaborazione con Davide Gravelona
Armando Brunini	SEA Spa in collaborazione con Massimiliano Crespi e Maurizio Baruffi
Riccardo Busca	Leonardo Divisione Velivoli in collaborazione con Davide Gravelona
Gian Piero Cutillo	Leonardo Divisione Elicotteri
Fernando Fiori	Presidente Coldiretti Varese
Davide Galli	Presidente Confartigianato Varese
Roberto Gentilomo	Direttore Commerciale, Banca di Credito Cooperativo di Busto Garolfo e Buguggiate
Remo Gai	Presidente Gruppo Merceologico "Alimentari e Bevande" - UNIVA
Marco Giovannelli	Direttore, VareseNews
Lucas Maria Gutierrez	Direttore Generale, ATS Insubria
Simone Maci	Direttore Regionale Imprese, BPER Banca
Daniele Magon	Segretario Generale CISL dei Laghi
Stefano Mangiarotti	Direttore Area Varese, Intesa Sanpaolo
Paolo Orrigoni	Tigros Spa
Roberto Paciaroni	Presidente del Gruppo Merceologico "Servizi Infrastrutturali e Trasporti" - UNIVA
Salvatore Rosario Pasquariello	Prefetto di Varese

Fausto Rigamonti	Direttore Territoriale Area Varese Nord, BPER Banca
Massimo Rocchia	Direttore Territoriale Area Varese, Banco BPM
Manuel Rossi	Whirlpool Emea Spa
Stefano Sala	Responsabile Relazioni Territoriali Lombardia, Unicredit
Roberto Solbiati	Direttore Generale, Banca di Credito Cooperativo di Busto Garolfo e Buguggiate
Alfonso Tentori	Direttore Commerciale Imprese Lombardia Nord, Intesa Sanpaolo
Michele Tronconi	Gaspare Tronconi Industriale Srl - Past President SMI
Lucio Tubaro	BTicino Spa

(Le cariche delle persone si riferiscono al momento in cui si sono svolte le interviste)

Tabella 2

Gli imprenditori video-intervistati sul progetto #VARESE2050

Giovanni Brugnoli	Past President, UNIVA - Vice Presidente Confindustria
Antonio Bulgheroni	Past President, UNIVA
Michela Conterno	LATI Industrie Termoplastiche Spa
Carlo Del Grande	Presidente, Gruppo Merceologico "Meccaniche" - UNIVA
Roberto Di Domenico	Opella Healthcare Italy Srl
Luigi Galdabini	Vice Presidente, UNIVA
Martina Giorgetti	Vice Presidente, Gruppo Giovani Imprenditori, UNIVA
Gianluca Marvelli	Componente Piccola Industria, UNIVA
Claudia Mona	Vice Presidente, UNIVA
Patrizia Pigni	Vice Presidente, Piccola Industria UNIVA
Roberto Pompa	Presidente, Gruppo Merceologico "Legno" - UNIVA
Luigi Prevosti	Prealpi Spa
Flavio Radrizzani	Componente Consiglio Generale, UNIVA
Gianandrea Redaelli	La Tipografica Varese Srl
Alberto Ribolla	Past President, UNIVA - Past President, Confindustria Lombardia
Mauro Vitiello	Vice Presidente, UNIVA

(Le cariche delle persone si riferiscono al momento in cui si sono svolte le video-interviste)

Tabella 3

Orientamenti, desiderata e visioni di futuro sono state integrate dalle **interviste** approfondite condotte su una ventina di *stakeholder* di territorio addizionali ai partecipanti ai *workshop* (Tabella 2), identificati nelle principali sfere istituzionali, imprenditoriali, accademiche, scientifiche e finanziarie del territorio. Ciò ha consentito di indagare ulteriormente le questioni e le evidenze emerse sia dall'analisi dei dati, sia dai lavori dei *workshop* ed acquisire ulteriori approfondimenti sulle priorità competitive e strategiche locali. Infine, sono state raccolte, da UNIVA stessa, una quindicina di video-interviste sul futuro di Varese e sul ruolo della associazione di rappresentanza (Tabella 3), come testimonianze dei temi strategici rispetto a cui porre l'attenzione. Tutte le informazioni qualitative sono state poi da triangolate alla ricerca di *pattern* consistenti sia in termini di analisi *as is* sia di disegno delle linee strategiche di intervento *to be*.

Il Piano Strategico, oggetto di questo documento, costituisce una prima macro-fase di lavoro, precipuamente dedicata al rilancio delle performance economiche del territorio della provincia di Varese, che proseguirà con una seconda fase specificamente dedicata alla dimensione sociale. Infatti, la competitività di un territorio passa inestricabilmente attraverso

Le macro-fasi del progetto



Figura 5

lo sviluppo economico e il progresso sociale. Seguendo anche in questo caso l'approccio del Professor Michael E. Porter di Harvard Business School, in partnership con l'**Institute for Entrepreneurship and Competitiveness della LIUC** e sotto la supervisione metodologica e l'accreditamento della fondazione Social Progress Imperative, nella seconda fase si svilupperà la prima edizione del Social Progress Index mai realizzata in Italia a livello provinciale. Sul territorio della provincia di Varese, verranno misurati indicatori relativi al soddisfacimento dei bisogni umani di base, alle basi del benessere e infine alle opportunità offerte ai suoi abitanti (Figura 5).

I. LO STATO DI SALUTE DELLA PROVINCIA DI VARESE

LO STATO DI SALUTE DELLA PROVINCIA DI VARESE

LA PROVINCIA DI VARESE

Situata nel nord Italia, ai piedi della catena alpina, distante una cinquantina di chilometri da Milano e solo tredici dal confine svizzero, la provincia di Varese si estende su una superficie di 1.198 km², il 5% della Lombardia e lo 0,4% dell'Italia. Una provincia piccola ma molto 'densa', di persone, imprese e capitali. Al 1° gennaio 2022, il territorio ospita poco più di 878.000 persone per un equivalente di 733 abitanti per km², circa due volte la media regionale

e quattro volte quella nazionale. Dal punto di vista della distribuzione sul territorio, la popolazione della provincia si contraddistingue da sempre per essere fortemente policentrica, con il capoluogo Varese che copre solo il 9% dei residenti totali, affiancato da una pluralità di altri importanti centri industriali e culturali, tra cui Busto Arsizio (comune leggermente più popoloso di Varese con 82.981 abitanti), Gallarate, Luino e Saronno.

Il profilo demografico della provincia di Varese

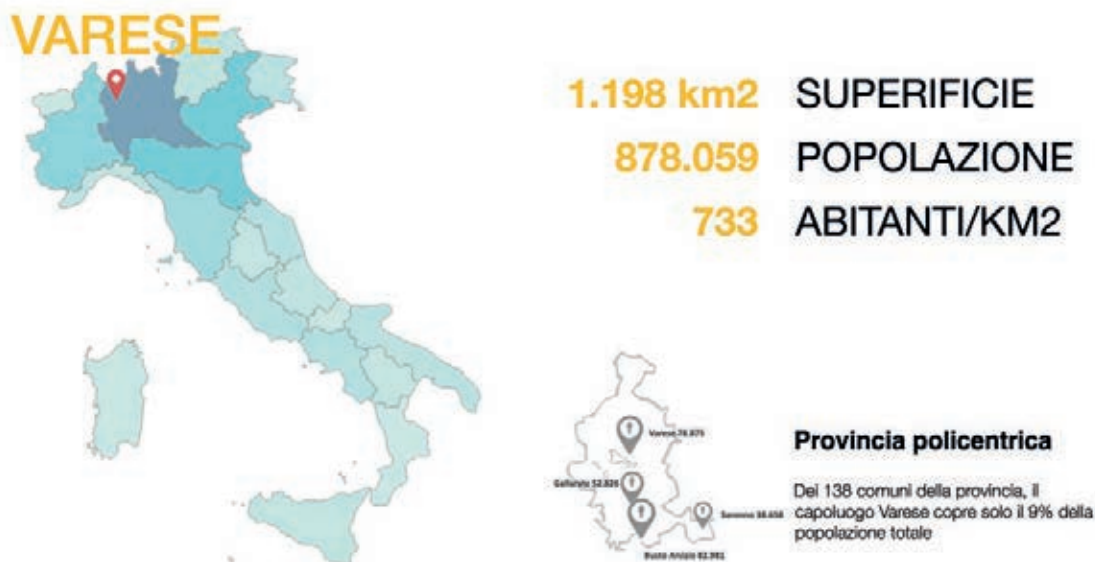


Figura 6

In secondo luogo, è una provincia decisamente densa di imprese. Con 49,5 imprese per km², la densità imprenditoriale di Varese supera quella regionale, che dagli ultimi dati disponibili risulta pari a 34,1 e di gran lunga quella nazionale ferma a 17,1 (Fonte dati: Movimprese 2021).

Un tessuto industriale che da sempre si caratterizza per un'alta concentrazione di PMI, con il 99% delle unità locali operanti sul territorio con meno di 50 addetti ed una forte vocazione industriale con ben 8.144 imprese manifatturiere sulle 59.309 imprese attive totali.

Uno dei motori dell'economia del nostro Paese fin dalla rivoluzione industriale, la provincia di Varese è arrivata oggi a generare un valore aggiunto manifatturiero pari a 6,7 miliardi di euro, circa il 2,5% del totale nazionale, un livello simile a quello dell'intera Regione Puglia e superiore a quello di Regioni come Abruzzo e Trentino-Alto Adige

(Fonte dati: elaborazioni Ufficio Studi di UNIVA su dati ISTAT Conti e Aggregati Economici Territoriali, 2019). Cuore del manifatturiero in



Italia e in Europa, la provincia nel tempo ha visto l'emergere di una pluralità di specializzazioni - dal tessile alla meccanica, dall'aeronautica al chimico-

farmaceutico, dalla plastica e gomma alla carta ed editoria fino al legno - che ha saputo irrobustire dando vita a numerosi poli di eccellenza e *brand* di

Il profilo economico della provincia di Varese

59.309 IMPRESE ATTIVE
8.144 di cui MANIFATTURIERE
99% PMI (unità locali)

Specializzazione multi-filiera e produzioni di eccellenza: ai primi posti per addetti in alcuni importanti settori

- 3[^] provincia nel gomma e materie plastiche
- 4[^] provincia nel chimico e farmaceutico e 5[^] nel solo chimico
- 10[^] provincia nel tessile, abbigliamento e moda
- 4[^] provincia nel solo tessile
- 10[^] provincia nel metalmeccanico

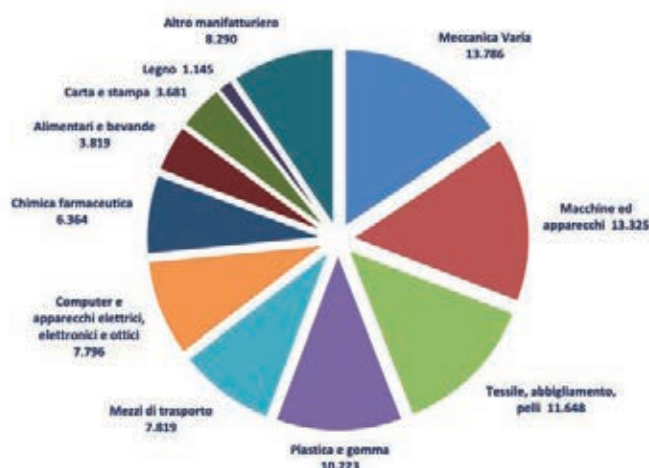


Figura 7

fama internazionale, allargando anche ai servizi ad alto valore aggiunto, quali la logistica e i trasporti.

Infine, la provincia di Varese è da sempre un territorio ad alto tenore di vita, con un generale livello di benessere economico che supera ancora oggi quello

del resto d'Italia grazie ad un valore aggiunto totale - espressione della ricchezza complessivamente prodotta in provincia - pari a 24,3 miliardi di euro nel 2019 (l'1,5% del totale italiano e 6,8% di quello lombardo) ed un valore aggiunto pro-capite di 27.490 euro (Fonte dati: ISTAT, 2019).

LE DETERMINANTI DELLO STATO DI SALUTE DI UN TERRITORIO

Essendo **Strategique** una *think tank* basata ad Harvard e nata come *spin-off* della Cattedra di Strategia e Competitività del Professor Michael E. Porter presso Harvard Business School, l'approccio concettuale e teorico alla base dello sviluppo del Piano Strategico non può che essere quello del *framework* generale della competitività, introdotto proprio dallo stesso professor Porter, considerato unanimemente il padre del concetto.

Perché occuparsi di competitività, dunque? Perché la competitività è considerata essere la via per

raggiungere un migliore stato di salute di un territorio, un più alto *standard of living*, ovvero per costruire valore economico e sociale per il territorio tutto, per le imprese e per i suoi cittadini [9]. Lo **stato di salute di un territorio**, infatti, non può essere misurato solo in termini di benessere economico, che certamente è il risultato non solo della dotazione di fattori di un luogo, ma anche delle sue favorevoli condizioni micro e macro-economiche, ma anche del progresso sociale che il territorio esprime, ovvero la capacità di soddisfare bisogni di base e aspettative dei suoi cittadini e

offrire opportunità di crescita e sviluppo personale e collettivo [10].


Lo stato di salute di un territorio passa dunque per il suo livello di **prosperità economica e sociale**. Vent'anni di studi su nazioni, stati, regioni e città a livello globale, ci insegnano che sono almeno due gli approcci possibili e perseguibili per la creazione di prosperità in un territorio (Figura 8). Il primo, quello definito di "prosperità ereditata", prevede la costruzione di valore sull'esclusivo sfruttamento delle risorse già in dotazione nel territorio, siano esse naturali, di capitale, valoriali o culturali. Si pensi, ad esempio, a quei territori che fondano la propria prosperità sullo sfruttamento delle risorse del sottosuolo, sull'impiego di corsi d'acqua nelle produzioni industriali o su scavi archeologici e beni culturali, oppure ancora sulla bellezza paesaggistica. Come ampiamente dimostrato da innumerevoli casi di studio condotti nel mondo, quella della prosperità ereditata, basata sulla presenza e lo sfruttamento di condizioni contestuali pregresse, rischia di essere una prospettiva perdente sia perché tali risorse sono necessariamente destinate ad esaurirsi o perdere di valenza strategica, sia perché solitamente tale prospettiva è dominata dalla logica della lottizzazione delle risorse stesse al fine del loro sfruttamento. È ciò che Michael E. Porter definisce *dividing the pie*, ovvero "dividere la torta", uno sfruttamento delle risorse esistenti che quindi, per

sua stessa natura, resta limitato nel tempo e parziale. In questo scenario è fondamentale regolamentare, arbitrare e monitorare lo sfruttamento delle risorse stesse e quindi la pubblica amministrazione locale e gli enti regolatori diventano centrali nel definire come e tra chi dividere il valore creato. È invece puntando e investendo sulla produttività nel generare prodotti e servizi che si può "allargare la torta" - *expanding the pie* - ed orientarsi ad un approccio a somma maggiore degli addendi, di cosiddetta "prosperità creata". **In questa prospettiva, sono le imprese a giocare un ruolo centrale nello sviluppo territoriale - unico soggetto capace di generare valore in una società capitalistica - e lo fanno in misura crescente quanto più è alto il livello di competitività.** Questo significa che se il governo centrale deve assicurare le condizioni di stabilità a livello macro, la pubblica amministrazione locale deve creare a livello micro le condizioni abilitanti perché le imprese possano massimizzare la propria competitività. Non basta, infatti, avere imprese performanti, con modelli di business robusti e vantaggi competitivi sostenibili - questa è la competitività interna - ma occorre anche presidiare le condizioni macro e micro di contesto perché vi sia anche competitività esterna. Come ampiamente mostrato attraverso gli indicatori sul sito di Italia Compete, fare impresa a Milano, Pistoia, Bologna o Siracusa, fa una differenza piuttosto significativa in termini di competitività esterna.

Competitività e prosperità: il framework di riferimento



Figura 8



In sintesi, quindi, la competitività è la capacità di un territorio (nazione, regione, provincia, città) di accrescere la propria prosperità sia economica che sociale per le imprese e i cittadini, al fine di migliorarne la qualità e lo standard di vita.

Due decenni, dicevamo, di ricerca internazionale sulla competitività dei territori hanno insegnato che, quando si intende lavorare sul profilo di competitività per migliorarla ed accrescerla nel tempo, non esiste la cosiddetta “pallottola d’argento”, ossia quella soluzione unica in grado di risolvere problemi apparentemente insolubili in modo rapido e definitivo. Occorre, piuttosto, avanzare su più elementi e su più livelli di azione contemporaneamente, tenendo presente che, nonostante i territori siano certamente diversi tra loro, tutti rispondono alle stesse regole e seguono le stesse dinamiche. È, inoltre, opportuno partire sempre da ciò di cui già si dispone, valorizzando i propri elementi distintivi e rafforzando le proprie forze piuttosto che compensando le debolezze. Se l’obiettivo è quello di migliorare il profilo di competitività del territorio e lo *standard of living* delle persone con un orizzonte di lungo termine, il cambiamento non si potrà ottenere, poi, con unico sforzo risolutivo, bensì dovrà essere il risultato di un’azione corale che preveda il coinvolgimento attivo di una pluralità di *stakeholder* del territorio.

Se aumentare la prosperità è l’obiettivo ultimo di un’economia locale stimolando la competitività delle proprie imprese e degli attori coinvolti, come si è comportata la provincia di Varese a tal riguardo negli ultimi dieci anni?

Per rispondere alla domanda è stato costruito un **“cruscotto della competitività” per la provincia di Varese**. Il cruscotto offre una panoramica delle performance competitive di lungo periodo di un territorio andando ad analizzarne nel tempo i risultati rispetto ad una serie di parametri rappresentativi. In primo luogo, il cruscotto guarda alla capacità del territorio di generare valore per

i suoi cittadini, in termini di prosperità, misurata come variazione del PIL pro capite nel periodo 2009-2019 e di capacità delle imprese di accrescere il livello di salari e stipendi per i propri dipendenti, misurata come variazione delle retribuzioni lorde orarie per ora retribuita nel periodo 2014-2019. Per lavorare sulla sua competitività, un territorio ha necessità di accrescere nel tempo l’efficienza del proprio mercato del lavoro, qui misurata come la variazione nel tempo, nel decennio 2009-2019, della capacità di soddisfare la domanda di lavoro da parte della popolazione e di aumentarne la produttività, qui calcolata come la variazione del valore aggiunto generato per addetto sempre nel periodo 2009-2019. Un territorio che genera valore e che sa lavorare sulla quantità e sulla qualità della propria forza lavoro sarà un territorio in grado di creare più lavoro per i suoi cittadini e di arricchire al tempo stesso il suo tessuto industriale con nuove attività imprenditoriali, dimensioni qui misurate rispettivamente come la variazione del numero degli addetti locali e del numero delle imprese registrate nel periodo 2009-2019. Infine, gli ultimi due indicatori del cruscotto guardano ai risultati in termini di innovazione, misurata come variazione nel numero di marchi, brevetti e disegni industriali registrati tra il 2000 e il 2020 e in termini di valorizzazione delle proprie specializzazioni distintive, misurata come variazione del numero degli addetti locali coinvolti nei cluster più forti del territorio, sempre nell’arco decennale 2009-2019 [11].

Per ciascuno di questi parametri, il cruscotto ne riporta nella colonna di sinistra la posizione di partenza nella classifica nazionale rispetto a tutte le 107 province italiane (i.e. il primo anno considerato nelle analisi dei dati), nella colonna centrale la posizione nel *trend* di crescita (rispetto al periodo temporale considerato) e infine, in quella di destra, la posizione di arrivo.

Dalle analisi quantitative e qualitative effettuate sui dati e dalle informazioni raccolte emerge una provincia con

uno storico molto robusto in termini di competitività ma con un presente caratterizzato da importanti aree di criticità. Il sistema appare nel complesso stabile e contraddistinto da un livello di benessere particolarmente elevato, da una ricchezza creata ed accumulata sul territorio e da una fiorente attività industriale ed artigianale sviluppata e mantenuta nei secoli passati.

Come illustrato dal “cruscotto della competitività” riportato in Figura 9, il quadro competitivo della provincia, se comparato con tutte le province italiane, si colloca, nella maggioranza degli indicatori analizzati, nella prima metà della classifica nazionale segnalando, tuttavia, posizioni di sofferenza o arretramento nell’ultimo decennio.

La provincia dimostra, infatti, alcune difficoltà nel migliorare o mantenere il proprio posizionamento nei vari parametri analizzati, ma soprattutto nell’accelerare il loro andamento negli anni. Ciò ad indicare un profilo competitivo che rischia un immobilismo futuro assai pericoloso per affrontare con la dovuta forza il sempre più complesso contesto nazionale ed internazionale che contraddistingue la nostra epoca.

Con l’unica eccezione delle due dimensioni delle retribuzioni e della produttività, Varese vede, infatti, peggiorate le sue performance in tutte le dimensioni analizzate. A preoccupare sono, in particolare, le performance in termini di andamento e crescita rispetto alle altre province italiane nel decennio considerato.

Come evidente dalla colonna centrale del cruscotto, infatti, per alcune dimensioni, quali il livello retributivo e la creazione di posti di lavoro, seppur mantenendo tutt’oggi un ottimo posizionamento rispetto alle altre province italiane, Varese dimostra un *trend* di crescita molto più lento degli altri territori, posizionandosi in qualche caso addirittura nelle ultime venti posizioni in Italia.

Per costruire competitività è necessario lavorare su due direttrici fondamentali: la produttività delle imprese (ovvero la capacità di produrre maggiore valore per ora per lavoratore) e l’utilizzo della forza lavoro (ovvero la partecipazione della popolazione attiva alla forza lavoro).

Il cruscotto della competitività della provincia di Varese



Figura 9

LE DETERMINANTI DELLA COMPETITIVITÀ

La produttività è molto più della semplice efficienza produttiva di un sistema economico. La produttività è espressione del *valore* dei prodotti e servizi che le imprese di un territorio sono in grado di creare. La sfida centrale per un territorio è, quindi, quella di riuscire a creare e mantenere le condizioni che possano consentire alle proprie imprese di raggiungere un'elevata produttività e di accrescerla nel tempo.

Per migliorare nel tempo la produttività, le imprese devono agire sulla loro capacità innovativa. L'innovazione migliora la produttività, che determina la competitività e quindi la prosperità. In ultima istanza, un livello sostenibile di prosperità è determinato dalla capacità di un territorio di creare e commercializzare innovazioni sia attraverso le imprese già presenti sia attraverso l'attrazione e la creazione di nuove attività imprenditoriali.

La **prosperità** generale di un territorio viene qui misurata sia in termini di benessere economico che di benessere sociale. Se il primo può essere

considerato espressione del valore aggiunto totale generato dal sistema economico, il secondo può essere commisurato alla ricchezza cumulata sul territorio e quindi espressione del reddito pro capite.

Se guardiamo al livello di valore aggiunto creato dal sistema economico, notiamo come Varese mantenga un peso di considerevole importanza sul totale nazionale (rappresenta l'1,5% del valore aggiunto italiano). Tuttavia, tale peso è rimasto pressoché invariato lungo il decennio 2009-2019 (Figura 10), a dispetto di altre province lombarde (come Milano, Brescia e Monza-Brianza) che hanno visto aumentare il loro peso sul totale nazionale.

Non troppo diversa la situazione se guardiamo all'andamento del reddito pro capite che vede la provincia attestarsi ad un livello oggi in linea con la media nazionale, ma con un tasso di crescita che, negli ultimi dieci anni, assestandosi tra i più bassi

La prosperità della provincia di Varese.

Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

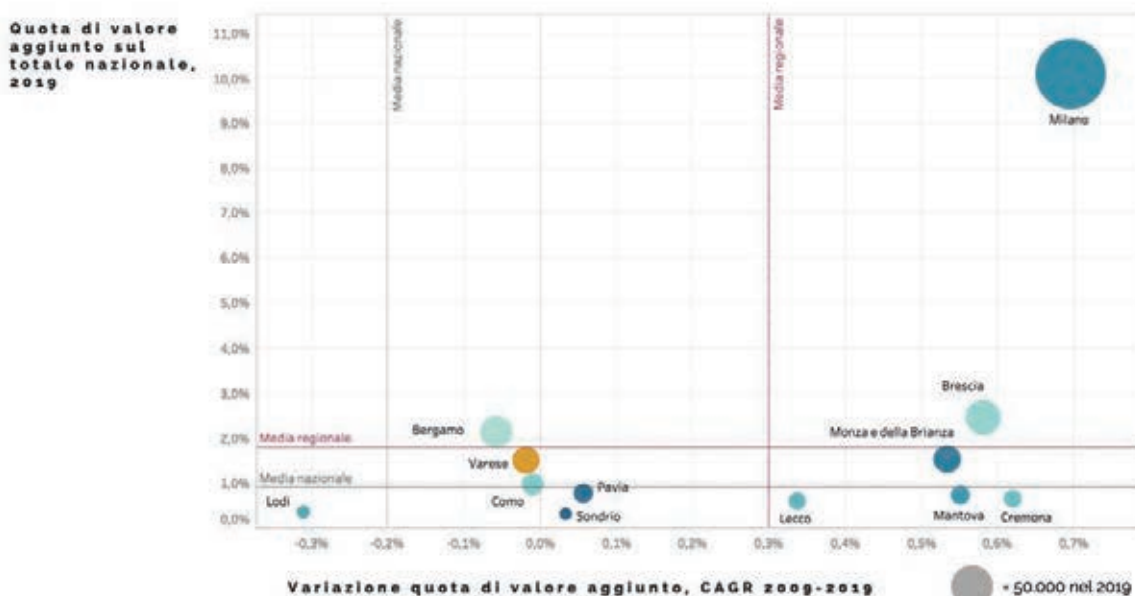


Figura 10

della Lombardia, l'ha condotta piano piano ad allontanarsi dalla media regionale (Figura 11).

All'interno di un quadro competitivo italiano che a livello generale arranca a crescere e a creare valore sia per le imprese che per i cittadini, l'andamento medio annuo di crescita della prosperità generata sul territorio si dimostra comunque più debole (1%), sia rispetto a quello regionale (1,4%) che a quello nazionale (1,3%). Oggi Varese ha una prosperità pro capite che in Lombardia è più elevata solo delle

province di Como, Lodi e Pavia. È questa l'immagine di una provincia che mentre nei decenni passati è riuscita ad emergere con forza come una delle più dinamiche, industrializzate e competitive d'Italia, oggi rischia di cristallizzarsi sulla prosperità ereditata dal passato, andando ad erodere gradualmente il valore economico e sociale creato ed accumulato negli anni.

Da un'analisi più approfondita e granulare del livello di benessere della popolazione, emerge inoltre una situazione di disparità tra i comuni del nord e

La prosperità della provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

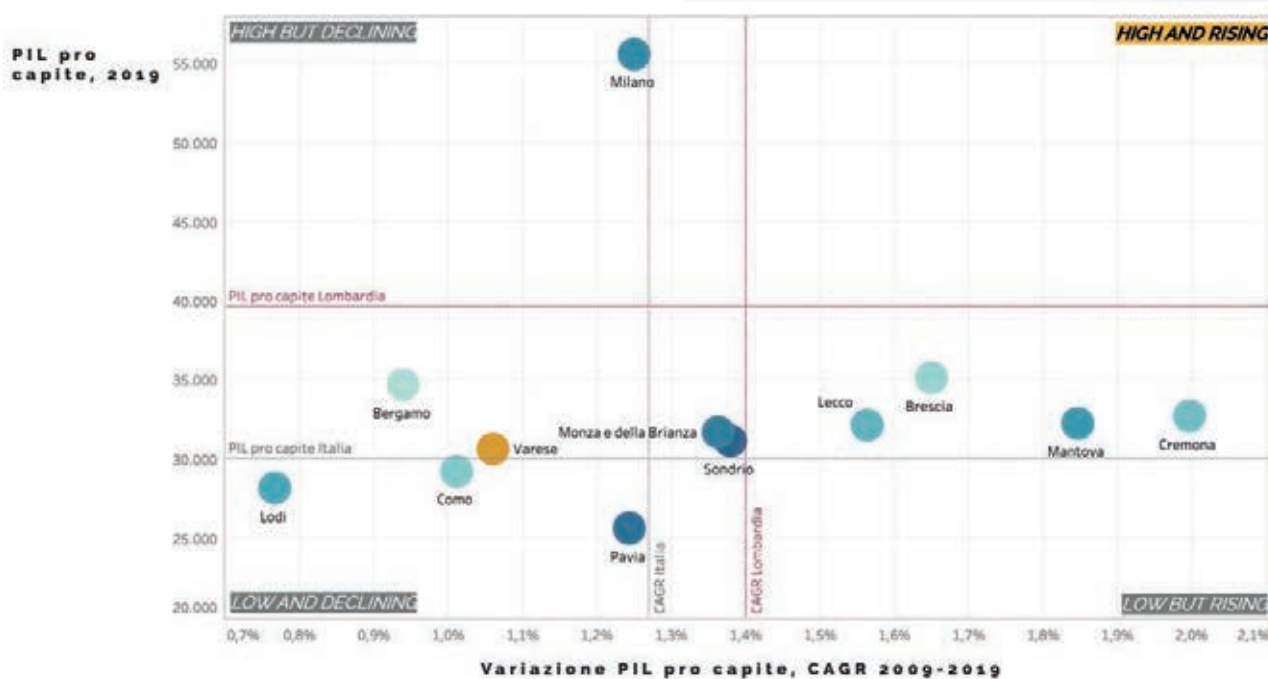


Figura 11

quelli del sud della provincia. Tagliando idealmente la provincia in due zone con una linea che partendo da Laveno-Mombello arriva a Malnate, passando per Varese, risulta evidente come i comuni a sud della linea presentino un andamento del livello di ricchezza, qui misurata come reddito imponibile delle persone fisiche, in crescita nel periodo 2012-2020 (Figura 12). Al contrario, i comuni a nord

della linea presentano una diffusa e pressoché omogenea contrazione del benessere generale, con la sola eccezione di alcuni comuni, quali Cadegliano-Viconago, Cremenaga e Maccagno con Pino e Veddasca. Occorre qui sottolineare, per una corretta interpretazione del grafico, che il dato di reddito imponibile delle persone fisiche, pubblicato dall'ISTAT, deriva dalla base dati sulle dichiarazioni



fiscali del MEF - Dipartimento delle finanze. E dunque non tiene conto del fenomeno molto presente nell'area (85% dei comuni) dei frontalieri che sono tenuti a pagare le imposte solo nel Paese dove hanno prodotto il reddito: la Svizzera. Tale fenomeno dei frontalieri sfugge dunque alle statistiche sul reddito

locale e non è rappresentato nella Figura 12. Al di là dei frontalieri, la prosperità generale della provincia di Varese rischia di consumarsi a fronte di un livello delle **retribuzioni** che invece migliora. La dimensione legata all'andamento di salari e stipendi del settore privato è infatti una delle uniche due a

Variatione media annua del reddito delle persone fisiche nei comuni della provincia di Varese nel periodo 2012-2020 (Fonte dati: ISTAT)

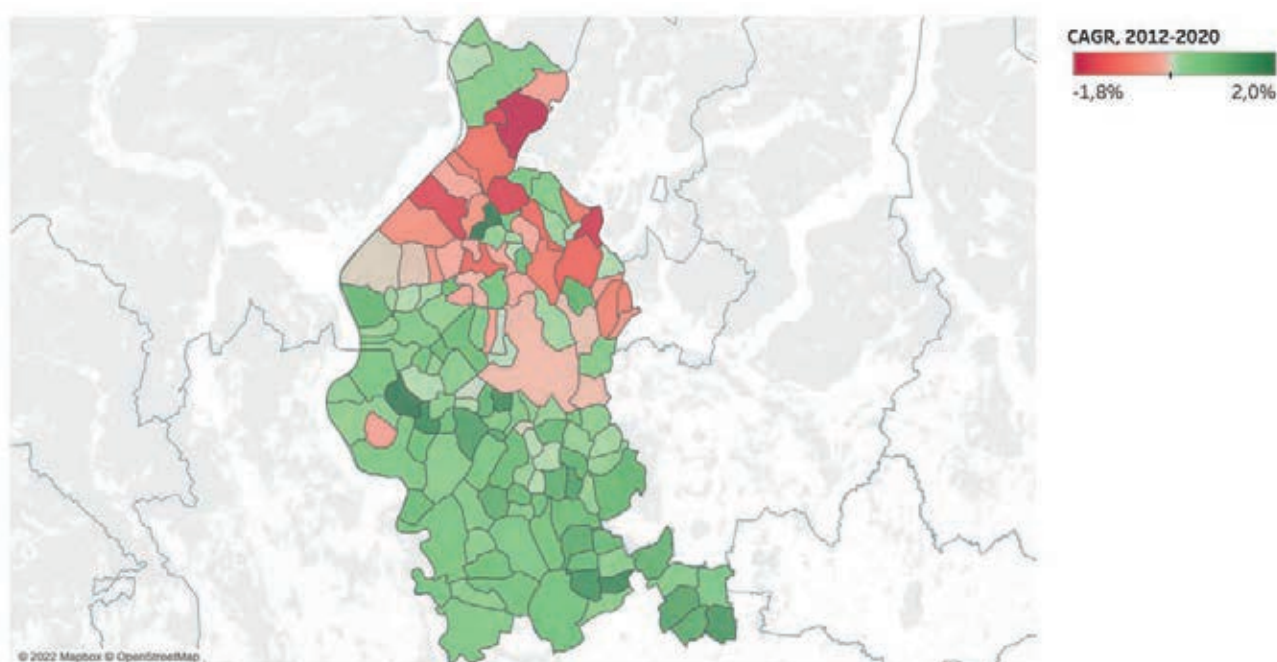


Figura 12

vedere migliorato il suo posizionamento, entrando addirittura nell'ultimo anno nella top 10 delle 107 province italiane (Figura 13) ed attestandosi in 9^a posizione nazionale e 3^a regionale. Da considerare, tuttavia, come il dato si inserisca in un generale immobilismo nazionale che vede le buste paga sostanzialmente ferme da circa trent'anni ed in sofferenza rispetto alle altre economie avanzate europee [12]. Il tasso annuo medio di crescita degli ultimi cinque anni è, infatti, stato pari allo 0,2% a livello regionale e allo 0,5% a livello nazionale.

Per costruire competitività in un territorio è necessario lavorare su due direttrici fondamentali: la produttività della forza

lavoro e la partecipazione effettiva della stessa al mondo del lavoro.

In termini di produttività, misurata come valore aggiunto per occupato, Varese si conferma ad un livello superiore alla media nazionale sia in termini di valore assoluto che di crescita media annua (Figura 14).

È questa l'unica altra dimensione, insieme a quella delle retribuzioni, che ha visto migliorare il proprio posizionamento nel periodo di tempo considerato e l'unica che dimostra addirittura una crescita più sostenuta della grande maggioranza delle province italiane. Come osservato dal cruscotto della competitività, il livello di produttività per addetto

nella provincia di Varese si attesta, infatti, nella 17^a posizione della classifica nazionale, partendo dalla 24^a nel 2009 e 18^a per trend di crescita nei dieci anni in esame.

Come detto, un territorio competitivo è un territorio che si rivela in grado di creare più lavoro per i suoi cittadini e di arricchire al contempo il suo tessuto industriale di nuove attività imprenditoriali. In tal senso, ed in linea con il quadro generale della

Retribuzioni lorde orarie per ora retribuita delle posizioni lavorative dipendenti. Confronto su cinque anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

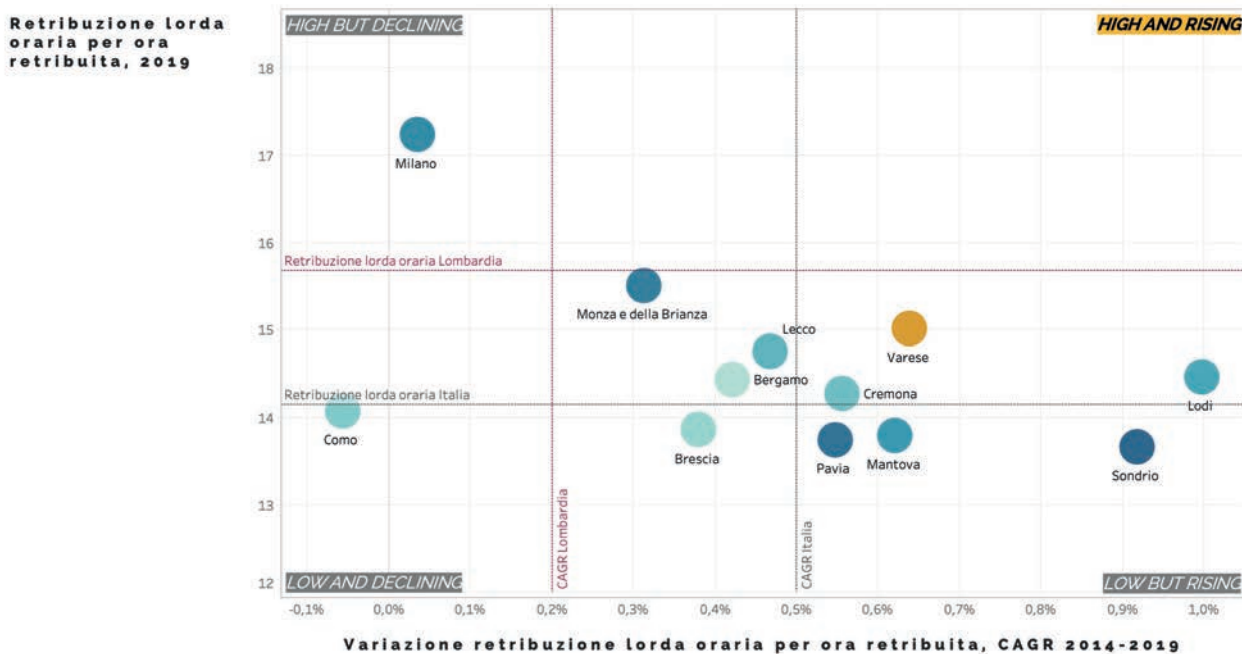


Figura 13

La produttività della provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

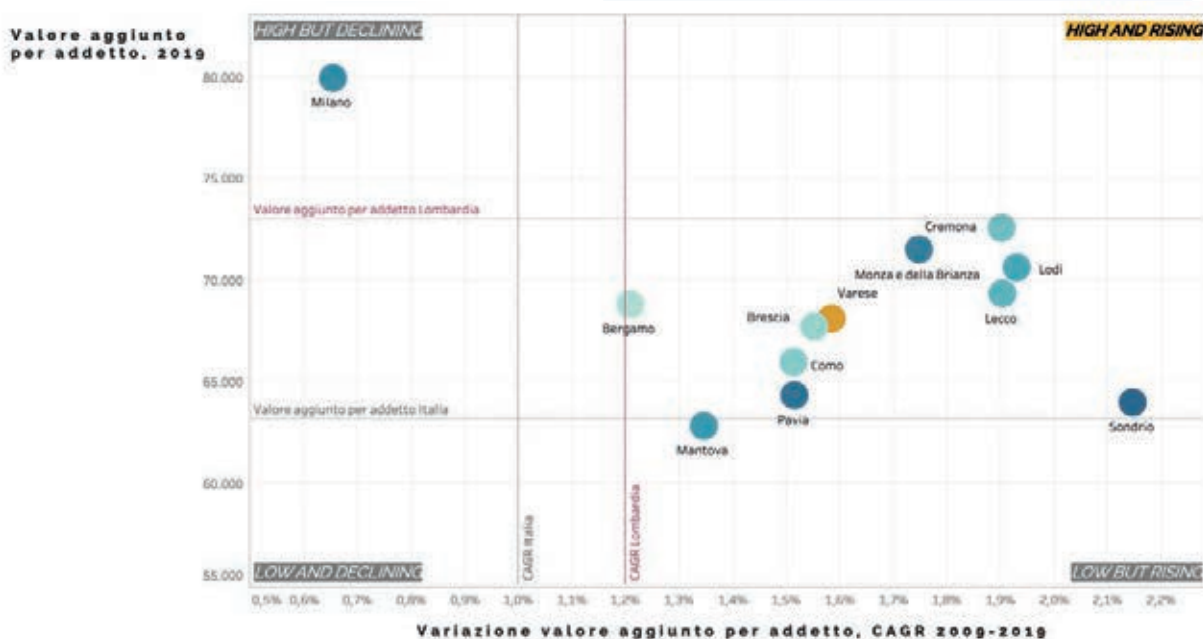


Figura 14



provincia, Varese si colloca tutt'oggi in ottime posizioni a livello nazionale, tuttavia arrancando nel mantenerle tali.

Sia il numero di nuovi posti di lavoro che il numero di nuove imprese si rivelano, infatti, due dimensioni in sofferenza rispetto alla crescita dimostrata dalle altre province nell'ultimo decennio considerato nelle analisi.

Come chiaramente mostrato in Figura 15, Varese emerge come una provincia particolarmente in difficoltà nel creare nuova occupazione all'interno delle proprie imprese, dimensione per la quale si

trova oggi in 18^a posizione nazionale per numero assoluto ma ben in 85^a per andamento nel decennio. Sempre all'interno di un quadro regionale e nazionale sostanzialmente immobile (il tasso di crescita medio annuo nazionale è negativo e pari a -0,3% circa) Varese dimostra comunque una performance peggiore rispetto alle altre province, con un tasso di decrescita pari a -0,9%. Uniche due province in regione con una crescita media annua dei posti di lavoro positiva si dimostrano Milano e Monza-Brianza, dove, seppur contenuta, si attesta sopra la media nazionale.

È in termini di partecipazione al mondo del lavoro che si rivelano le prime forti preoccupazioni per la competitività del territorio. Qui misurata come rapporto tra

Creazione di posti di lavoro. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

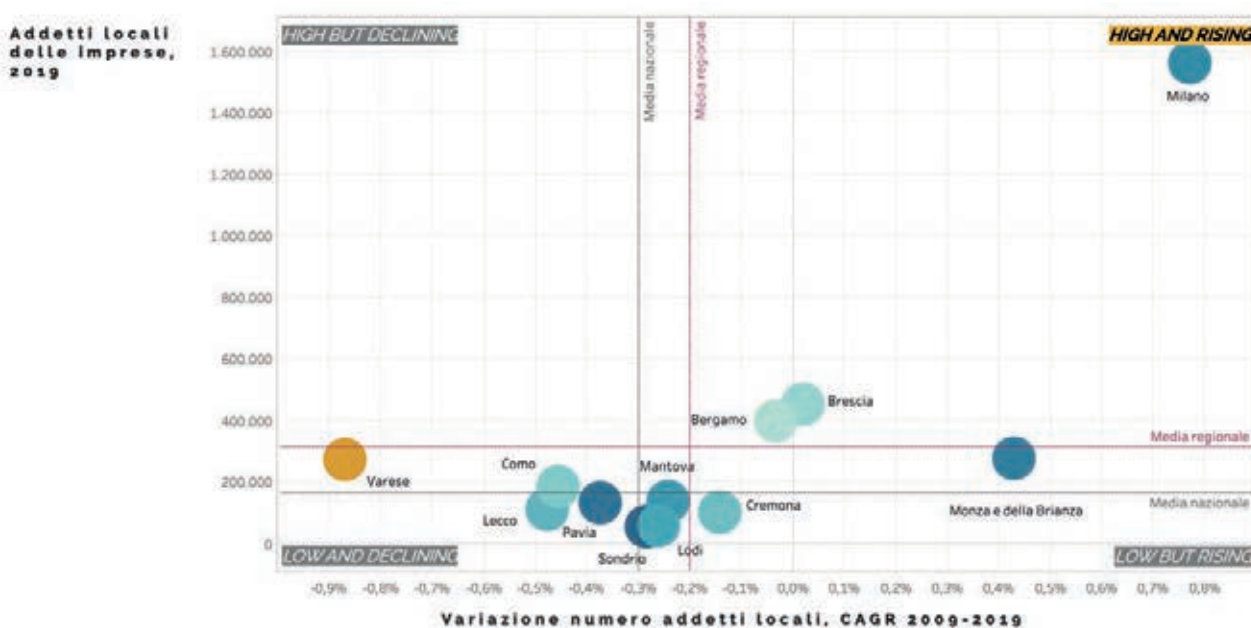


Figura 15

le persone appartenenti alla forza lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento, la partecipazione della provincia al mondo del lavoro rivela un sostanziale immobilismo nell'ultimo decennio causato da un tasso medio di crescita annuo vicino allo 0%.

(Figura 16).

La partecipazione della forza lavoro (15-64 anni) nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

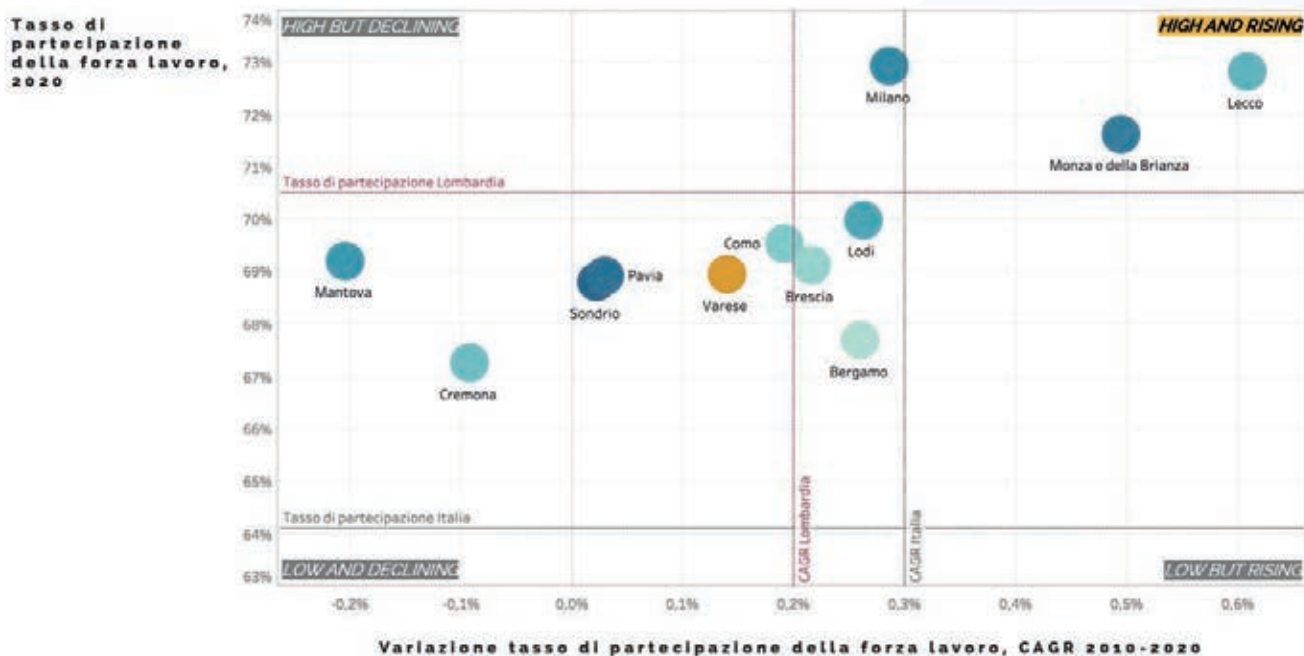


Figura 16

Tasso di disoccupazione totale (15 anni e più) nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

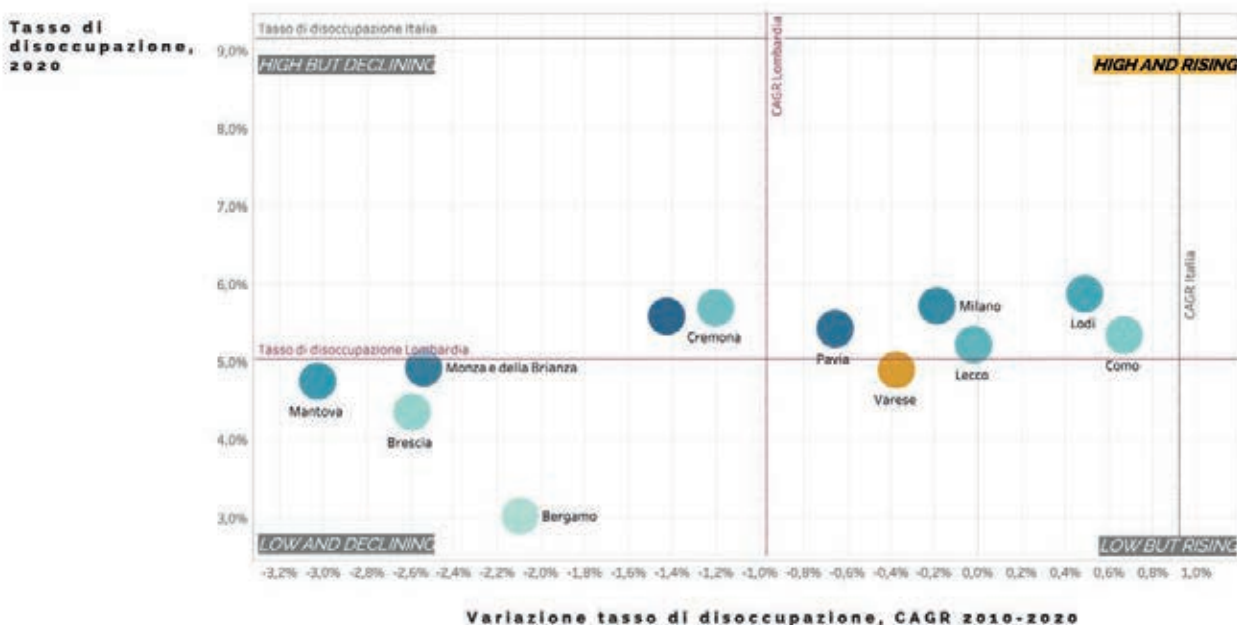


Figura 17

Tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni) nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

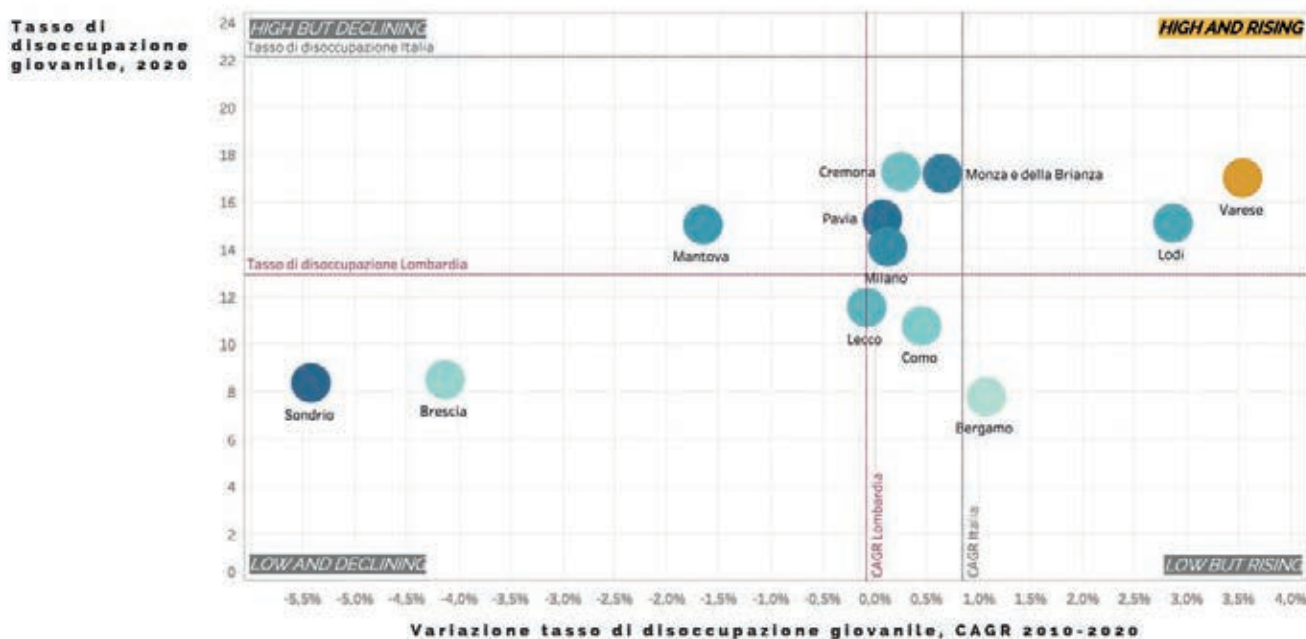


Figura 18

Immobilismo che l'ha condotta oggi in 49^a posizione a livello nazionale (nel 2010 era 42^a) ed in 8^a posizione regionale. Nonostante un tasso di disoccupazione in linea con la media regionale, e di gran lunga inferiore al livello nazionale (Figura 17), si segnalano alcune aree di forte criticità legate alla **disoccupazione giovanile**, in maggiore difficoltà rispetto al resto della regione ed in crescita allarmante negli ultimi dieci anni (Figura 18) e all'incidenza dei NEET (i.e. i giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano, non studiano e non cercano lavoro) che ha superato nel 2020 il 18% e di circa un punto percentuale la media regionale.

Rimanendo nella sfera occupazionale della provincia, nuove sfide emergono anche in tema di parità di genere, in particolare per quanto riguarda la situazione occupazionale femminile e il divario retributivo tra donne e uomini. Per quanto riguarda la prima, Varese dimostra un tasso di disoccupazione femminile pari al 5,9%, un dato in linea con il livello regionale e molto positivo rispetto al livello nazionale (che nel 2020 ha superato il 10%) seppur ancora lontano dalle performance occupazionali

maschili del territorio (Figura 19). È, inoltre, in termini di divario retributivo che, come evidente dal grafico riportato in Figura 20, la provincia di Varese ha margini di miglioramento. Secondo gli ultimi dati ISTAT disponibili (2019), nella provincia di Varese le donne guadagnano, infatti, quasi il 15% in meno degli uomini, a fronte di un *gender pay gap* che si attesta al 13,4% in Lombardia e al 10,9% in Italia; un divario che oltretutto, negli ultimi cinque anni, è cresciuto ad un tasso medio annuo ben più sostenuto rispetto a quello sia regionale che nazionale.

I dati occupazionali appena descritti si inseriscono in un quadro demografico ancora più critico rispetto a quello già particolarmente allarmante che riscontriamo a livello sia regionale che nazionale.

Da un lato, un tasso di natalità che nella provincia si attesta al 6,8 per mille abitanti - e quindi ad un livello in linea con quello nazionale ma, anche se di poco, inferiore a quello lombardo (Figura 21) - e dall'altro una presenza giovanile che si affievolisce negli anni

Tasso di disoccupazione femminile e maschile nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)



Figura 19

Gender pay gap nella provincia di Varese. Confronto su cinque anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)



Figura 20



con una quota di popolazione compresa tra i 25 e i 34 anni che nel 2022 risulta non solo tra i più bassi della regione ma anche tra quelli con il più alto tasso di decrescita annuo (Figura 22). Tali risultati sulla popolazione giovanile trovano riscontro negli ultimi dati pubblicati all'interno della classifica "Qualità della vita dei giovani" [13] secondo i quali Varese si posiziona solo 91^a tra tutte le province italiane. Complici, tra le altre cose, alcuni fattori

che sul territorio influenzano negativamente la loro vita, tra cui in particolare una maggiore scarsità rispetto al resto d'Italia nell'offerta culturale e ricreativa pensata e rivolta alle fasce più giovani della popolazione, oltre ad alcune difficoltà che si riscontrano nella costruzione di una carriera e nel mantenimento di una famiglia negli anni post-laurea. A titolo esemplificativo, si sottolinea come Varese sia solo 74^a in Italia nella dimensione relativa all'offerta

Tasso di natalità nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)



Figura 21

culturale - misurata come numero di spettacoli ogni mille abitanti - e addirittura 93^a rispetto alla spesa dei Comuni per la cultura.

Su questi due fronti, quello del calo della natalità e quello della capacità di attrarre e trattenere giovani sul territorio, occorre segnalare il progetto "PEOPLE, l'impresa di crescere insieme", promosso da UNIVA quest'anno. Si tratta di un ambizioso complesso di interventi su più livelli (stato, regioni, imprese, comunità) volti a creare un contesto "favorevole" alla natalità/genitorialità, promuovendo l'erogazione

di aiuti economici, servizi diffusi e di politiche di conciliazione lavoro-vita familiare, a sensibilizzare sul tema della genitorialità i giovani e gli ambienti di lavoro e a rendere maggiormente attrattivo il territorio nel suo complesso, creando opportunità di lavoro e offrendo soluzioni abitative agevolate per i giovani.

Tra le dimensioni competitive più in sofferenza troviamo senza dubbio quella dell'innovazione (Figura 23) qui misurata

Presenza di giovani (25-34 anni) nella provincia di Varese. Confronto sui dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

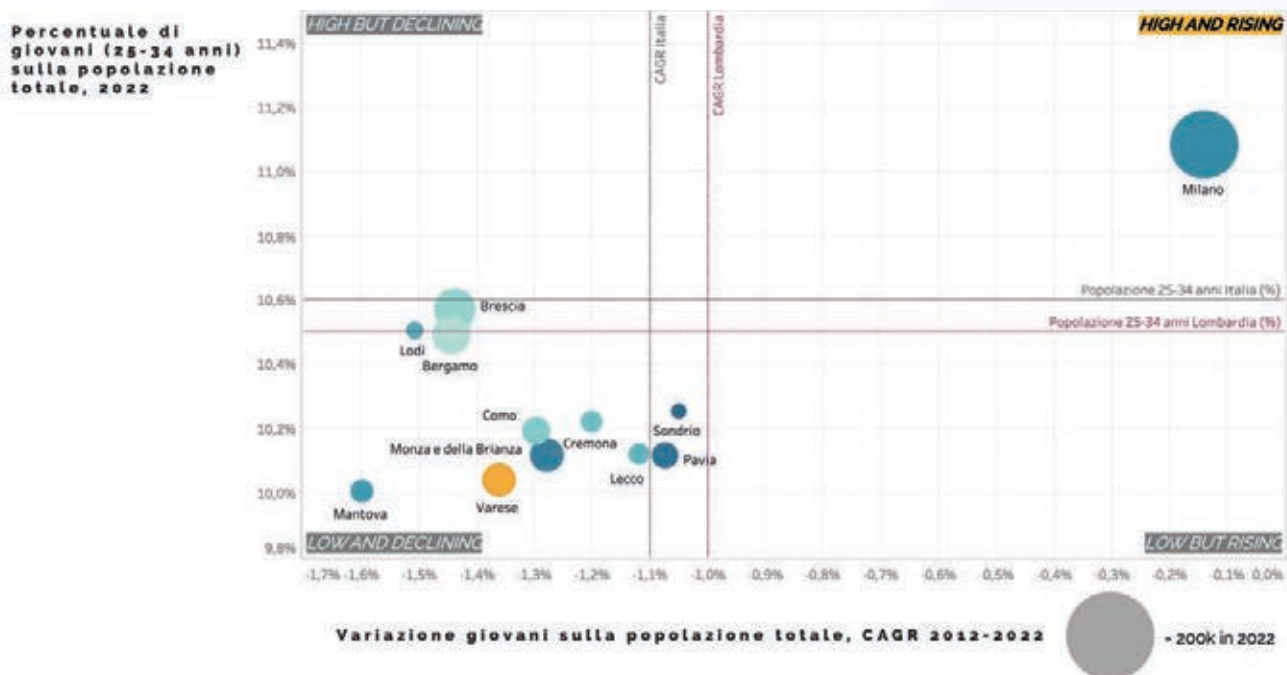


Figura 22

non solo come capacità di tutela della proprietà industriale di un determinato territorio ma anche come numero di addetti operanti in imprese manifatturiere ad alto contenuto tecnologico. Se rispetto alla seconda dimensione, Varese si dimostra ultra-performance rispetto alle altre province italiane posizionandosi ben in 4^a posizione nella classifica nazionale, tra Torino e Monza-Brianza (Fonte dati: ISTAT, 2019), è nella seconda dimensione in esame, quella della tutela dell’innovazione, che emergono le principali sfide per il futuro.

Le analisi condotte sulla capacità brevettuale dei territori ai fini della redazione del presente Piano hanno adottato una duplice prospettiva guardando sia ai brevetti depositati “per inventore”, quale proxy per comprendere dove si “produce” conoscenza, sia ai brevetti depositati “per impresa”, quale proxy per comprendere dove tale conoscenza venga

effettivamente applicata.

Guardando ai marchi, ai brevetti ed ai disegni industriali per inventori, partendo dal database di UIBM (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) che mensilmente rende disponibili i dati sui depositi di titoli industriali secondo il criterio del ‘domicilio elettivo del richiedente’, Varese, nel confronto con le altre province lombarde (Figura 23), appare tra le ultime posizioni, sia per numero di titoli registrati (ogni 10.000 addetti) sia come crescita media annua nell’ultimo ventennio. Come mostra la Figura 23 (dalla quale per chiarezza espositiva è stata esclusa la provincia di Milano), Varese spicca come una delle quattro province con il maggior numero assoluto di titoli depositati (i.e. Brescia, Monza-Brianza, Bergamo) ma si trova oggi nel quadrante delle province più in sofferenza.

Il criterio della persona fisica depositaria del brevetto, per quanto diffusamente utilizzato come proxy della capacità innovativa di un territorio,



presenta però dei limiti. Oltre alle persone fisiche, un'analisi competitiva dovrebbe, infatti, guardare alla capacità innovativa delle sue imprese, elaborando sulla loro capacità di tutelare ed adottare le innovazioni sviluppate sul proprio territorio. È per queste ragioni che le analisi hanno anche guardato al recente progetto di mappatura dei brevetti in Italia realizzato dalla *think tank* Strategique e a breve disponibile sul sito di Italia Compete (www.italiacompete.it).

Il progetto, grazie ad un algoritmo di *fuzzy matching* realizzato ad hoc, ha messo in relazione i dati sulle singole aziende depositarie dei brevetti presenti sul

database PATSTAT (Worldwide Patent Statistical Database) con i dati anagrafici, merceologici e di bilancio delle stesse aziende presenti sulla banca dati AIDA-Bureau Van Dijk. Ciò ha permesso un'analisi più precisa e granulare di quante e quali imprese sul territorio di Varese sono state in grado negli ultimi vent'anni di realizzare e tutelare i propri processi innovativi. I risultati di questa analisi sono riportati in Figura 24 dal quale è possibile notare come l'immagine di Varese, in linea con il profilo fin qui emerso, sia quella di una provincia con uno storico robusto in termini di capacità innovativa delle sue aziende ma oggi purtroppo in declino. Da un'analisi

Numero di brevetti, marchi e disegni industriali registrati nella provincia di Varese e riportati secondo il criterio del 'domicilio elettivo del richiedente'. Confronto su venti anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: UIBM)

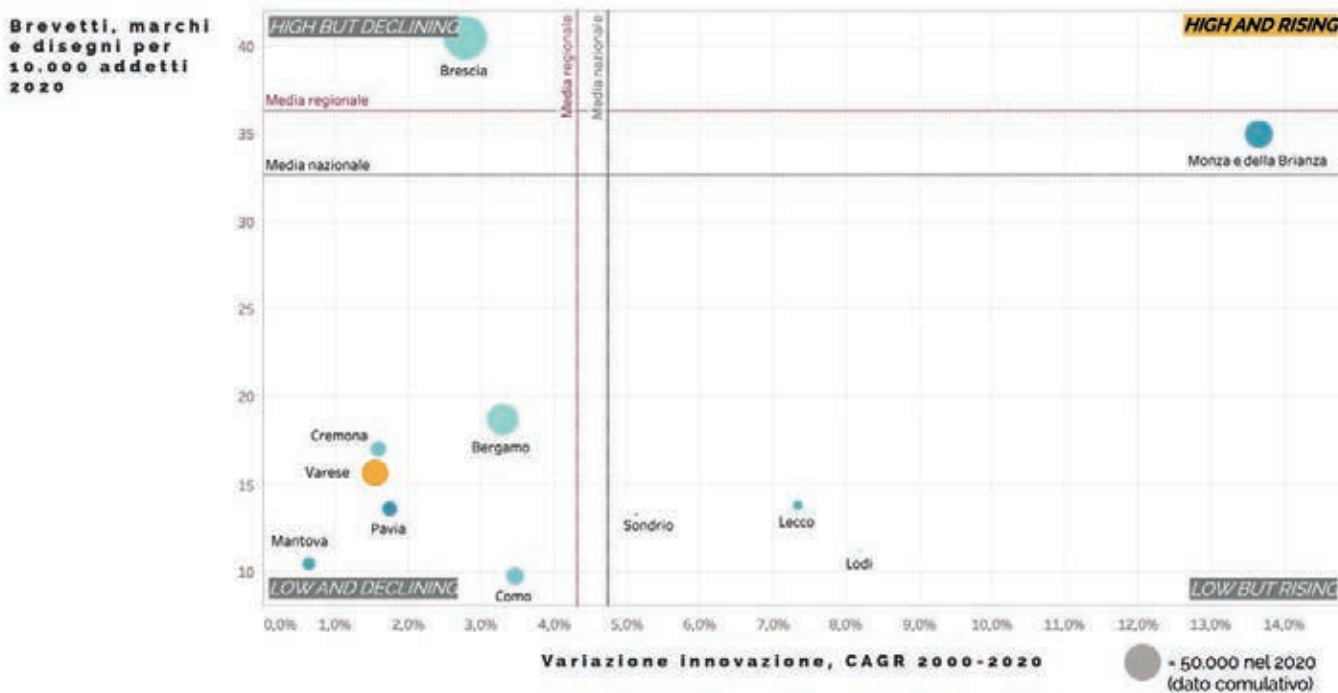


Figura 23

ancora più approfondita dei brevetti depositati e registrati dalle singole imprese negli ultimi vent'anni, emerge inoltre come più del 31% del totale dei titoli industriali sia appannaggio di tre grandi aziende (i.e. Leonardo, nelle sue sedi operative della provincia di

Varese, Tenova e BTicino).

Guardando ai territori più competitivi nel mondo, abbiamo imparato che sono tre i fronti che contano quando si lavora sul profilo competitivo e sulla

Numero di brevetti depositati e registrati dalle imprese (sede operativa) nella provincia di Varese. Confronto su venti anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: PATSTAT)

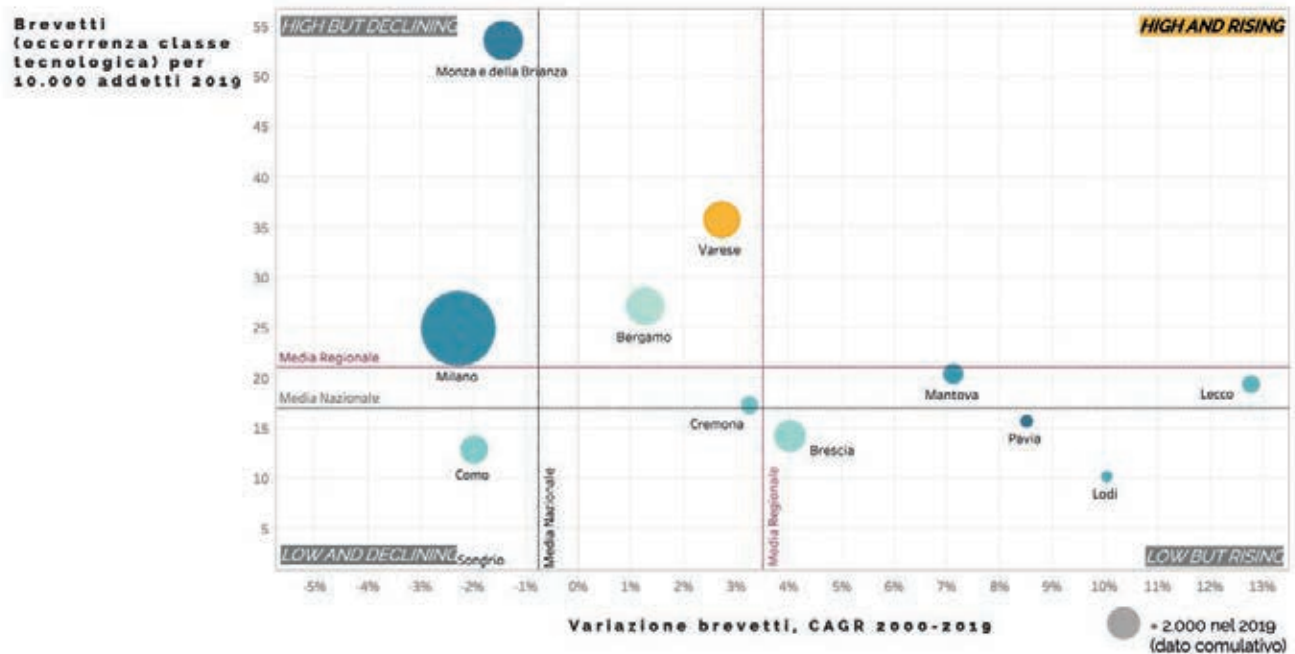


Figura 24

pianificazione strategica di un territorio: ciò che si eredita, ciò che si fa e ciò che si crea (Figura 25).

In primo luogo è importante identificare quegli elementi di specificità del territorio che lo rendono un *unicum* nel contesto più ampio, nazionale ed internazionale, e su questi costruire iniziative ed attività di impresa che sappiano guardare al futuro e non al passato, seguendo e cavalcando i *trend* evolutivi del mercato. Abu Dhabi, capitale degli Emirati Arabi Uniti e detentrica di una delle principali riserve petrolifere al mondo, ha di recente investito nella costruzione del più grande impianto fotovoltaico al mondo, capitalizzando su un patrimonio naturalistico, quali le enormi distese desertiche, perfetto per ospitare l'estensione di una centrale energetica di tali dimensioni. O ancora la Norvegia, una nazione molto piccola che ospita appena lo 0,1% della popolazione mondiale, l'1% dell'economia globale e ben il 10% di tutto il trasporto marittimo, non si è limitata allo

sfruttamento del Mare del Nord dal punto di vista dell'industria marittima, ma ne ha fatto un cluster che oggi è tra i *leader* al mondo anche nell'industria energetica e nella meccatronica.

In secondo luogo, i territori più competitivi si caratterizzano per un portafoglio di attività economiche che non solo sono diverse da quelle dei territori meno competitivi (per filiere e specializzazioni), ma sono anche realizzate diversamente (con un focus sul come e non sul cosa) e sono molte di più (con una molteplicità di cluster, filiere e specializzazioni correlate che si rinforzano tra loro).

Nell'attuale contesto economico globale, primeggiano quei territori che sono riusciti a diversificare le proprie attività in modo correlato, cioè facendo leva sulle complementarità tecnologiche e di competenze esistenti.

È il caso, ad esempio, di San Diego, negli Stati Uniti,



dove le due direttrici competitive legate da un lato al patrimonio naturalistico e climatico particolarmente favorevole della zona e dall'altro all'industria militare, hanno dato origine rispettivamente ad una florida industria del turismo e ad uno strategico cluster aerospaziale. Insieme, le due nascenti specializzazioni, hanno negli anni favorito ed accelerato l'emergere di altre specializzazioni correlate tra cui quella dei trasporti e della logistica, delle tecnologie digitali, informatiche e della comunicazione e quella dei dispositivi medici e delle biotecnologie.

Infine, è importante costruire sulla qualità del contesto imprenditoriale favorendo da un lato il fermento ed il dinamismo dell'ecosistema locale dell'innovazione e dall'altro generando e rinforzando i cluster di specializzazione.

Un esempio particolarmente evocativo in tal senso ci viene fornito dal MIT, il Massachusetts Institute of Technology di Boston, uno degli hub universitari più di rilievo e prestigiosi al mondo. È stato calcolato dalla Bank of Boston che sommando tutte le iniziative imprenditoriali create da professori,

ricercatori e studenti dell'Università si raggiunge un PIL che, se fosse una nazione, la renderebbe la decima al mondo.

Le tre direttrici della prosperità di un territorio



Figura 25

2. LE SPECIALIZZAZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO



LE SPECIALIZZAZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO

LA MAPPATURA DEI CLUSTER DI TERRITORIO

Per l'analisi delle specializzazioni del territorio, il progetto ha adottato un approccio di lettura dell'economia locale basato sul concetto di **cluster**, che supera e modernizza l'ormai anacronistico concetto di distretto industriale all'italiana, allargando la prospettiva in logica di specializzazione multi-settoriale. I *cluster*, secondo la definizione che ne dà lo stesso Michael E. Porter, padre del concetto, sono aggregazioni regionali di imprese, fornitori, e istituzioni operanti in un particolare campo di attività, ovvero in settori strettamente correlati tra loro, che permettono di superare la tipica logica di filiera verticale e consentono di guardare alle specializzazioni con una prospettiva più orizzontale che meglio si inserisce nei *trend* competitivi attuali. La **mappatura** dei *cluster* permette, quindi, di dare migliore evidenza delle potenziali ricadute cross-settoriali legate a tecnologie, competenze e conoscenze, ma anche di identificare nuove opportunità di coordinamento e gestione delle aggregazioni regionali e di promozione della crescita competitiva del territorio di riferimento.

Vi è ampia evidenza nazionale e internazionale sul fatto che la presenza di *cluster* robusti, così come la sinergia tra gli stessi, conduca un territorio a *performance* nettamente superiori in termini di produttività, innovazione e fermento imprenditoriale [14].

L'analisi delle specializzazioni economiche del territorio fa ben emergere non solo la forte tradizione manifatturiera che ancora oggi ritroviamo nelle specializzazioni più distintive della provincia, ma anche la storica natura multi-cluster del territorio di Varese, animata da imprese e brand di fama internazionale.

Guardando alla mappatura dei *cluster* locali (Figura 26), Varese dimostra, infatti, una eterogeneità produttiva molto ampia, configurandosi come un

territorio ancora caratterizzato da una pluralità di specializzazioni, che spaziano dal tessile alla meccanica, dall'aeronautica al chimico-farmaceutico, dalla plastica e gomma alla carta e stampa.

Tra queste, sono quattro le specializzazioni più distintive del territorio, le 'punte di diamante' della provincia, rispetto al resto del tessuto industriale italiano: il cluster aerospaziale, quello delle materie plastiche, degli elettrodomestici e ovviamente il cluster della produzione tessile.

A livello nazionale, sono infatti questi i *cluster* con i più alti livelli di *location quotient* (nella figura, quelli di colore verde scuro), indicatore utilizzato in ogni mappatura di *cluster* nel mondo per misurare la concentrazione locale di addetti di un determinato *cluster* rispetto alla stessa concentrazione a livello nazionale [15].

Come evidente dalla mappa riportata in Figura 26, una forte e distintiva specializzazione (nella figura, di colore verde chiaro e giallo) si riscontra anche intorno alla produzione metalmeccanica - con i cluster dei macchinari pesanti, della metallurgia, sia a monte che a valle, e della lavorazione dei metalli - che oggi, complessivamente, concentrano il maggior numero di addetti sul territorio (più di 23.800) ed al cluster dei trasporti e della logistica (ca. 13.600 addetti). Da segnalare anche una forte area di specializzazione nata intorno al cluster chimico (ca. 2.500 addetti) - con produzioni sia a monte che a valle della filiera - a quello farmaceutico, dei dispositivi medici e dell'occhialeria (ca. 5.000 addetti) e a quello informatico con produzioni di strumenti analitici, materiale elettrico/elettronico ed impiantistica (ca. 6.000 addetti).

Mappa dei cluster della provincia di Varese

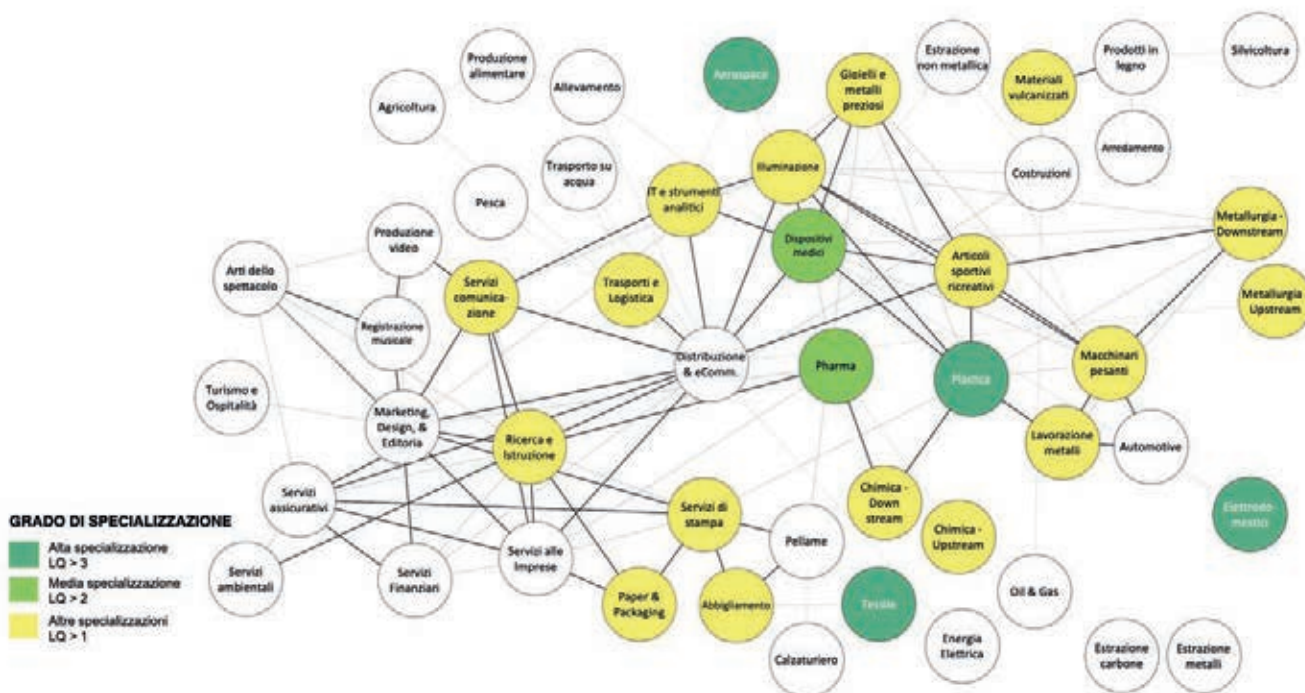


Figura 26

La mappatura dei *cluster* della provincia consente anche un ulteriore approfondimento utile ai fini della redazione di un Piano Strategico al 2050 e relativo alle dinamiche evolutive vissute dalle specializzazioni presenti, emergenti o in sofferenza del territorio in esame. Il grafico riportato in Figura 28 fornisce una chiara sintesi dell’analisi condotta per la provincia di Varese sull’andamento del *location quotient* per ciascun *cluster* presente nell’arco degli ultimi dieci anni.

Ad un primo sguardo, appare immediatamente evidente come, con un *location quotient* superiore a 9, in lieve flessione nel periodo in esame, sia ancora oggi il *cluster* aerospaziale a rappresentare la specializzazione più distintiva del tessuto industriale della provincia. Il *cluster* aerospaziale varesino, e più in generale quello lombardo, vanta competenze e tecnologie sia nel comparto elicotteristico, sia aeronautico, sia dello spazio. Nel raggio di pochi chilometri si concentrano sia grandi imprese e prime contractor che una pluralità di PMI altamente specializzate, che, dall’avionica ai materiali, dagli equipaggiamenti alla componentistica e fino ai

servizi, sono in grado di produrre, dall’inizio alla fine, elicotteri, aerei e satelliti avanzati di ultima generazione [16].

Seguono altre tre importanti specializzazioni, particolarmente connotanti il territorio di Varese in Italia e nel mondo e legate ai *cluster* degli elettrodomestici, della plastica e della produzione tessile.

Nell’arco degli ultimi dieci anni si osserva, inoltre, l’emergere in particolare del cluster delle apparecchiature e dei servizi di comunicazione il quale, nonostante un livello occupazionale ancora contenuto, ha saputo ritagliarsi uno spazio competitivo sempre più rilevante sul territorio grazie ad imprese particolarmente performanti e in crescita nel territorio.

In seconda posizione tra le specializzazioni emergenti troviamo quella legata al cluster della gomma (denominato nella categorizzazione Porteriana “materiali vulcanizzati e cotti” e

Classifica dei cluster della provincia di Varese per indice di specializzazione (Fonte dati: ISTAT, 2019)

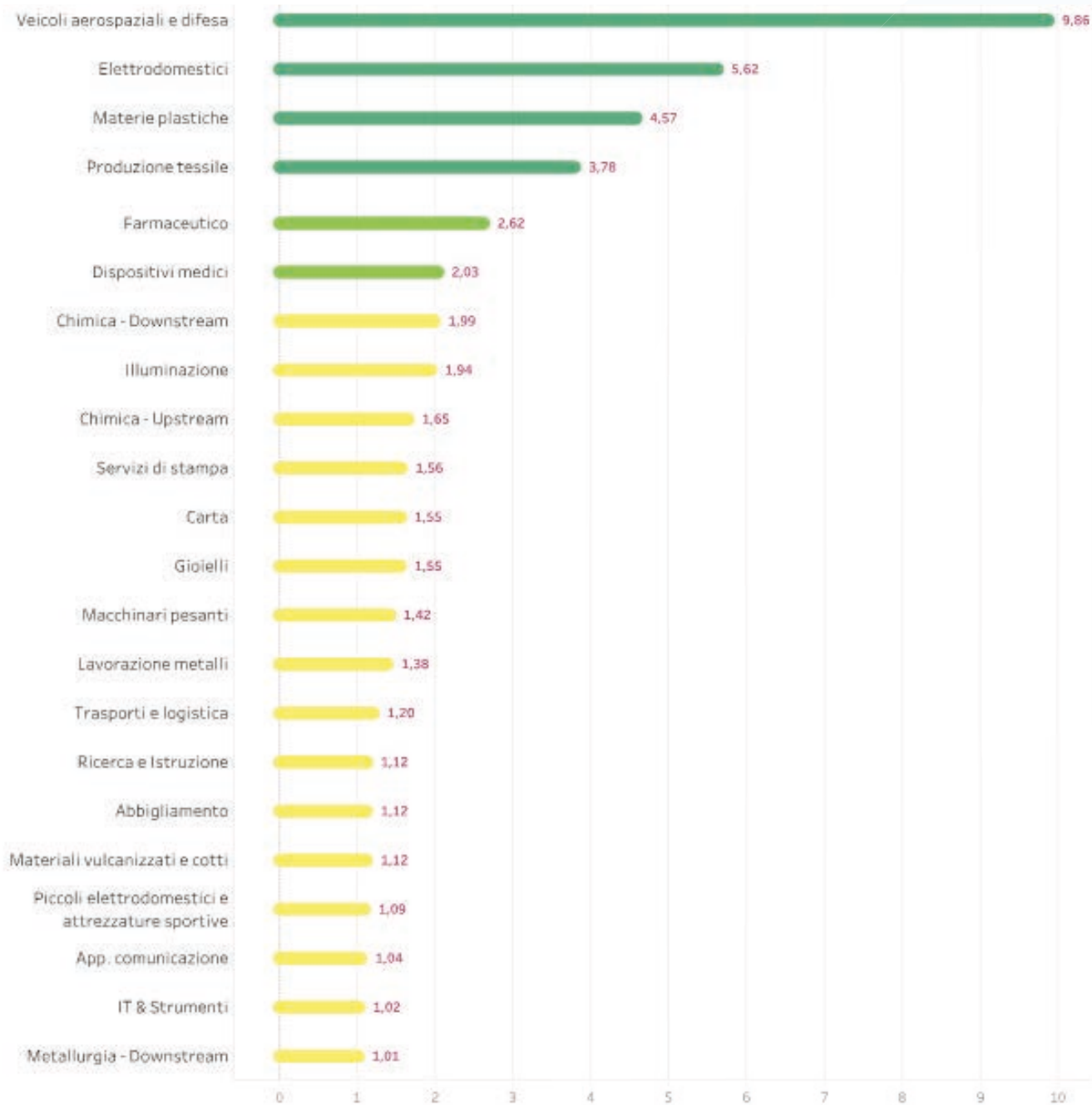


Figura 27

comprendente anche la lavorazione del vetro). Una specializzazione, insieme a quella della lavorazione delle materie plastiche, già di antica tradizione nella provincia ma che negli ultimi anni ha visto aumentare notevolmente la propria concentrazione e il proprio peso in termini sia di addetti che di ricavi. Infine, dall'analisi condotta si rilevano particolarmente in sofferenza i due *cluster* dell'abbigliamento e della metallurgia, i quali perdono, entrambi, più di 8 punti percentuali di *location quotient* negli ultimi dieci anni.

Cluster emergenti e cluster in declino nella provincia di Varese. Variazione su dieci anni del Location quotient (Fonte dati: ISTAT)

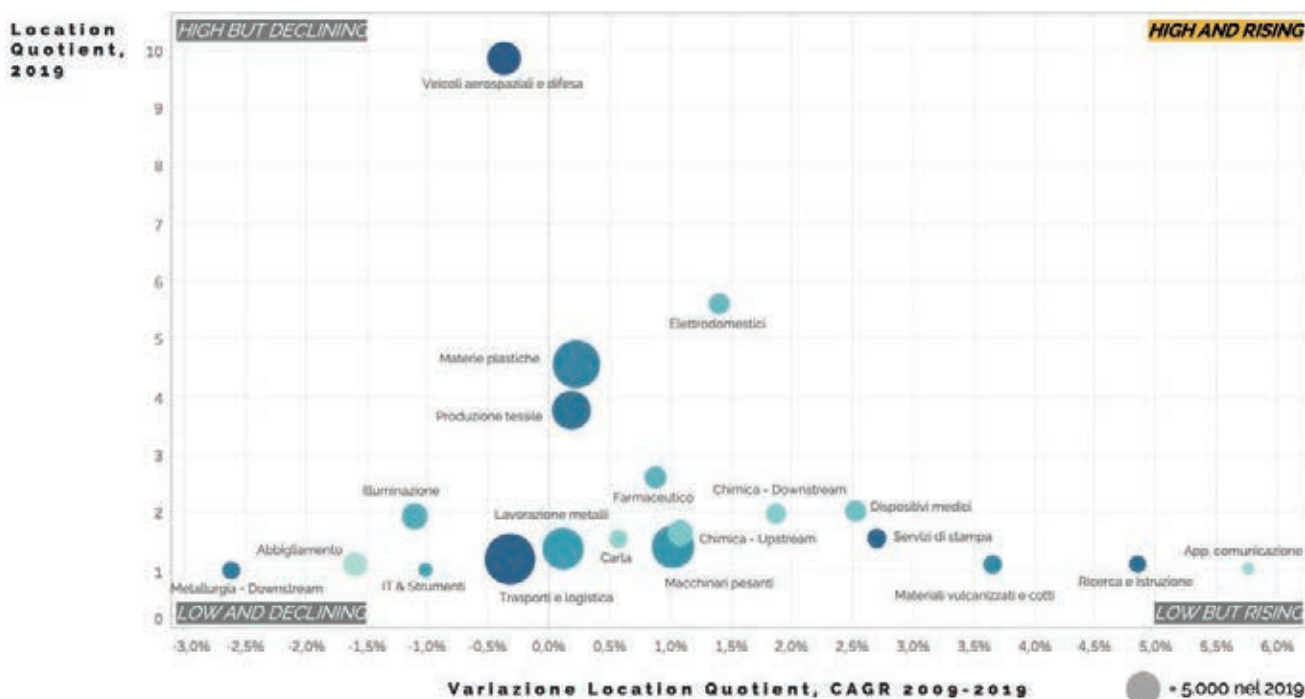


Figura 28

LA PERFORMANCE DEI CLUSTER DI TERRITORIO

Guardando alle performance dei *cluster* del territorio sugli ultimi dieci anni, in termini di andamento medio annuo degli addetti locali, la situazione della provincia appare in evidente sofferenza (Figura 29). Tra tutte le principali specializzazioni, sono infatti solo due i *cluster* che dimostrano una, seppur contenuta, crescita occupazionale: quello dei macchinari pesanti e delle tecnologie di produzione (+0,5%) e quello del turismo e dell'ospitalità (+0,4%). Tra gli altri, i *cluster* con le performance in maggior declino risultano quello del tessile-abbigliamento che, all'interno di un contesto nazionale in diffusa contrazione, tocca il -4,6% nella parte di produzione tessile e quello dell'illuminazione e del materiale elettrico che cala del 2,4% nel numero degli addetti locali. Tutti gli altri restano sostanzialmente stabili nei dieci anni con performance occupazionali in lieve declino, quali il *cluster* aerospaziale o quello dei servizi alle imprese. Tra i *cluster* a maggior densità di addetti, in lieve contrazione nel decennio analizzato,

spicca in seconda posizione, subito dopo il *cluster* dei trasporti e della logistica, quello dei servizi alle imprese che nel 2019 supera i 13.000 addetti. È all'interno di questo *cluster* che troviamo una delle specializzazioni più in crescita, sia in termini di addetti che di ricavi, del territorio varesino, quello legato alla **programmazione ed alla consulenza informatica**, legata alle tecnologie dell'informazione e dell'informatica.

In aggiunta all'andamento degli addetti locali nei *cluster* della provincia di Varese è possibile guardare anche ai ricavi realizzati dagli stessi ed in particolare al loro andamento nel periodo 2012-2019, riportato in Figura 30, al fine di cogliere ulteriori dinamiche evolutive del tessuto industriale. Nel complesso, guardando alle performance reddituali delle imprese (Figura 30), la situazione è tendenzialmente migliore rispetto a quelle occupazionali registrate dalle unità locali. Più nello specifico, notiamo come sia il *cluster* dei trasporti e della logistica ad affermarsi

Performance dei cluster della provincia di Varese. Variazione degli addetti locali su dieci anni, 2009-2019 (Fonte: Italia Compete su dati ISTAT)

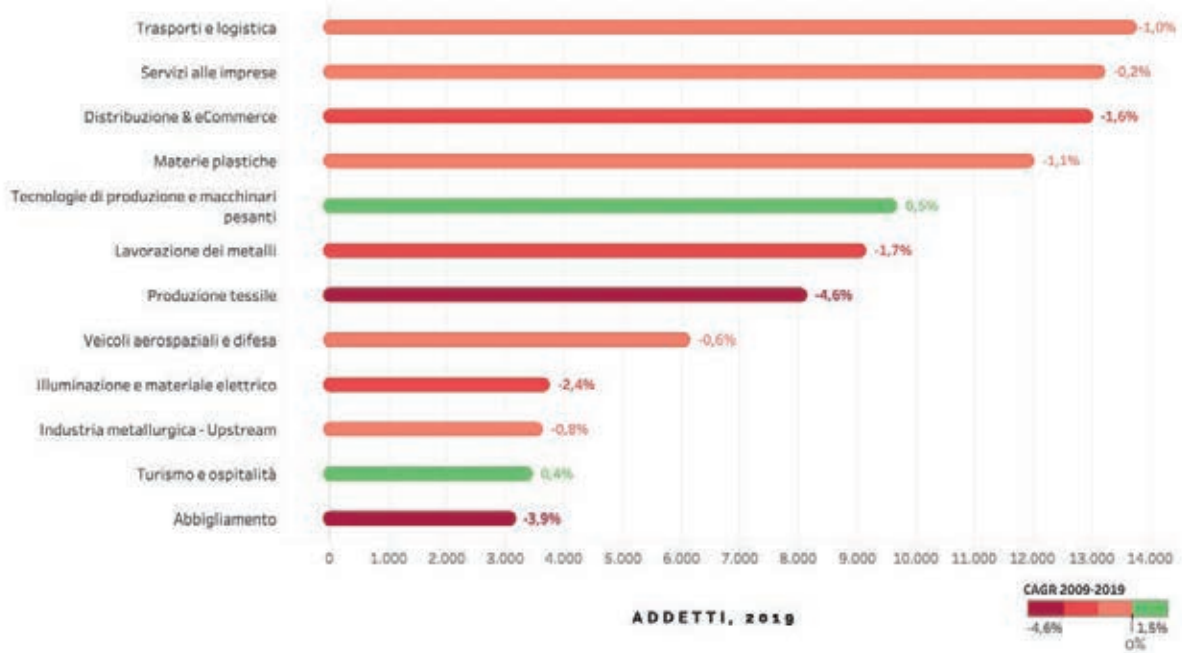


Figura 29

Performance dei cluster della provincia di Varese. Variazione ricavi su sette anni, 2012-2019 (Fonte: Italia Compete su dati AIDA-Bureau Van Dijk)

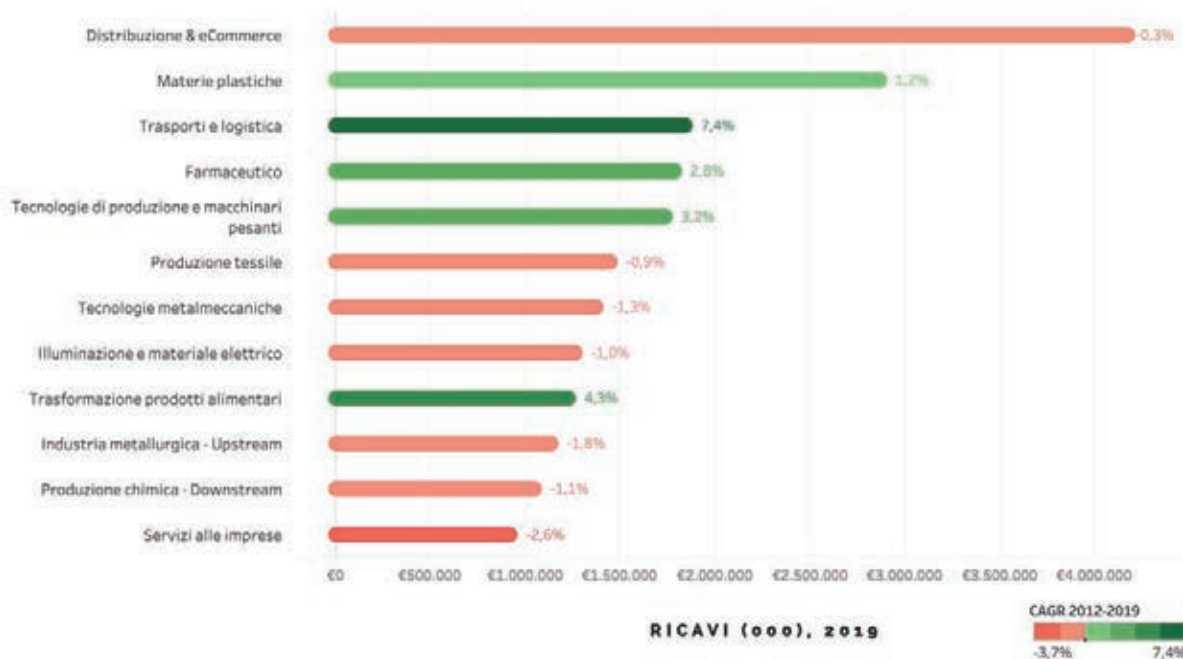


Figura 30



come quello in maggior crescita nel periodo in esame, segnando una crescita media annua del 7,4%, trainato dalle ottime *performance*, in epoca pre-pandemica, di imprese operanti nei settori del trasporto aereo passeggeri, del trasporto merci su strada e della logistica multimodale internazionale (Fonte dati: AIDA-Bureau Van Dijk, 2019). Il *cluster* delle tecnologie di produzione e dei macchinari pesanti è il solo, tra tutte le principali specializzazioni locali, a vedere migliorate le performance sia nel numero degli addetti che dei ricavi generati. Ricavi che segnano una, seppur lieve, crescita del +3,21% nel periodo analizzato, grazie in particolare alle *performance* in forte crescita del comparto dei macchinari di sollevamento e movimentazione merci.

Assente nel grafico per motivi di riservatezza del dato statistico, per quanto riguarda il *cluster* aerospaziale è possibile stimare una crescita media annua dei ricavi di circa l'1% nel decennio 2010-2020 (Fonte dati: elaborazioni Ufficio Studi di UNIVA per il Lombardia Aerospace Cluster).

Da un'analisi ancora più approfondita non solo dei *cluster* nel loro complesso ma anche delle singole imprese che ne compongono il tessuto industriale, quello che ne emerge è un quadro provinciale composto, da un lato, da una serie di specializzazioni che nei decenni si sono distinte come '**punte di diamante**' del territorio o perché filiere in forte potenza nazionale e internazionale (quali l'aerospazio, gli elettrodomestici e la logistica) o perché, trainate dalle capacità strategiche e competitive di singole imprese in forte crescita, che hanno saputo trovare una propria distintività in una nicchia di mercato o un posizionamento rilevante con un *brand* forte a valle delle filiere. E, dall'altro lato, da specializzazioni a monte della filiera che risultano oggi in forte sofferenza perché intrappolate in un fitto 'sottobosco' di piccole e piccolissime realtà industriali sopraffatte da una forte competizione internazionale, in un contesto nazionale poco favorevole, e frenate da logiche strategiche e competitive poco dinamiche.

Quello della provincia di Varese appare, dunque, come un territorio che si distingue per una elevata concentrazione industriale, animata da una storica propensione all'imprenditorialità della sua popolazione, ma che oggi soffre un decennio di sostanziale immobilismo in cui riteniamo si sia persa quella capacità che in letteratura si chiama *related variety* e che nel secolo scorso aveva contribuito all'emergere delle più importanti specializzazioni del territorio.

Prendendo avvio addirittura agli inizi dell'Ottocento nel settore tessile, l'industria della provincia ha saputo, nei due secoli successivi, far tesoro delle competenze sviluppate per espandersi anche nella meccanica ed in particolare nella produzione di macchinari per l'aeronautica, la filiera dell'elettrodomestico, l'impiantistica per l'energia, la componentistica auto-moto, le lavorazioni chimiche e le materie plastiche, che infatti risultano tutt'oggi, come riscontrato nelle analisi qui sopra riportate, tra i *cluster* più connotanti il territorio. Come detto, i territori più competitivi sono, però, quelli in grado di continuare a lavorare sulla capacità di sviluppare specializzazioni complementari e contigue a quelle già presenti, facendo leva sulla collaborazione e sullo **scambio di conoscenze e competenze**, lavorando sulle peculiarità del proprio territorio. Sarà quindi importante per la provincia riattivare negli anni a venire questa fondamentale capacità per recuperare il dinamismo imprenditoriale e competitivo in parte perduto nel decennio passato.

3. L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE



L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE

IL CONTESTO IMPRENDITORIALE

Un fattore determinante per la crescita della produttività e dell'innovazione in un territorio è la qualità del contesto imprenditoriale in cui le imprese si trovano ad operare. È dalla composizione del contesto imprenditoriale, infatti, che dipende la tenuta dell'ecosistema imprenditoriale di un territorio. Per poter analizzare la composizione del contesto, le *best practice* internazionali suggeriscono di utilizzare il cosiddetto Modello del Diamante della competitività (*Diamond model*) introdotto dal Professor Porter nel 1990 [17], che prende il suo nome dai quattro elementi che lo compongono e dalle relazioni di rinforzo o indebolimento tra gli stessi.

Secondo il modello, le quattro componenti, tra loro collegate, che influenzano e determinano il vantaggio comparato di un territorio sono:

- **Condizioni dei fattori.** Il raggiungimento di elevati livelli di innovazione e produttività dipende dalla presenza di fattori di base (le risorse naturali, il clima, la localizzazione geografica e gli aspetti demografici), così come fattori più avanzati quali *pool* specializzati e di alta qualità di risorse umane, centri di ricerca, Università, enti di formazione ed infrastrutture per i trasporti, la mobilità e le comunicazioni.
- **Condizioni della domanda.** La qualità della domanda locale esercita una forte influenza sul processo di creazione e miglioramento di prodotti e servizi da parte delle imprese, divenendo fonte di vantaggio competitivo anche sui mercati internazionali.
- **Strategia, struttura e rivalità delle imprese.** Le condizioni e le politiche, formali e informali, che regolano il modo in cui vengono create, organizzate e gestite le imprese e la concorrenza interna nonché il numero, profilo, distribuzione e comportamento delle imprese stesse, svolgono un ruolo determinante

nel guidare l'innovazione, stimolando la competitività del territorio.

- **Settori correlati e di supporto.** L'approvvigionamento locale da fornitori competenti con sede nel territorio stesso può aumentare la produttività e migliorare la capacità di innovazione consentendo comunicazioni più rapide e meno costose, favorendo il flusso di idee e migliorando la flessibilità dei processi attraverso l'*outsourcing*.

Il modello prende, inoltre, in esame anche il **ruolo del governo locale** che può favorire, definendo le regole del contesto, la domanda e le imprese, incoraggiandole ad aumentare le loro prestazioni sia sui mercati locali che internazionali, con conseguente beneficio economico e sociale della comunità tutta.

Guardando al contesto imprenditoriale del territorio in esame (Figura 31), la provincia di Varese si distingue per alcuni chiari punti di forza e al contempo da numerose sfide, espressioni di un potenziale non abbastanza esplorato negli ultimi anni. Le analisi documentali condotte da Strategique, in unione con quanto emerso dalle interviste condotte ai principali *stakeholder* del territorio e a quanto indicato dai partecipanti ai *workshop* a cui è stato chiesto in tavoli misti di lavoro di ricostruire il Diamante della competitività di territorio, hanno consentito di fornire una rappresentazione di sintesi, di seguito commentata.

Il Diamond model applicato al contesto imprenditoriale di Varese

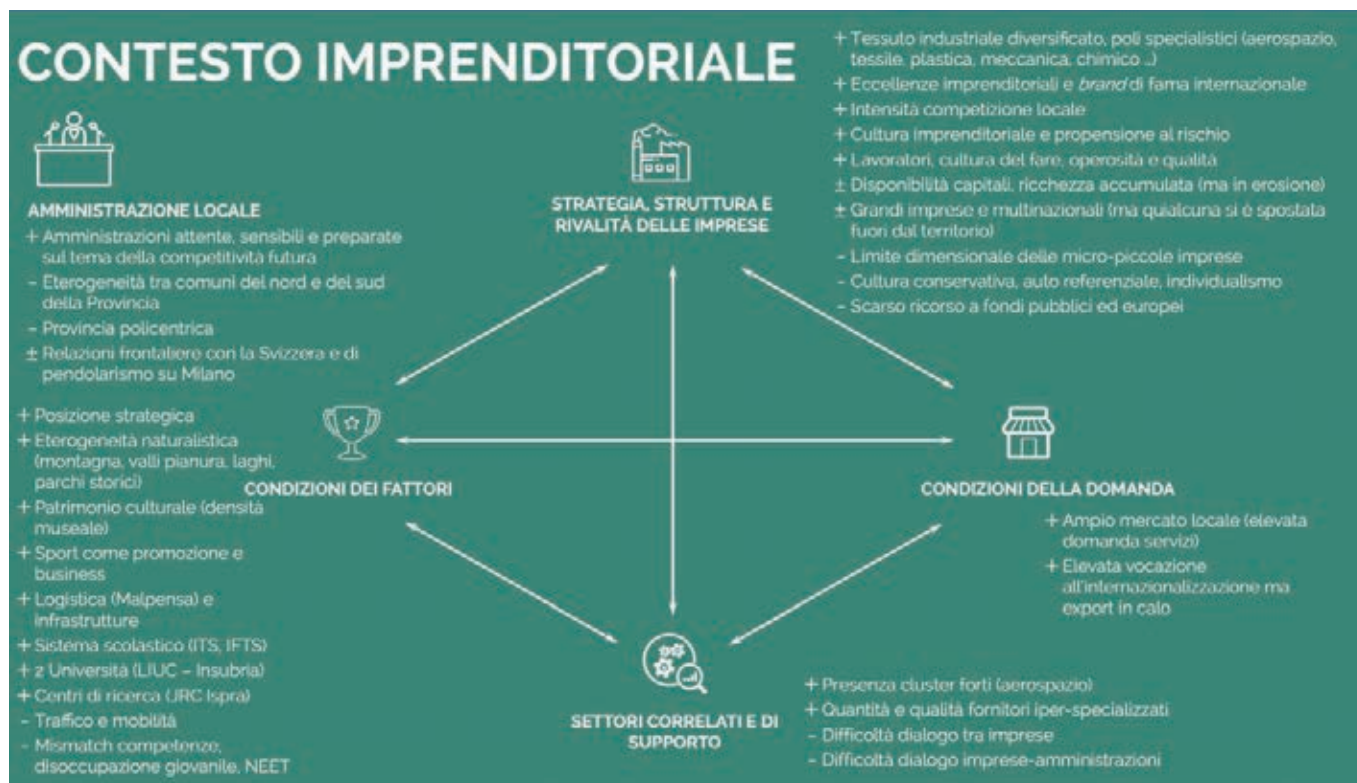


Figura 31

CONDIZIONI DEI FATTORI

Situata in una strategica posizione territoriale e culturale, da sempre crocevia del *business* al centro dell'Europa e del nord Italia, Varese è una provincia che presenta innanzitutto una notevole ricchezza ed **eterogeneità naturalistica**, tra i caratteristici paesaggi montani e boschivi, separati da netti solchi vallivi, dell'Eremo di Santa Caterina del Sasso di Leggiano, del Sacro Monte di Varese o del Monte Chiusarella nel parco del Campo dei Fiori (solo per citarne alcuni) e quelli lacustri, che l'hanno resa celebre come la 'Provincia dei Sette Laghi' (Lago Maggiore, Lago di Varese, Lago di Lugano, Lago di Ghirla, Lago di Ganna, Lago di Monate, Lago di Comabbio). Le aree verdi protette coprono ben il 34% del territorio, tra parchi e giardini storici, riserve naturali, grotte e oasi. A completare il paesaggio, anche un patrimonio architettonico tra ville storiche, palazzi pubblici e privati, monumenti e storici edifici di archeologia industriale, spesso tutelati oggi dal

FAI. Il patrimonio culturale della provincia si rivela anche in una importante concentrazione museale che la contraddistingue a livello non solo regionale ma anche nazionale. Varese ha, infatti, una densità di musei pari a 1,89 per km² che la rende seconda in Regione solo a Milano e sedicesima in Italia.

La numerosità e la varietà delle risorse ambientali e naturalistiche hanno favorito la realizzazione di infrastrutture e l'organizzazione di iniziative legate allo svolgimento di un ampio ventaglio di attività sportive oggi a disposizione di cittadini, famiglie e turisti (dal canottaggio al ciclismo, dal *golf* al *trekking*), che negli anni sono sfociate in una sportività particolarmente accentuata. La forte vocazione sportiva del territorio è sfociata negli anni anche in un forte impegno da parte delle istituzioni nel realizzare strutture e spazi, e nell'avvicinare la popolazione allo sport giovanile, dilettantistico

e professionale. Tra le altre, la Pallacanestro Varese è da tempo una realtà sportiva di respiro internazionale, nonché la principale del territorio per tradizione e seguito. A tal proposito, Varese è risultata, nell'ultimo rapporto sulla Qualità della Vita delle città italiane pubblicato da Il Sole 24 Ore [18], prima in Italia per '**Indice della sportività**', un indice calcolato su 36 parametri, tra cui atleti tesserati, enti sportivi, squadre, risultati, eventi e imprese per lo sport (Fonte dati: Pts Clas, 2021).

Alcuni tratti peculiari del territorio celano ad oggi delle aree di criticità che la provincia si trova a dover affrontare perché rischiano di minarne ulteriormente, negli anni a venire, il potenziale attrattivo ed il dinamismo imprenditoriale e competitivo.

In primo luogo, la logistica e le infrastrutture. La provincia di Varese è il territorio più "infrastrutturato" della Lombardia. Grazie a **Malpensa** - primo aeroporto in Italia per trasporto merci e secondo per trasporto passeggeri - Varese è sopra la media italiana in termini di dotazione infrastrutturale, con un valore superiore al 125,7 della Lombardia e al 100 dell'Italia [19]. Inoltre, la sua posizione strategica, collocata al centro del Corridoio ferroviario (TEN-T) Reno-Alpi, che collega il nord Europa al Porto di Genova, la rende uno dei principali snodi in Europa e in Italia per la movimentazione intermodale delle merci tra ferrovia e strada. Tuttavia, una dotazione infrastrutturale così densa ha anche le sue fragilità, innate o per fattori esterni. Tra le principali si annovera una forte congestione delle reti autostradali e ferroviarie. Nel 2019, Varese si è dimostrata sopra la media lombarda per numero di veicoli circolanti per 1.000 abitanti e per densità delle reti stradali e ferroviarie, con un forte squilibrio tra una domanda di mobilità articolata in diverse componenti e un'offerta insufficiente a sostenerla. Risulta, inoltre, ancora troppo poco potenziato il legame con i centri logistici esistenti sul territorio e fuori (interporti, Genova, Trieste, ad esempio), fattore che rende necessaria una migliore connessione con altri

territori. È in questo scenario che nasce la proposta di creare una ZLS (Zona Logistica Semplificata) intorno a Malpensa, ossia un'area a burocrazia ridotta che possa generare investimenti e sviluppo. Infine, si sottolinea come nel 2020, gli effetti della crisi pandemica abbiano posto più che mai in luce la questione di come gestire problemi che persistono da anni: il collegamento dell'aeroporto con il resto della provincia, il baricentro politico-gestionale spostato più su Milano e l'aeroporto di Linate, la mancanza di convergenze decisionali e collaborative con la compagnia di bandiera e le altre compagnie territoriali, la giusta gestione del trasporto cargo.

In secondo luogo, la formazione e la ricerca. Varese ha una considerevole **dotazione scientifica** con importanti centri di ricerca (e.g. Joint Research Centre - JRC della Commissione Europea), due Università (LIUC - Università Cattaneo e Università dell'Insubria), quattro ITS (Istruzione Tecnica Superiore) e una pluralità di IFTS (Percorsi di Istruzione e di Formazione Tecnica Superiore) e la presenza di poli d'eccellenza per la produzione e la ricerca industriale. Tale ricchezza fatica però a tradursi in risultati concreti ed in particolare in un allineamento tra le figure professionali richieste dalle imprese del territorio per le quali, secondo gli ultimi dati Excelsior, c'è una significativa difficoltà di reperimento. A Varese ben il 40,2% delle aziende fa, infatti, fatica a trovare le giuste competenze e le giuste maestranze, a fronte di una media regionale del 33,4% ed una nazionale del 32,2% [20]. Inoltre, la provincia risulta al di sotto della media sia lombarda che italiana per quanto riguarda il numero di laureati (Figura 32). A Varese, nel 2020, è il 27,5% della popolazione tra i 25 e i 39 anni a possedere un titolo accademico o terziario, mentre in Italia il 28,3% e in Lombardia il 33,2% (Fonte dati: ISTAT, 2020).



Infine, ultima area di criticità da evidenziare è una debolezza infrastrutturale tecnologica e digitale che ad oggi sembra non rispondere alle reali necessità del contesto, sia privato che imprenditoriale. **Secondo l'ultimo rapporto iCityRank del 2021, Varese si posiziona solo 67^a - tra Sondrio e Vibo Valentia - nella classifica nazionale dell'Indice di Trasformazione Digitale, un indice che da dieci anni misura non solo la presenza ma anche la capacità di**

comunicare e rendere fruibili gli strumenti resi disponibili dalla trasformazione digitale delle città italiane. Indicativo, in tal senso, il dato sulla copertura degli edifici varesini con banda ultra-larga (≥ 100 Mbit/s). Secondo gli ultimi dati Agcom riferiti all'anno 2021, a Varese tale copertura raggiunge il 67,4% nel tratto *fiber-to-the-cabinet* (a fronte di una media italiana del 54,5%), ma solo il 18,3% nel tratto *fiber-to-the-home*, a fronte di una media italiana del 23,5%.

Percentuale di laureati nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)



Figura 32

CONDIZIONI DELLA DOMANDA

Le condizioni della domanda in un territorio sono influenzate sia da una dimensione locale, alimentata dai consumi delle famiglie e della popolazione locale, sia da una dimensione internazionale, legata alla capacità delle imprese del territorio di aprirsi ai mercati esteri.

In termini di domanda locale, quella della provincia di Varese risulta da sempre particolarmente fiorente perché alimentata sia da flussi di spesa interni che da flussi turistici internazionali, entrambi importanti motori dello sviluppo locale. La spesa delle famiglie (per beni durevoli) si attesta intorno ai 3.223 euro

L'export della provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della Lombardia
(Fonte dati: AIDA-Bureau Van Dijk)

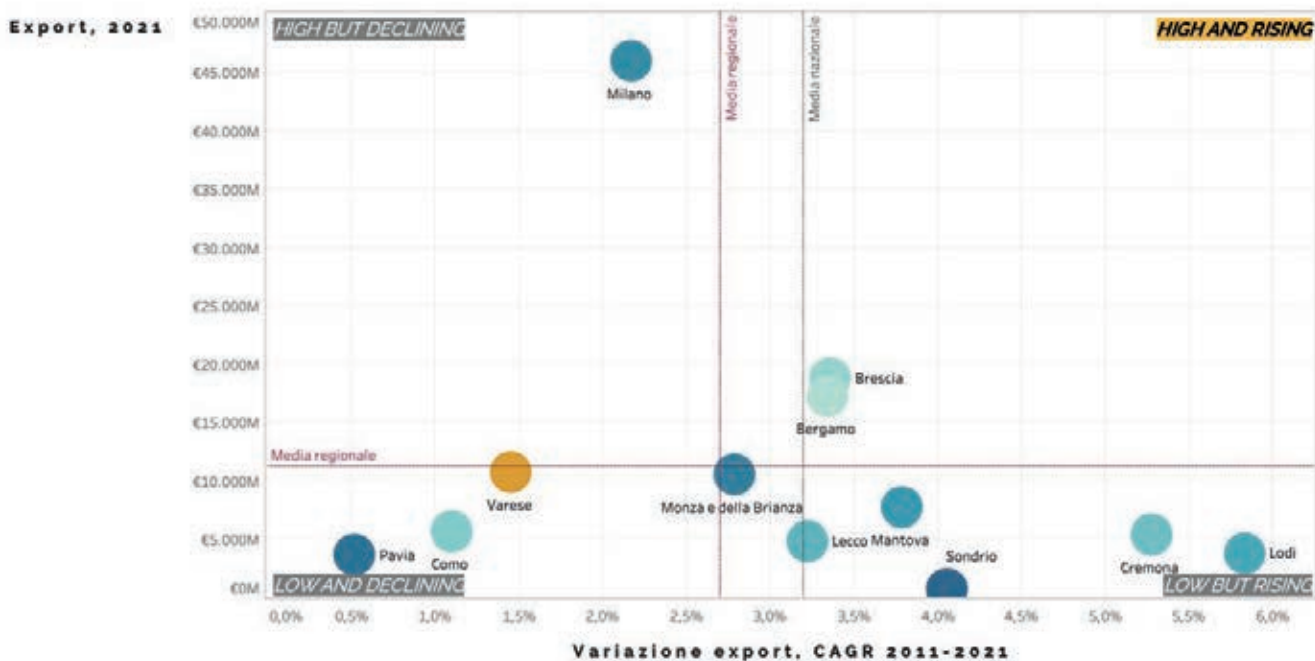


Figura 33

l'anno, dato che la rende nel 2021 quattordicesima in Italia e superiore alla media nazionale pari a 2.719 euro (Fonte dati: Osservatorio Findomestic - Prometeia, 2021). Tra il 2016 e il 2021, in epoca quindi sia pre che post-pandemica, Varese ha mantenuto un flusso in entrata di turisti stranieri superiore percentualmente alla media sia regionale che nazionale, attestandosi sempre tra le prime tre province in Lombardia per quota di turisti stranieri in arrivo sul territorio (Fonte dati: ISTAT, 2021).

Per quanto riguarda la domanda industriale estera, la provincia di Varese mostra da sempre una spiccata vocazione all'internazionalizzazione come dimostrato ancora oggi dal peso dell'export varesino che è pari al 39,9% sul totale del valore aggiunto prodotto in provincia (rispetto ad un dato regionale che è pari al 34,5% ed uno nazionale pari al 29,3%) ed un valore delle

esportazioni pari al 2,1% del totale nazionale delle esportazioni (Fonte dati: ISTAT, 2020).

Negli ultimi anni è opportuno, tuttavia, evidenziare una difficoltà crescente delle imprese varesine sia a mantenere stabili le performance delle proprie esportazioni che a tenere lo stesso passo delle altre province lombarde, attestandosi ben al di sotto del tasso di crescita sia regionale che nazionale (Figura 33). A fronte di una crescita media annua regionale pari a circa il 2,7% ed una nazionale del 3,2%, Varese si è infatti fermata nel corso dell'ultimo decennio all'1,4% (Fonte dati: Coeweb, 2021). Offrendo uno spaccato delle esportazioni per categoria merceologica, la Figura 34 mostra come tra il 2011 e il 2021 siano stati i cluster dei macchinari, della chimica e dei mezzi di trasporto ad alimentare l'export di Varese, rappresentandone nel 2021 complessivamente più del 40%.

Export per categoria merceologica della provincia di Varese, confronto sui dieci anni 2011-2021 (Fonte dati: Coeweb)

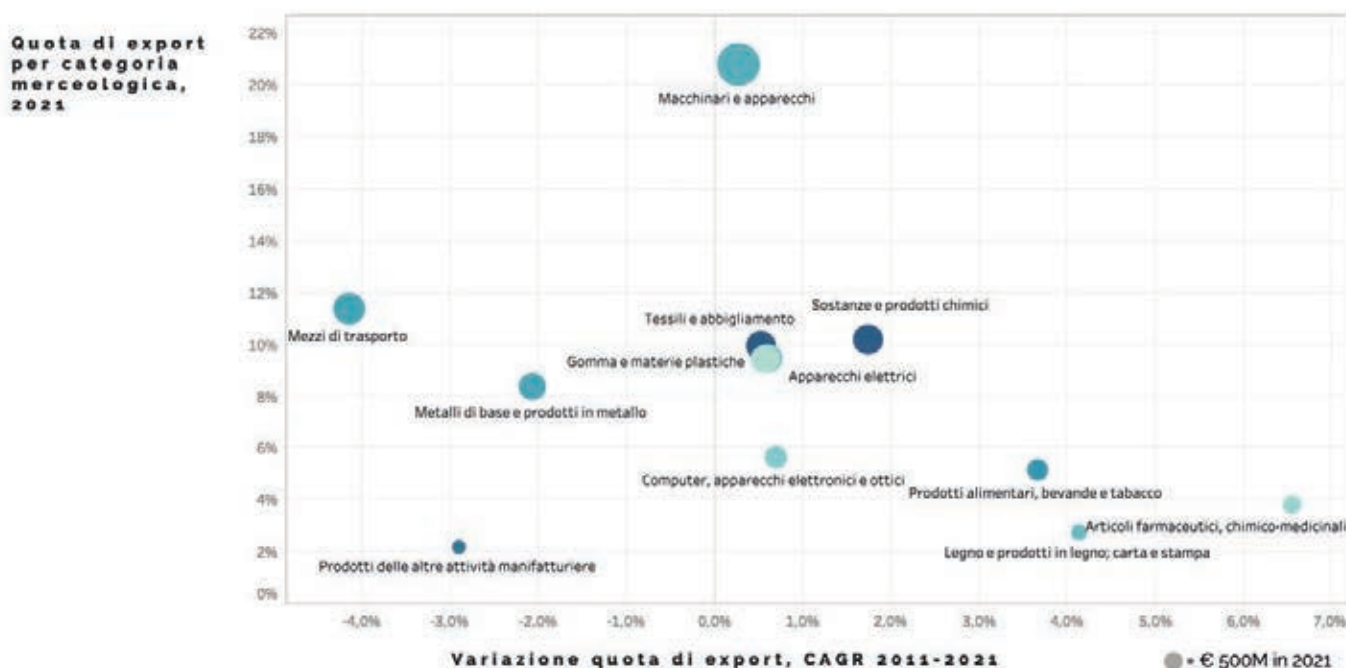


Figura 34

STRATEGIA, STRUTTURA E RIVALITÀ DELLE IMPRESE

Il sistema imprenditoriale della provincia si contraddistingue per un'elevata densità imprenditoriale (49,5 imprese attive/km², contro una media lombarda di 34,1 e italiana di 17,1) e da una forte vocazione manifatturiera, delle 59.309 imprese attive presenti, ben il 14% sono manifatturiere, ossia 6,8 imprese manifatturiere/km², contro una media lombarda di 3,7 e italiana di 1,5 (Fonte dati: Movimprese, 2021).

È inoltre un sistema costituito nella quasi totalità (94%) da piccole unità locali con meno di 10 addetti, che occupano poco meno della metà degli addetti (44%), affiancate da importanti multinazionali come Leonardo, Whirlpool Emea, Lindt & Sprüngli, Sanofi Aventis, Carl Zeiss, Legrand, Vodafone, Tenova, Kone, Carlsberg per menzionarne alcune, oltre che di medio-grandi imprese con brand di fama internazionale, come (solo a titolo di esempio)

Yamamay, Missoni, Paul&Shark, Alfredo Grassi, Eolo, Prealpi, Elmec, eccellenze imprenditoriali che da sempre ben rappresentano la provincia e i suoi poli specialistici nel mondo.

Nonostante i limiti legati alla dimensione ridotta delle imprese, si rileva al contempo una intensa **pressione concorrenziale** locale che, per sua stessa natura, si è da sempre rivelata sul territorio un prezioso driver per l'innovazione e il dinamismo dell'imprenditorialità, stimolandone gli investimenti e la crescita della produttività.

Storicamente, il territorio ha dimostrato un'ottima propensione alla cultura imprenditoriale. Lo dimostrano tutt'oggi i dati relativi al numero di nuove imprese registrate che, nonostante le difficoltà di un contesto economico e sociale instabile e imprevedibile, si è rivelato al di sopra della media nazionale confermando la buona propensione

al rischio del territorio. Secondo gli ultimi dati Infocamere, nella provincia di Varese, per ogni 100 registrate, ne sono state create 4,5 a fronte di un dato nazionale pari a 4,0. A soffrire, negli ultimi anni, sono state la nuova imprenditorialità giovanile e innovativa. Ne è una conferma il dato relativo alla percentuale di imprese guidate da titolari under 35 che nella provincia, sempre secondo gli ultimi dati Infocamere, è di appena lo 0,1% del totale. Un dato che la posiziona a metà classifica circa (55[^]) rispetto alle altre province italiane. Come vedremo più avanti nel documento, anche le performance poco vivaci in termini di numero di startup innovative e

SETTORI CORRELATI E DI SUPPORTO

Data la forte specializzazione *multi-cluster* del tessuto industriale, con alcuni *cluster* tradizionalmente molto performanti, il territorio dispone da sempre di un network molto ampio di fornitori locali che ricoprono le varie fasi delle principali filiere produttive presenti, con una storica propensione alle lavorazioni conto terzi. Ne deriva, come evidente dagli ultimi dati ISTAT disponibili [21], una quota di imprese con almeno una relazione in qualità di subfornitrice sul totale pari al 28,6%, in linea con la media regionale ma ben più elevata della media italiana (pari al 25,4%).

Il grande potenziale offerto da una tale varietà ed ampiezza di attori produttivi locali, non sempre è stato però valorizzato a dovere a causa di una difficoltà, rilevata ed espressa dai principali stakeholder del territorio, nel dialogo e nella collaborazione tra imprese. Un indicatore interessante, in tal senso, lo troviamo nel numero di “**contratti di rete**”, ossia quel modello di collaborazione che le imprese scelgono di adottare per realizzare progetti ed obiettivi condivisi, mantenendo però la propria indipendenza, autonomia e specialità. Secondo gli ultimi dati pubblicati dal Registro delle Imprese, tra il 2010 e il 2022, i contratti di rete stipulati a Varese sono stati 209, un numero largamente inferiore sia alla media regionale pari a 350 che

di ricorso a strumento di finanza innovativa per le nuove imprese negli ultimi tre/cinque anni hanno posto importanti freni al dinamismo imprenditoriale del territorio.

È utile sottolineare, ai fini di una fotografia integrale della struttura del tessuto industriale di Varese, come dalle interviste e dai workshop condotti sia emerso un tratto distintivo della cultura del territorio che oggi è percepita come conservativa, auto referenziale ed individualista e quindi come un possibile elemento di debolezza per la competitività ed il dinamismo delle imprese.

alla media nazionale pari a 345. Si tratta solo di un indicatore, ma che a va conferma di una scarsa propensione alla collaborazione tra imprese, che si teme abbia limitato significativamente lo sviluppo di strutture di governance efficaci e lo sviluppo di iniziative di *cluster* locali che potessero gestire in modo coordinato tutti gli attori privati, pubblici e della ricerca, aumentando e migliorando la capacità innovativa e competitiva dei territori.

Un'esperienza particolarmente positiva sul territorio, sia in termini di performance competitive che di capacità aggregativa, si riscontra in quella del **Lombardia Aerospace Cluster**. Nato nel 2014 dall'esperienza del Comitato Promotore del Distretto Aerospaziale Lombardo fondato nel 2009 da 8 imprese e l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, che tutt'oggi ne gestisce la governance, da allora è progressivamente cresciuto coinvolgendo attualmente, in qualità di membri attivi, 103 soggetti tra imprese, Università e centri di ricerca ad alta specializzazione aerospaziale, testing lab e associazioni di categoria.

Come detto, il governo locale, in questo caso rappresentato dalle amministrazioni locali, non è una delle quattro componenti del modello del Diamante di Porter, ma è un fattore che può influenzare, condizionare e soprattutto predisporre un contesto a supporto dell'attività imprenditoriale. La provincia di Varese, da sempre punto di congiunzione tra l'Europa centrale e meridionale, si presenta come un territorio dalle dimensioni relativamente ridotte (1.198 km², ossia il 5% della Lombardia e lo 0,4% dell'Italia) tuttavia dotato di una elevata densità, di persone (733 abitanti/km², circa due volte la media della Lombardia e circa quattro volte la media italiana), di imprese (6,8 imprese manifatturiere/km² contro una media lombarda di 3,7 e italiana di 1,5) e di capitali (il patrimonio pro-capite supera la media italiana del 15%) [22]. Caratteristica peculiare della provincia è, inoltre, la **policentricità**. Tra i 138 comuni della provincia, il capoluogo Varese copre solo il 9% della popolazione totale (78.875 abitanti su 878.059 totali nel 2022), affiancato da importanti centri industriali e culturali tra cui Busto Arsizio (comune leggermente più popoloso di Varese con 82.981 abitanti), Gallarate, Luino e Saronno. Nonostante un benessere diffuso ed un tenore di vita mediamente più elevato che nel resto d'Italia, negli anni, come già evidenziato, si è andato creando un divario via via crescente tra i comuni del nord e i comuni del sud della provincia, con quelli settentrionali che hanno vissuto una erosione più decisa della propria ricchezza pro-capite. Posizionata tra i due centri nevralgici della Svizzera

a nord e della provincia di Milano a sud, Varese si trova da sempre a dover gestire relazioni frontaliere e di pendolarismo molto intense (nel 2020 il solo comune di Varese registrava oltre 2670 lavoratori frontaliere) che se da un lato hanno incrementato il potenziale di posti di lavoro e opportunità professionali per i suoi abitanti, dall'altro hanno reso necessario il mantenimento di un, a volte complesso, dialogo costante con una pluralità di altre amministrazioni locali e svizzere per sviluppare dinamiche economico-sociali favorevoli.

Nonostante le complessità di gestione del territorio, le amministrazioni locali a livello comunale, provinciale e regionale si dimostrano da sempre particolarmente attente, sensibili e preparate circa il tema della competitività futura del territorio e gli strumenti possibili per perseguirla. Gli amministratori locali e gli *stakeholder* più rilevanti per lo sviluppo economico e competitivo del territorio, lo hanno anche dimostrato negli eventi pubblici e di consultazione relativi alla stesura del presente documento di piano, mostrandosi attenti alle istanze sollevate e agli stimoli apportati e pronti a convergere su una agenda strategica comune che possa rilanciare la competitività del territorio.

IL FERMENTO IMPRENDITORIALE

La competitività di un territorio dipende, oggi più che mai, non solo dal contesto imprenditoriale e quindi dalla dotazione dei fattori rilevabili attraverso il Diamante della competitività, ma anche dal grado di **dinamismo, innovazione e attrattività** del suo ecosistema imprenditoriale, qui definito come l'insieme di attori ed elementi interdipendenti e coordinati, il cui contributo, sia individuale che di

comunità, è essenziale per lo sviluppo e la crescita dell'imprenditorialità in un territorio [23].

L'innovazione, dunque, *driver* fondamentale della competitività di imprese e territori, assume oggi un carattere molto diverso rispetto ai decenni passati. Essa è sempre meno frutto dei processi di ricerca e sviluppo, più o meno formalizzati, ad appannaggio

esclusivo delle grandi imprese e sempre più il risultato di un'attività imprenditoriale diffusa che nasce da processi di contaminazione tra aziende, imprenditori, manager, specialisti, consulenti, idee, investimenti e comunità locale.

Quale misura del dinamismo dell'ecosistema imprenditoriale della provincia di Varese, il presente Piano guarda all'**Indice del Fermento Imprenditoriale** (Figura 35). L'indice viene

elaborato ed aggiornato ogni anno da Strategique e diffuso per il tramite del progetto Italia Compete, sulla base di più di venticinque indicatori accuratamente selezionati perché idonei a descrivere ed analizzare il contesto locale italiano, organizzati in cinque dimensioni: sviluppo delle competenze, innovazione, tessuto industriale, performance imprenditoriali e sviluppo finanziario [24]. Il risultato delle analisi offre il ranking delle 50 province d'Italia più "in fermento", quelle province,

La composizione dell'indice del fermento imprenditoriale (Fonte dati: Italia Compete)



Figura 35

cioè, che più di altre sono state in grado, nei tre anni precedenti, di supportare la nascita di *startup* innovative, incoraggiare l'imprenditorialità ed accrescere la valorizzazione e l'attrazione di talenti, risorse e capitali attraverso efficaci scelte, politiche e strategie di investimento.

Il progressivo indebolimento nelle posizioni competitive della provincia di Varese, rilevato dalle analisi qui condotte ed

illustrate nelle sezioni precedenti, è anche il punto di caduta di un rallentamento vissuto dal territorio negli ultimi anni in termini di dinamismo imprenditoriale ed innovativo.

Le performance dimostrate nella classifica generale dell'Indice ne sono una conferma in entrambe le edizioni passate. Nel 2022, Varese ha, infatti, perso quattro posizioni rispetto all'anno precedente scendendo in 48^a posizione tra Pavia



e Piacenza e rischiando quindi di uscire dalla top 50 italiana nella prossima edizione (Figura 36). Complice, nonostante il buon posizionamento in classifica del tessuto di specializzazioni industriali, un rallentamento generale in tutte le dimensioni

analizzate ma soprattutto una significativa perdita di posizioni in quelle legate alle competenze (-2), all'innovazione (-5) e soprattutto allo sviluppo finanziario (-11).

Indice del Fermento Imprenditoriale 2022. Posizionamento della provincia di Varese nella classifica nazionale e variazione rispetto all'anno 2021 (Fonte dati: Italia Compete)



Rispetto all'Indice del Fermento Imprenditoriale 2021, Varese perde 4 posizioni.



Figura 36

PERFORMANCE IMPRENDITORIALI

Per valutare la dimensione delle performance imprenditoriali, l'Indice tiene in considerazione l'ampia sfaccettatura di impatti che una sana e prolifica attività imprenditoriale è in grado di creare in un territorio in termini di prosperità e ricchezza attraverso, ad esempio, la creazione di posti di lavoro, l'aumento dei ricavi da parte delle imprese ed il miglioramento delle performance nel commercio con l'estero. Negli ultimi tre anni, guardando ai risultati rispetto alle altre città italiane, si evince come la provincia di Varese sia riuscita a riguadagnare un buon numero di posizioni (+14) ma in misura non ancora sufficiente da farla entrare

nella prima parte della classifica e restando nel 2022 ancora 61[^]. In particolare, è nel confronto con le altre province della Lombardia che Varese dimostra una certa difficoltà nel mantenere un passo di crescita abbastanza sostenuto da farla migliorare nelle sue performance più della media regionale (Figure 37 e 38).

Seppur guadagnando qualche posizione in termini di produttività e di valore delle retribuzioni, il territorio ha faticato ad accelerare in modo significativo le proprie performance in termini di creazione di nuove imprese, nuovi posti di lavoro e

valore aggiunto complessivo. Come già evidenziato in precedenza per l'ultimo decennio, anche nell'arco degli ultimi tre anni la provincia ha dimostrato,

inoltre, grande sofferenza nel riuscire a migliorare la partecipazione al mercato del lavoro.

Il numero degli addetti nelle unità locali della provincia di Varese. Confronto su tre anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

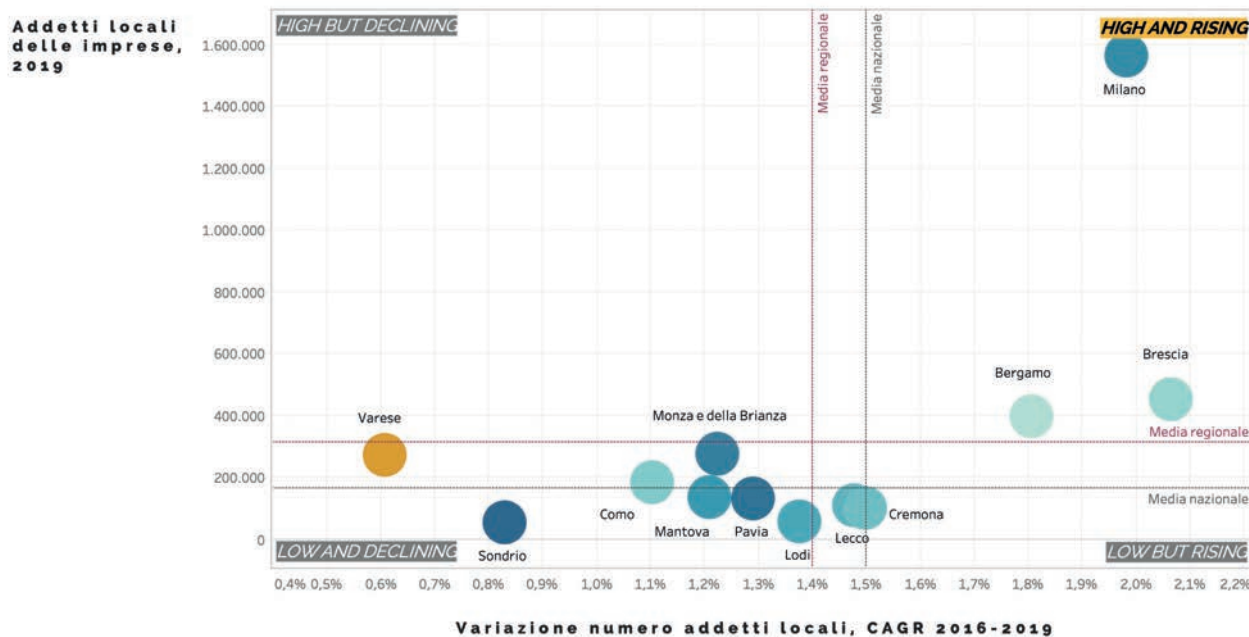


Figura 37

L'export della provincia di Varese. Confronto su tre anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: ISTAT)

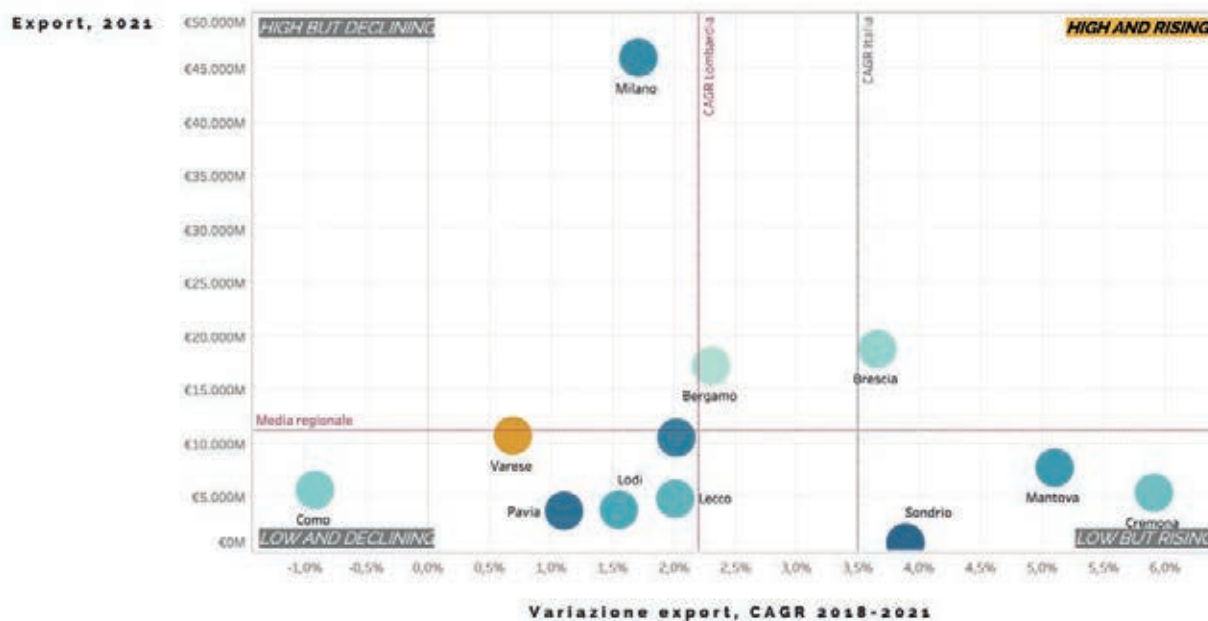


Figura 38



TESSUTO INDUSTRIALE

Come già accennato in precedenza, quello della provincia di Varese è un tessuto industriale di piccole e medie imprese fortemente specializzate e radicate nel territorio, in cui le grandi imprese con più di 250 addetti rappresentano l'11,3% del totale degli addetti, oltre due punti percentuali in meno rispetto alla media regionale (Fonte dati: ISTAT, 2019).

Le medie imprese (unità locali), ovvero quelle tra 50 e 250 dipendenti, costituiscono il 19,3% degli addetti del tessuto industriale nel suo complesso mentre la stragrande maggioranza delle imprese ha meno di 50 dipendenti e ne costituisce quasi il 70%, ben cinque punti percentuali in più della media lombarda. Le principali specializzazioni della provincia, seppur in modo non uniforme tra tutti i *cluster* presenti sul territorio, come ampiamente analizzato nella sezione dedicata alla mappatura dei *cluster*,

dimostrano complessivamente buone performance negli ultimi tre anni, facendo guadagnare alla provincia quattro posizioni nella dimensione relativa al tessuto industriale ed entrando di diritto nella top 10 nazionale. Tale dimensione guarda anche alle imprese che qui definiamo “*high-growth*”, ad alta crescita, ossia quelle imprese che sono state in grado di accrescere i propri ricavi, anno su anno tra il 2017 e il 2020, di almeno il 10% [25]. Anche in questo caso la provincia di Varese si colloca nella prima metà della classifica, in 30^a posizione, ma solo se guardiamo alla loro densità (i.e. il numero delle *high-growth* rispetto al totale delle imprese) perché se consideriamo, invece, il tasso medio di crescita del loro fatturato, nei tre anni in esame, la provincia di Varese cade in 85^a posizione, sollevando qualche preoccupazione circa le relative performance nel prossimo anno.

INNOVAZIONE

L'Indice del Fermento, nell'intento di valutare il dinamismo dell'ecosistema imprenditoriale di una provincia, guarda nello specifico alla **capacità innovativa** delle imprese operanti nel tessuto industriale, leggendola non solo come capacità brevettuale ma anche come capacità del territorio di orientarsi al futuro attraverso la nascita di *startup* e PMI innovative.

Come già ampiamente discusso in precedenza, in termini di capacità brevettuale, di creazione e tutela della conoscenza, Varese perde parecchie posizioni negli ultimi anni arrivando a collocarsi solo in 83^a posizione nel 2022.

Ancora molto lontana dalle prime posizioni della classifica, con 102 *startup* innovative [26], Varese nell'ultima edizione dell'Indice si colloca in 33^a posizione in termini assoluti e solo 78^a in termini relativi (i.e. numero *startup*/numero imprese) rispetto alle 107 province italiane.

Simile il quadro delineato dalle PMI innovative che nella provincia di Varese sono ad oggi 11, numero che la rende solo 82^a quando rapportato al totale delle imprese presenti sul territorio rispetto alle altre province (Figura 39).

Tessuto industriale e innovazione nella provincia di Varese

**IN TERMINI ASSOLUTI
VARESE È 33[^] IN ITALIA PER NUMERO DI
STARTUP INNOVATIVE (102).**

**IN TERMINI RELATIVI
(STARTUP INNOVATIVE/ NUMERO DI
IMPRESE) VARESE È 78[^].**

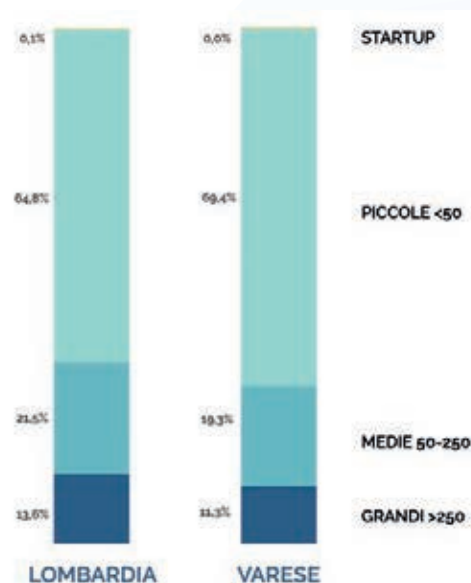


Figura 39

SVILUPPO FINANZIARIO

Nell'edizione del 2022, l'indice ha esteso l'analisi della dimensione "sviluppo finanziario" andando ad includere non solo la capacità del territorio e delle sue imprese di attrarre investimenti *early-stage*, ossia quelli effettuati da *venture capitalist* nelle prime fasi di vita di un'impresa, ma anche la propensione delle imprese a ricorrere ad altre fonti di finanziamento, quale l'indebitamento bancario e a strumenti di finanza innovativa quali *crowdsourcing*, *minibond*, *project finance*, nonché fondi europei e agevolazioni pubbliche. Rispetto alle *performance* della provincia di Varese, occorre innanzitutto

sottolineare una evidente difficoltà del territorio nel rafforzare la capacità delle proprie imprese di attrarre capitali così come di ricorrere alle varie forme di finanziamento disponibili. Dagli ultimi dati disponibili forniti dall'ISTAT (2019), risulta, infatti, come a Varese la percentuale di imprese che intendono e riescono ad intercettare bandi europei e fondi pubblici sia ancora più bassa della media italiana. A Varese tali imprese si aggirano intorno al 2,5%, a fronte di una media nazionale del 3,6% (Figura 40).

Ricorso alla finanza innovativa nella provincia di Varese

VARESE

0,04%

TASSO DI IMPRESE CHE RICORRONO A VENTURE CAPITAL, PRIVATE EQUITY, MINIBOND, CROWDFUNDING, PROJECT FINANCE

(MEDIA ITALIANA 0,16%)

2,54%

TASSO DI IMPRESE CHE RICORRONO A FONDI EU E/O CONTRIBUTI E AGEVOLAZIONI PUBBLICHE

(MEDIA ITALIANA 3,57%)

1

NUMERO DI EARLY-STAGE DEAL NEGLI ULTIMI 5 ANNI

(MEDIA ITALIANA 5,8%)

Figura 40



Anche per quanto riguarda il ricorso al debito bancario, la propensione della provincia negli ultimi dieci anni risulta debole ma in crescita (Figura 41).

Le performance più allarmanti all'interno di questa dimensione sono certamente da riscontrarsi nella ancora troppo contenuta capacità di attrarre capitali per le nuove attività imprenditoriali. Il numero di *early-stage deals* chiusi negli ultimi cinque

anni (2015-2020) nella provincia di Varese è, infatti, fermo a 1. L'unica realtà che è riuscita a chiudere un'operazione di finanziamento è stata nel 2018 Centy, *startup* innovativa nata con l'obiettivo di reinserire nel sistema economico i 6,3 miliardi di centesimi che restano inutilizzati nelle tasche degli italiani attraverso contamonete *smart*, gestiti interamente tramite *app*, da posizionarsi presso aeroporti, supermercati e centri commerciali.

Ricorso all'indebitamento bancario nella provincia di Varese. Confronto su dieci anni con le altre province della regione Lombardia (Fonte dati: Banca d'Italia, 2021)

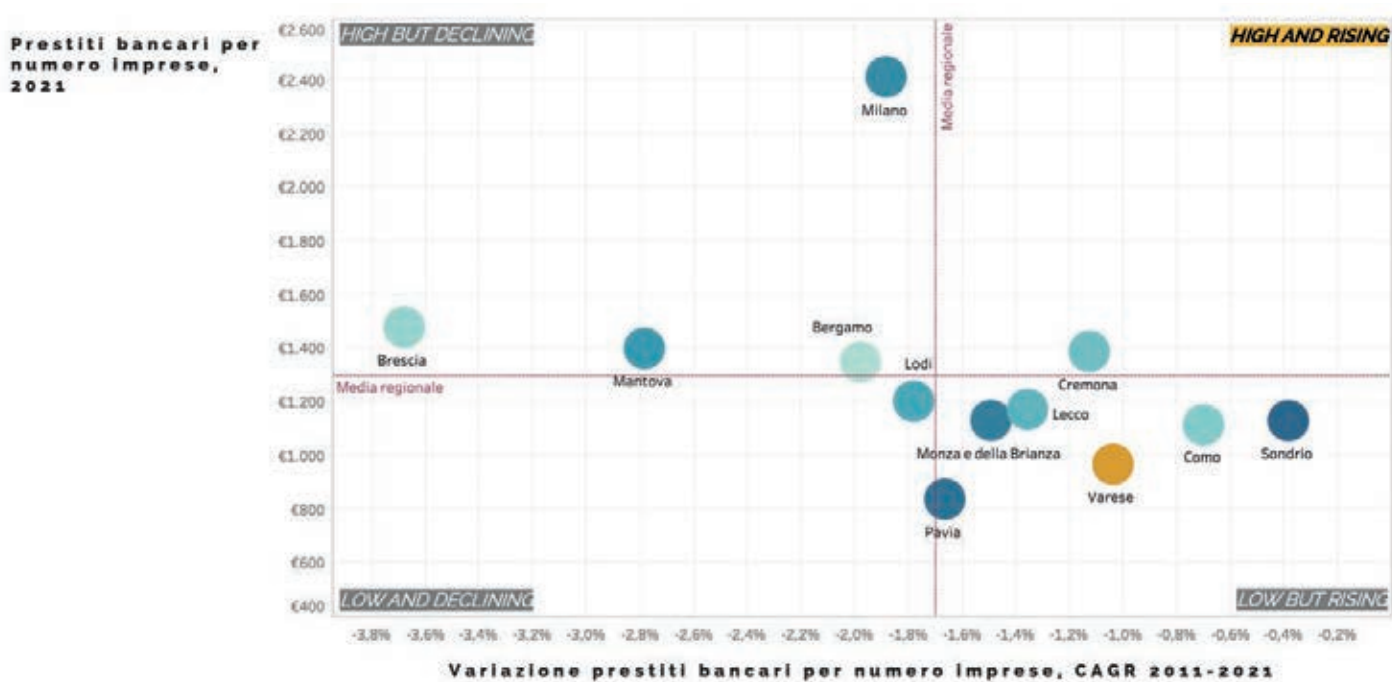


Figura 41

SVILUPPO COMPETENZE

Per quanto riguarda la dimensione dello “sviluppo competenze”, è importante sottolineare come con essa l'Indice non intenda guardare solo ai programmi educativi più tradizionali e legati ad ambienti scolastici ed accademici, bensì anche a quegli ambienti, quali incubatori, acceleratori, spazi di *coworking*, eventi e *communities*, in grado di stimolare la contaminazione, diffusione ed

apprendimento di conoscenze imprenditoriali trasversali. In tal senso, rispetto al 2021, Varese ha perso purtroppo due posizioni, scendendo così in 50^a posizione nella classifica generale.

Ad aggravare la sua posizione una concentrazione di ambienti dedicati alla nuova imprenditorialità che si rivela ben al di sotto delle potenzialità di sviluppo

di un tessuto industriale così denso ed operativo come quello della provincia di Varese. Presenti ed attivi sul territorio, il Parco Scientifico Tecnologico ed incubatore Insubrias BioPark (l'ottavo in Italia dedicato al mondo biotech) nato da un'esperienza italo-svizzera nel polo farmaceutico di Gerenzano, sette spazi di *coworking*, il laboratorio di *digital manufacturing* di FaberLab, fondato a Tradate nel 2014 ed entrato nel 2017 nella rete dei Digital Innovation Hub di Confartigianato ed il neo-costituito C.LAB – Laboratorio per l'orientamento e la creazione d'impresa di ComoNExT nato nel 2020 presso LIUC – Università Cattaneo. A completare l'offerta formativa imprenditoriale della provincia, due percorsi di laurea magistrali offerti dalle due Università del territorio: il corso “*Global Entrepreneurship Economics and Management (GEEM)*” dell'Università degli studi dell'Insubria ed il corso “*Entrepreneurship & Innovation*” di LIUC. Quest'ultimo nasce cinque anni fa su iniziativa dell'*Institute for Entrepreneurship and Competitiveness* con un'offerta curricolare progettata *ad hoc* per futuri *startupper*, imprenditori o consulenti strategici con un approccio “*hands-on*” basato sulla

pratica, la discussione di *case studies* e visite dirette ai luoghi dell'innovazione ed una *faculty* quasi interamente internazionale grazie alla partnership che il *team* detiene ormai da una decina d'anni con il *Microeconomics of Competitiveness Network* del professor Michael E. Porter di Harvard Business School.

Da ultimo si è ulteriormente approfondita l'analisi delle competenze, guardando anche a quelli che Richard Florida chiama i “*lavoratori della conoscenza*”, la cosiddetta *creative class* [27]. Scienziati, ingegneri, docenti universitari, artisti, architetti ma anche medici, avvocati e dirigenti, la classe creativa è costituita da un insieme eterogeneo di professioni la cui funzione sociale è creare nuove idee, nuove tecnologie e nuovi contenuti creativi, e per questo motore fondamentale dell'economia della conoscenza in cui viviamo [28]. Il grafico riportato in Figura 42, dimostra un andamento piatto per la provincia, nonché ampiamente sotto la media sia regionale che nazionale, e sotto il livello della “*best in class*” regionale, ossia il capoluogo di regione Milano.

La creative class nella provincia di Varese. Confronto con il capoluogo, la media regionale e la media nazionale (Fonte dati: ISTAT, 2019)

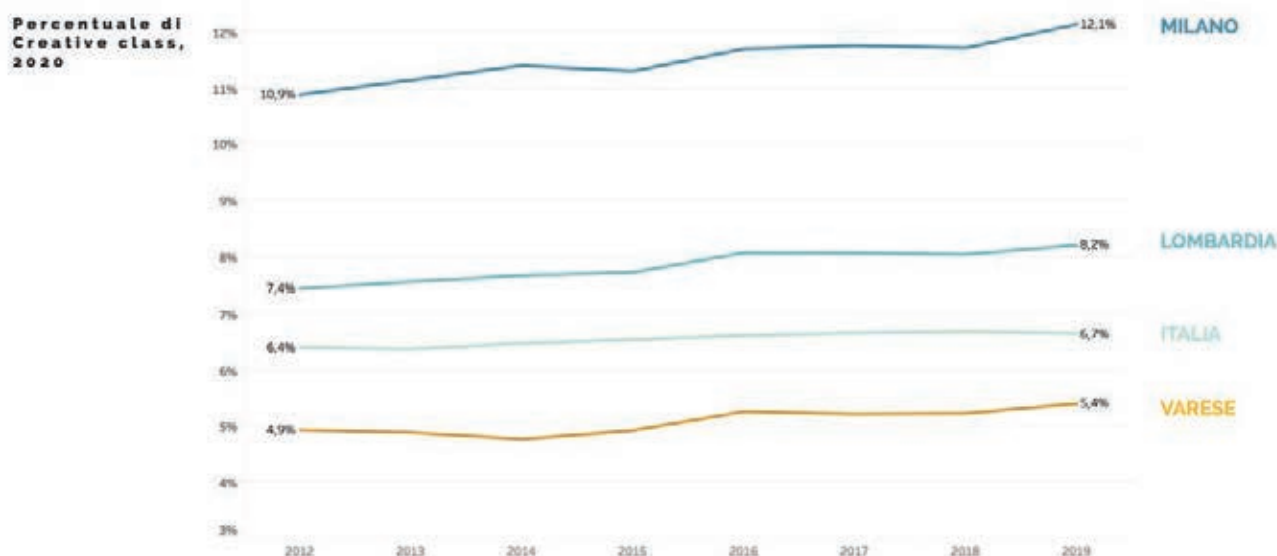


Figura 42

4. IL CONFRONTO CON ALTRI TERRITORI ITALIANI



IL CONFRONTO CON ALTRI TERRITORI ITALIANI

L'IMPORTANZA DEL BENCHMARKING

Una chiave per costruire un solido Piano Strategico di competitività è identificare opportunità di apprendimento dalle scelte effettuate da altri territori. Ma quali sono i territori che si dovrebbero considerare come riferimento per questi scopi?

Da un lato, riteniamo sia opportuno effettuare un confronto con i territori che tradizionalmente si ritengono o più simili o più adatti a stimolare processi di continuo confronto e miglioramento. Su questa scorta, adottando una accezione più qualitativa di *benchmark*, nel presente documento di Piano, sono stati considerati quei territori che i partecipanti ai *workshop* hanno suggerito come un riferimento in ambito Confindindustriale, con cui misurarsi sia sul piano competitivo sia sul piano delle scelte strategiche da intraprendere. Gli stakeholder consultati hanno indicato le province di Bergamo e di Brescia come un *benchmark* da

considerare. Guardando al passato, infatti, si tratta di province storicamente manifatturiere e dalla forte cultura imprenditoriale, che, similmente a Varese, rappresentano da sempre il motore industriale della regione. Progettando il futuro, le stesse possono suggerire attraverso le scelte strategiche condotte negli ultimi anni, percorsi interessanti per le sfide competitive emerse dall'analisi di Strategique su Varese, in particolare in ragione della capacità mostrata da entrambe le province di dotarsi di un contesto imprenditoriale sempre più dinamico e di lavorare sulla loro competitività e quindi prosperità.

Dall'altro lato, si è ritenuto utile anche confrontare Varese con territori strutturalmente simili dal punto di vista socio-economico, adottando quindi una accezione più quantitativa di *benchmarking*. Lo strumento che è stato applicato in questo caso per selezionare i *benchmark* è quello realizzato sulla base

Le dimensioni utilizzate per l'algoritmo di comparazione tra territori (Fonte: Orkestra/ Commissione Europea)

DIMENSIONI	ELEMENTI	VARIABILI
GEO-DEMOGRAFIA	Location's size	Population growth
COMPETENZE	Entrepreneurial education	No of inc/acc/cowo per 10,000 pop.
	Economy's sectoral distribution	Total employment in NACE 1-digit sectors
STRUTTURA ECONOMICA	Sectoral concentration	Top of 5 subsectors (2 digits) (% total employment)
	Industrial sectoral structure	Total employment in NACE 2-digit manufacturing sectors
SPECIALIZZAZIONE TECNOLOGICA	Technological distribution (patents)	No. of patents per 100,000 pop.
INNOVAZIONE	Innovative startups	Total number of inn. startups per 100.000 pop.
	Innovative SMEs	Total number of inn. SMEs per 100.000 pop.



COMPETITIVITÀ	Entrepreneurial performance	Wages growth
		High growth firms per 100,000 pop.
		No. of local establishments growth
		No. of employees growth
	Productivity	Value added per employee growth
SVILUPPO FINANZIARIO	Innovative finance	Venture capital e/o private equity + project finance + crowdfunding + minibond
	Public finance	EU contributions and/or funds + public incentives and/or subsidies
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Trade openness	Total export

Tabella 4

della metodologia sviluppata da Orkestra - Istituto di Competitività dei Paesi Baschi, tra i più rinomati e riconosciuti al mondo - per la Commissione Europea.

Il metodo identifica i territori che condividono condizioni strutturali simili, rilevanti per la competitività (caratteristiche sociali, economiche, tecnologiche, istituzionali e geografiche), caratteristiche che non possono essere facilmente

modificate a breve termine e che hanno dimostrato di influenzare il modo in cui l'innovazione e l'evoluzione economica avvengono in una regione. Combinando quasi 50 indicatori (si veda la Tabella 4 per un dettaglio di tutte le variabili considerate), è stata calcolata una "distance matrix" che offre una misura di somiglianza complessiva tra le 107 province italiane.

IL CONFRONTO TRA VARESE E I RISPETTIVI BENCHMARK

Per l'analisi di *benchmark*, sono state selezionate le province che complessivamente risultano più simili a Varese ed è stata poi condotta un'analisi della competitività per ciascuna di esse riportandone la posizione nel *ranking* nazionale rispetto al livello di prosperità generale del territorio e il posizionamento nell'ultima edizione dell'Indice del Fermento Imprenditoriale.

Innanzitutto, come mostra la Figura 43, è stato applicato l'algoritmo di comparazione ottenendo **sei territori strutturalmente simili a Varese** dal

punto di vista socio-economico. Si tratta di Como, Cremona, Lecco e Mantova dentro la regione Lombardia e di Parma e Treviso, fuori regione. Nel confronto in termini di prosperità (misurata come PIL pro-capite) tra Varese e i suoi pari, Varese si posiziona penultima, seguita solo da Como. In testa troviamo Parma (settima in Italia per prosperità), seguita da Treviso (20° posto a livello nazionale). Se queste prime due sono esterne alla Lombardia, il confronto con le altre province in regione, mostra Cremona, Mantova e Lecco posizionate molto

Analisi di benchmark per la provincia di Varese

	PROSPERITÀ	ECOSISTEMA
VARESE	40	48
COMO	46	45
CREMONA	27	38
LECCO	31	65
MANTOVA	29	61
PARMA	7	28
TREVISO	20	25

Figura 43

Il cruscotto della competitività della provincia di Como, come benchmark per Varese

	VARESE			COMO		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ <small>ODP per capita 2009-2009</small>	32	64	40	39	67	46
RETRIBUZIONI <small>Private wages, 2014-2019</small>	11	55	9	16	102	30
PARTECIPAZIONE AL LAVORO <small>Proportion of Employment in the Population, 2009-2009</small>	42	76	49	32	69	39
NUOVI POSTI DI LAVORO <small>Private employment growth, 2009-2009</small>	14	85	18	25	60	26
PRODUTTIVITÀ <small>Added value per employee, 2009-2019</small>	24	18	17	31	24	23
NUOVE IMPRESE <small>New firms, 2009-2009</small>	16	66	18	26	59	26
INNOVAZIONE <small>Patents, Trademarks, Designs, 2000-2020</small>	43	89	83	79	65	102
SPECIALIZZAZIONE <small>Employment in strong clusters, 2009-2009</small>	16	70	20	22	32	10

Figura 44



vicine tra loro (27°, 29° e 31° posto rispettivamente a livello nazionale), ma comunque con performance decisamente superiori a Varese, che si posiziona solo al 40° posto.

Sul fronte dell'ecosistema imprenditoriale, misurato attraverso l'Indice del Fermento imprenditoriale, come illustrato nella sezione precedente di questo documento, Varese si colloca al 48° posto, preceduta da quattro ecosistemi più performanti tra i suoi pari, rispettivamente Treviso (25°), Parma (28°), Cremona (38°) e Como (45°), capaci di generare maggiore fermento.

Al fine di comprendere le ragioni di questo posizionamento più debole rispetto ai propri pari (penultima per prosperità e terzultima per ecosistema), è stato effettuato un confronto puntuale tra i cruscotti della competitività di ciascun *benchmark*. Gli indicatori con lo sfondo in verde mostrano dove le performance del *benchmark* considerato si rivelano migliori di quelle di Varese. Se innanzitutto guardiamo a Como (Figura 44), ultima tra i pari per prosperità, anche se su livelli del tutto simili a quelli di Varese, notiamo che, sebbene sia molto distante dalle *performance* di Varese per livello delle retribuzioni, creazione di nuovi posti di lavoro e di nuove imprese, produttività e soprattutto

Il cruscotto della competitività della provincia di Cremona, come benchmark per Varese

	VARESE			CREMONA		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ GDP per capita 2009-2019	32	64	40	38	13	37
RETRIBUZIONI Private wages, 2014-2019	11	55	9	21	64	22
PARTECIPAZIONE AL LAVORO Proportion of Employment in the Population, 2009-2019	42	76	49	43	92	57
NUOVI POSTI DI LAVORO Private employment growth, 2009-2019	14	85	18	56	37	55
PRODUTTIVITÀ Added value per employee, 2009-2019	24	18	17	13	5	4
NUOVE IMPRESE New firms, 2009-2019	16	66	18	62	89	65
INNOVAZIONE Patents, Trademarks, Designs, 2000-2020	43	89	83	41	86	69
SPECIALIZZAZIONE Employment in strong clusters, 2009-2019	16	70	20	11	46	8

Figura 45

innovazione, anche per una posizione di partenza più debole, si registri una migliore partecipazione alla forza lavoro e una più alta specializzazione del territorio. Ciò, se da un lato permette di costruire verticalmente su uno o pochi *cluster* forti, dall'altro può risultare in una dipendenza mono-settoriale pericolosa per il futuro.

Il territorio di Cremona risulta essere meno dinamico, rispetto a quello di Varese, sul fronte del lavoro (per retribuzioni, partecipazione alla forza lavoro, nuovi posti di lavoro) e su quello della creazione di nuove imprese ma, di contro, registra una crescita molto marcata della sua produttività nel decennio considerato, che fa conquistare a

Il cruscotto della competitività della provincia di Lecco, come benchmark per Varese

	VARESE			LECCO		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ <small>GDP per capita 2009-2019</small>	32	64	40	33	24	31
RETRIBUZIONI <small>Private wages, 2014-2019</small>	11	55	9	13	74	13
PARTECIPAZIONE AL LAVORO <small>Proportion of Employment in the Population, 2009-2019</small>	42	76	49	30	21	12
NUOVI POSTI DI LAVORO <small>Private employment growth, 2009-2019</small>	14	85	18	48	62	48
PRODUTTIVITÀ <small>Added value per employee, 2009-2019</small>	24	18	17	27	4	12
NUOVE IMPRESE <small>New firms, 2009-2019</small>	16	66	18	58	55	59
INNOVAZIONE <small>Patents, Trademarks, Designs, 2000-2020</small>	43	89	83	92	23	89
SPECIALIZZAZIONE <small>Employment in strong clusters, 2009-2019</small>	16	70	20	15	60	16

Figura 46

Il cruscotto della competitività della provincia di Mantova, come benchmark per Varese

	VARESE			MANTOVA		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ <small>GDP per Capita 2009-2019</small>	32	64	40	37	16	29
RETRIBUZIONI <small>Private wages, 2014-2019</small>	11	55	9	36	56	39
PARTECIPAZIONE AL LAVORO <small>Proportion of Employment in the Population, 2009-2019</small>	42	76	49	12	97	45
NUOVI POSTI DI LAVORO <small>Private employment growth, 2009-2019</small>	14	85	18	35	44	35
PRODUTTIVITÀ <small>Added value per employee, 2009-2019</small>	24	18	17	44	30	40
NUOVE IMPRESE <small>New firms, 2009-2019</small>	16	66	18	44	94	48
INNOVAZIONE <small>Patents, Trademarks, Designs, 2000-2020</small>	43	89	83	52	95	100
SPECIALIZZAZIONE <small>Employment in strong clusters, 2009-2019</small>	16	70	20	6	77	11

Figura 47



Cremona la quarta posizione a livello nazionale, oltre ad una migliore *performance* (anche se ampiamente peggiorata negli ultimi venti anni) sul fronte delle innovazioni (Figura 45).

Nel confronto con Lecco (Figura 46), Varese ne esce con risultati migliori sul fronte del livello delle retribuzioni, della creazione di nuovi posti di lavoro e di nuove imprese e del tutto paragonabile sul

fronte del tasso di innovazione. Lecco, come Como, tuttavia, presenta una maggior specializzazione su *cluster* forti e soprattutto una più alta produttività, principale driver di livelli di prosperità più alti.

Anche Mantova (Figura 47) si posiziona su livelli di prosperità ben più alti di quelli di Varese, avendo intrapreso un percorso inverso nel decennio considerato: partita dalla posizione 37 (contro Varese in posizione 32) ha saputo guadagnare

Il cruscotto della competitività della provincia di Parma, come benchmark per Varese

	VARESE			PARMA		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ <small>GDP per capita 2009-2019</small>	32	64	40	8	30	7
RETRIBUZIONI <small>Private wages, 2014-2019</small>	11	55	9	7	104	10
PARTECIPAZIONE AL LAVORO <small>Proportion of Employment in the Population, 2009-2019</small>	42	76	49	7	81	16
NUOVI POSTI DI LAVORO <small>Private employment growth, 2009-2019</small>	14	85	18	29	17	28
PRODUTTIVITÀ <small>Added value per employee, 2009-2019</small>	24	18	17	19	25	19
NUOVE IMPRESE <small>New firms, 2009-2019</small>	16	68	18	35	70	35
INNOVAZIONE <small>Patents, Trademarks, Designs, 2000-2020</small>	43	89	83	36	54	29
SPECIALIZZAZIONE <small>Employment in strong clusters, 2009-2019</small>	16	70	20	40	33	31

Figura 48

posizioni (ora al 29° posto) quando Varese le ha perse (ora al 40° posto). Maggiore è la partecipazione alla forza lavoro e, anche in questo caso, la specializzazione su *cluster* forti.

Guardando fuori dalla Lombardia, svetta, tra i *benchmark* per Varese, Parma (Figura 48) che, pur avendo perso posizioni su diverse componenti del suo cruscotto (come si evince dai molti parametri in rosso scuro nella colonna "Trend") presenta un quadro in generale buono e comunque migliore di

Varese in termini di partecipazione alla forza lavoro e tasso di innovazione.

Da ultimo, il confronto con Treviso (Figura 49) rivela una situazione decisamente migliore di Varese, come si evince dal confronto indicatore per indicatore del "cruscotto della competitività", anche se con un generalizzato trend di peggioramento sul periodo considerato. Treviso, infatti, partiva da posizioni molto robuste nel confronto nazionale, ad eccezione

Il cruscotto della competitività della provincia di Treviso, come benchmark per Varese

	VARESE			TREVISO		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ GDP per capita 2009-2019	32	64	40	15	43	20
RETRIBUZIONI Private wages, 2016-2019	11	55	9	23	44	21
PARTECIPAZIONE AL LAVORO Proportion of Employment in the Population, 2009-2019	42	76	49	51	24	29
NUOVI POSTI DI LAVORO Private employment growth, 2009-2019	14	85	18	12	27	12
PRODUTTIVITÀ Added value per employee, 2009-2019	24	18	17	20	60	31
NUOVE IMPRESE New firms, 2009-2019	16	66	18	13	53	13
INNOVAZIONE Patents, Trademarks, Designs, 2000-2020	43	89	83	15	101	41
SPECIALIZZAZIONE Employment in strong clusters, 2009-2019	16	70	20	3	98	17

Figura 49

che per livello di retribuzioni e partecipazione alla forza lavoro, ma è andata in quasi tutti gli elementi peggiorando, pur mantenendosi sopra a Varese.

Il *benchmarking* competitivo non solo ci ricorda la centralità del dotarsi di un “cruscotto della competitività”, ma anche di leggerlo parametro per parametro in maniera comparativa guardando ai territori strutturalmente simili dal punto di vista del tessuto socio-economico, allargando la prospettiva al consueto confronto con i territori confinanti o nella stessa regione. Come mostrato nelle schede, la lettura temporale delle misure di competitività, suggerisce anche come nel giro di un decennio situazioni floride possano venire meno se non presidiate con costanza o situazioni deboli possano ampiamente essere recuperate con strategie di intervento *ad hoc*. Nel caso specifico, Varese, pur partendo da posizioni migliori dei suoi *benchmark* regionali, ha intrapreso un cammino di progressiva erosione delle sue *performance* nel periodo di analisi considerato, in particolare non investendo

in maniera sufficiente in termini di dinamismo del contesto - ovvero quello che è stato misurato con il Fermento imprenditoriale, ad esempio creazione di nuove imprese e tasso di innovazione - e perdendo posizioni sui *cluster* storicamente forti. Questi elementi saranno al centro delle linee strategiche per il rilancio della competitività del territorio della provincia di Varese, illustrate più avanti nel documento.

Passando, invece, al confronto con i *benchmark* identificati qualitativamente dai suggerimenti degli stakeholder che hanno preso parte ai *workshop* di co-progettazione del Piano Strategico, ovvero al confronto con le province di Bergamo e di Brescia, emergono indicazioni interessanti. Come nelle analisi precedenti, gli indicatori con lo sfondo in verde mostrano ove i *benchmark* considerati registrano *performance* migliori di quelle di Varese.



Come si nota dalla Figura 50, Bergamo presenta su quasi tutti i parametri considerati *performance* migliori di quelle di Varese, tranne che per livello di Partecipazione della forza lavoro che è su livelli simili (49 vs. 55) e sul fronte del Livello delle retribuzioni, in cui comunque Bergamo registra un valore molto alto (17) comparativamente alle 107 province italiane a partire da una posizione leggermente migliore (14). Sensibile, invece, è la distanza da Varese in termini di Prosperità, che vede Bergamo al 18° posto (era al 12°) contro il 40° posto di Varese. Se il contesto bergamasco si presenta, infatti, confrontabile con quello di Varese per grado di Specializzazione su *cluster* forti (19 di Bergamo contro 20 di Varese) e per livelli di Produttività (14 di Bergamo contro 17 di Varese), è da sottolineare una forte accelerazione sulla dinamicità del contesto imprenditoriale. Se ad esempio confrontiamo Varese e Bergamo per livelli di Innovazione, ovvero numero di brevetti, la posizione 33 di Bergamo (migliore ma non così

distante da quella di Varese, al 39° posto) è il risultato di un processo di miglioramento marcato, che ha consentito a Bergamo di recuperare 56 posizioni in 20 anni. Parimenti alta la performance di Bergamo sul fronte della creazione di Nuove imprese (8° posto in Italia, stabile) e sulla creazione di Nuovi posti di lavoro (7° posto in Italia). Questi tre indicatori mostrano molto chiaramente come Bergamo sia stata capace di lavorare sul proprio Fermento imprenditoriale. Secondo l'indice elaborato da Strategique, riportato sul sito di Italia Compete, Bergamo è al 7° posto per Fermento imprenditoriale, in salita di tre posizioni rispetto all'anno prima, contro il 48° posto di Varese. Si ritiene questo possa essere l'effetto netto del progetto Kilometro Rosso, esempio straordinario di capacità innovativa e brevettuale e relazioni sinergiche tra *cluster*, imprese, Università e sistema associativo.

Il cruscotto della competitività della provincia di Bergamo, come benchmark per Varese

	VARESE			BERGAMO		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ GDP per capita 2009-2019	32	64	40	12	71	18
RETRIBUZIONI Private wages, 2014-2019	11	55	9	14	77	17
PARTECIPAZIONE AL LAVORO Proportion of Employment in the Population, 2009-2019	42	76	49	57	58	55
NUOVI POSTI DI LAVORO Private employment growth, 2009-2019	14	85	18	6	36	7
PRODUTTIVITÀ Added value per employee, 2009-2019	24	18	17	10	40	14
NUOVE IMPRESE New firms, 2009-2019	16	66	18	8	43	8
INNOVAZIONE Patents, 2000-2020	33	58	39	89	10	33
SPECIALIZZAZIONE Employment in strong clusters, 2009-2019	16	70	20	26	38	19

Figura 50

Il cruscotto della competitività della provincia di Brescia, come benchmark per Varese

	VARESE			BRESCIA		
	Partenza	Trend	Arrivo	Partenza	Trend	Arrivo
PROSPERITÀ GDP per capita 2009-2019	32	64	40	14	19	15
RETRIBUZIONI Private wages, 2014-2019	11	55	9	29	81	36
PARTECIPAZIONE AL LAVORO Proportion of Employment in the Population, 2009-2019	42	76	49	47	63	46
NUOVI POSTI DI LAVORO Private employment growth, 2009-2019	14	85	18	5	31	5
PRODUTTIVITÀ Added value per employee, 2009-2019	24	18	17	25	19	18
NUOVE IMPRESE New firms, 2009-2019	16	66	18	5	49	5
INNOVAZIONE Patents, 2000-2020	33	58	39	12	24	11
SPECIALIZZAZIONE Employment in strong clusters, 2009-2019	16	70	20	36	64	40

Figura 51

Da ultimo, il confronto con la provincia di Brescia (Figura 51), territorio a vocazione storicamente manifatturiera, principalmente specializzato su un'industria pesante (metallurgia, automotive e macchinari pesanti) omogeneamente in crescita per numero di addetti, riconferma come migliori livelli di competitività, e quindi di prosperità, siano riconducibili certamente alla Produttività, ma anche al Fermento imprenditoriale. Brescia è al 15° posto per Prosperità (contro il 40° di Varese), posizione che sostanzialmente ha mantenuto nel corso degli ultimi 10 anni, grazie ad una buona Produttività (su livelli del tutto simili a quella di Varese, 18 vs 17), ma con un dinamismo del contesto imprenditoriale molto più alto. Livelli molto alti si registrano sia nella creazione di Nuovi posti di lavoro, sia nella creazione di Nuove imprese, sia nel tasso di Innovazione. Da sottolineare come sia per Nuovi posti di lavoro che per Nuove imprese si registri un 5° posto nazionale, stabile sul decennio di analisi considerato; mentre su

Innovazione si registri un lieve miglioramento, che porta Brescia quasi all'interno della top ten nazionale (11° posto). In questo senso, anche Brescia può rappresentare un buon *benchmark* non solo per le *performance* registrate, ma anche e soprattutto per la sua capacità di combinare la tenuta del tessuto manifatturiero con una continua dinamicità sul fronte del rinnovamento imprenditoriale.

5. DIRETTRICI PER IL RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ DI TERRITORIO



DIRETTRICI PER IL RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ DI TERRITORIO

LE TRAIETTORIE DELLA COMPETITIVITÀ

Come rilanciare la competitività delle imprese? È questa la domanda che oggi occupa l'agenda di manager, imprenditori e politici e che ha anche guidato le attività di ricerca condotte da Strategique per il volume "Rilanciare la competitività. Dalla creazione di valore condiviso al ridisegno dei modelli di business" [29], che ha inteso esplorare le profonde revisioni richieste ai modelli di business a fronte degli sconvolgimenti degli ultimi anni a partire dalla pandemia fino alle più recenti dinamiche geopolitiche. Come avvenuto in passato, in condizioni analogamente sfidanti, le crisi economico-sociali possono essere foriere di **opportunità di ripensamento**, ridisegno e rilancio di imprese o di interi comparti. Disegnare la competitività di un territorio, partendo dal suo tessuto socio-

economico, dalle sue imprese, non può prescindere da questo cambio di contesto. Come accennato in Premessa a questo documento, le analisi si sono concentrate sulle cosiddette imprese top performer [30], le imprese più dinamiche, competitive e che sono riuscite a reagire, prima e meglio delle altre alla crisi, le quali suggeriscono che il rilancio della competitività possa passare dal ridisegno dei modelli di business lungo sei traiettorie. Dalla nuova centralità di pratiche e attività sostenibili e circolari, alla definizione di uno scopo, una *raison d'être* distintiva ed identitaria, dalla revisione di modelli di business sempre più baricentrati sui servizi in una logica di servitization, alla esplorazione dei **trend** futuri che ridisegneranno la competitività di imprese, *cluster* e territori.

TRAIETTORIA 1 "FROM PANIC TO PURPOSE"

La prima traiettoria, prima anche per impatto, portata e rilevanza, riporta al centro della strategia le ragioni, gli scopi alti per cui fare impresa, in ottica di **creazione di valore condiviso**. In momenti di crisi e incertezza come quello che, almeno in parte, stiamo ancora vivendo, il rischio per le imprese è di rimanere paralizzate in una condizione di immobilismo che, nella migliore delle ipotesi, conduce ad una strategia di auto-conservazione. È proprio questo, invece, il momento di agire, di spostarsi *'from panic to purpose'*, ritrovando o ridefinendo i propri obiettivi aziendali e ponendoli al centro di ogni decisione strategica e di business. La pandemia ha, infatti, intensificato le evidenze,

già emerse in anni passati, sull'importanza di essere un'impresa *purpose-driven*, ha alimentato il dibattito su come si possa oggi ripensare il capitalismo e la relazione tra imprese e consumatori. Sempre più organizzazioni si affidano a strategie di *"creating shared value"*, il paradigma, introdotto da Michael Porter e Mark Kramer, secondo cui **le imprese hanno il diritto e il dovere di sfruttare il proprio potere economico per soddisfare i reali bisogni della società e del pianeta**. Da ciò consegue anche una rinata centralità del concetto di valore che oggi viene rimappato e assume una pluralità di nuove sfaccettature.

TRAIETTORIA 2 "FROM PREDICTION TO PREPAREDNESS"

La seconda traiettoria sprona a sperimentare e mappare i *trend* che potenzialmente possano avere maggior impatto sul proprio business. Non serve che le imprese riescano a predire la prossima pandemia o la prossima grande crisi. È necessario, piuttosto, che lavorino sul proprio grado di preparazione per essere in grado di affrontare ogni tipo di scenario futuro e sviluppare quella che è stata definita **"resilienza attiva"**, cioè la capacità

non solo di ridurre gli impatti degli *shock* ma addirittura di evitarli. Occorre, a tal fine, agire come *trend-driven organization*, che investono tempo e risorse in ricerche, studi, analisi per intercettare i trend che guideranno l'innovazione nei prossimi anni. La continua sperimentazione, in questo senso, diventa centrale. L'approccio del *design thinking* ci insegna che l'apprendimento e la preparazione delle aziende rispetto ai cambiamenti tecnologici



e di mercato passa attraverso la prototipazione rapida e la continua validazione delle innovazioni di business. Prerequisiti stessi della preparazione sono la **ridondanza di persone, risorse, fornitori** e

una *digital transformation*, che deve diventare, oggi, sempre più green, ovvero orientata alla riduzione dell'impatto ambientale dei sistemi di produzione, distribuzione e consumo.

TRAIETTORIA 3 “FROM ASSET TO SUBSCRIPTION”

La terza traiettoria ci ricorda che **la relazione con il cliente si fa continuativa e flessibile** grazie alle formule in abbonamento sempre più diffuse sia nel *business-to-consumer* che nel *business-to-business*. Negli ultimi anni abbiamo assistito a un aumento esponenziale dei modelli di business in *subscription* in una pluralità di settori, accelerati in particolare dalla pervasività crescente delle tecnologie digitali, dall'e-commerce alle piattaforme di condivisione. Oggi quello della *subscription* non è più soltanto un modello di *pricing*, che si traduce in un pagamento

rateizzato per il cliente, ma è un fondamentale ridisegno del modello di operare dell'azienda che assicura un flusso continuo di entrate non solo economiche ma anche di dati e informazioni. Si tratta di un modello tipicamente *direct-to-consumer* che si fonda sulla creazione di relazioni più profonde e prive di intermediazioni con il cliente finale, che permette di trasformare le CAPEX in OPEX, e quindi gli investimenti in costi e di far leva sui *behavioral data*, oggi fondamentali per innescare innovazioni di processo, prodotto e servizio.

TRAIETTORIA 4 “FROM TRANSACTION TO INTERACTION”

La quarta traiettoria ci invita a spostare il focus sugli **ecosistemi del valore** in un mondo in cui tutto è sempre più interconnesso e in cui la creazione di valore si sposta dall'interno delle fabbriche all'esterno, in quegli ecosistemi, network e piattaforme dove sono gli utenti stessi, gli utilizzatori di prodotti e servizi, a creare valore attraverso lo scambio di dati, informazioni e conoscenza. Si genera un vero e proprio *interaction field*: un contesto in cui le imprese per fare innovazione devono disegnare e ridisegnare continuamente interazioni di qualità, invertendo la tradizionale

logica dell'*inside-out* in una più dinamica di *outside-in*, secondo il paradigma della *collaborative innovation*. Le aziende devono infatti ragionare in termini di *partnership*, collaborazioni, alleanze e relazioni che superano la tipica linearità delle filiere e si animano di idee, opportunità ed energia creativa grazie alla contaminazione tra *expertise* e *know-how* e la condivisione di dati e informazioni. In tal senso, si parla oggi di *ecosystem competition*, che deve essere in realtà una competizione che si abbina ad una collaborazione, efficace e reale, tra ecosistemi per creare valore condiviso.

TRAIETTORIA 5 “FROM VERTICAL TO HORIZONTAL”

La quinta traiettoria sottolinea la caduta di confini importanti e a lungo considerati inamovibili, come quello tra *business-to-business* e *business-to-consumer* o tra manifattura e servizi. **Si passa da una prospettiva tipicamente verticale, specialistica e chiusa ad una orizzontale, in cui i confini tra ambiti di business prima inconciliabili cadono.** Cade innanzitutto il

confine tra core business e adiacenze di business e si afferma il concetto di *extendable core*, la capacità delle imprese di espandersi in una o più aree limitrofe al proprio core business offrendo nuovi servizi, raggiungendo nuovi segmenti di clientela o servendo nuovi mercati. Si supera la dicotomia tra *business-to-business* e *business-to-consumer* e si afferma il *business-to-individual*. **Anche la barriera**

tra prodotti e servizi cade in un processo di progressiva servitizzazione che sposta il focus sul soddisfacimento dei bisogni finali. Un altro confine a cadere è quello tra mondo fisico e mondo digitale verso un'ibridazione perfetta dei due: *il phygital*. Scompare altresì la barriera tra produzione

artigianale e industriale: **la democratizzazione dell'imprenditorialità**, l'uso pervasivo delle tecnologie digitali, del *desktop manufacturing*, della manifattura additiva e delle reti di *blockchain*, rendono gli artigiani digitali e i *maker* dei veri e propri *player* nelle filiere del valore.

TRAIETTORIA 6 “FROM ORGANIZATION TO ORGANIZING”

La sesta ed ultima traiettoria identificata spinge a ripensare ruoli, strutture, meccanismi operativi e profili di competenza all'interno delle organizzazioni. È tempo di introdurre soluzioni organizzative che consentano di rendere meno rigide le organizzazioni avviandole verso una necessaria, quanto inarrestabile, trasformazione. Occorre costruire organizzazioni anti-fragili e il primo elemento da considerare è quello che è stato definito “*human shift*”, ovvero la necessità per le imprese di **creare ambienti incentrati sulle persone**, sui propri collaboratori e sui

clienti. Bisogna avere il coraggio di sfidare lo *status quo* e **offrire diversità**. Diversità nei dipendenti, nelle tecnologie, negli attori che fanno e portano innovazione sul mercato e diversità di pensiero. C'è bisogno, quindi, di organizzazioni adattive, ovvero capaci di rispondere velocemente ai *trend* e alle dinamiche del mercato e i ruoli di leadership devono saper valorizzare collaboratori e capacità. **In questa trasformazione organizzativa continua vincono le competenze trasversali, generaliste rispetto a quelle iperspecialistiche.**

IL CONFRONTO CON LE TENDENZE INTERNAZIONALI

Guardando al futuro, cambia il concetto di valore, modellato dai trend che stanno impattando sulla società, sulle tecnologie e sui settori, che i territori possono generare per i propri *stakeholder*, in primo luogo imprese, istituzioni e cittadini.

Le **best practice** internazionali ci offrono una pluralità di spunti di riflessione in tal senso. Una strategia di competitività a prova di futuro non può prescindere da queste nuove forme di valore e per queste ragioni i *trend* selezionati e riportati qui di seguito mettono tutti al centro il valore - *value* - che un territorio può creare per cittadini e imprese, sotto nuove sfumature.

Better value: sostenibilità, circolarità, attenzione al pianeta

Il concetto di valore viene innanzitutto innalzato ad un valore “migliore” per noi e per il pianeta, in ragione della crescente centralità della **sostenibilità**

ambientale nelle strategie e nei modelli di business dei territori e delle imprese. I *trend* che impattano su questa accezione di valore sono tutti relativi ad una dimensione *green*, sempre più considerata un vero requisito dalle nuove generazioni. Si affermano strategie competitive intrinsecamente basate sulla **economia circolare**, come nel caso della città di Toronto, in Canada, che attraverso il “*Circular Economy Procurement Implementation Plan*” ha definito gli obiettivi di circolarità della propria amministrazione locale ed alcune linee guida, tra cui ad esempio quella di selezionare solo fornitori che adottano pratiche di economia circolare. Tanti sono anche i modelli basati sulla cosiddetta “**simbiosi industriale**”, una innovativa forma di intermediazione che facilita l'adozione di pratiche di economia circolare non a livello di singola impresa, a volte difficili se non impossibili, ma di rete di imprese, come in Danimarca dove un *network* di 14 imprese ha creato un *loop* perfetto



in cui *output*, scarti, acque reflue e rifiuti prodotti da ciascuna divengono *input* per la successiva e così via. Il raggiungimento di un *better value* passa anche attraverso le svariate soluzioni sostenibili adottate dai territori nella pianificazione della mobilità seguendo il *trend* della *net-zero mobility*, come la città di Londra, dove Shell ha iniziato a riconvertire le pompe di benzina in stazioni elettriche, prevedendo entro il 2025 di riconvertirne almeno 50.000. Oppure attraverso il ricorso a materiali sostenibili, come a Mexico City dove nel 2019 è stato lanciato “*Absolute Street Trees*”, un progetto di *murales* eco-sostenibili realizzati su quasi 21.000 metri quadrati di facciate di edifici cittadini con una particolare vernice in grado di assorbire l'inquinamento di 60.000 automobili all'anno. L'attenzione al pianeta incontra spesso anche le specifiche esigenze delle comunità locali sfociando in **modelli sostenibili** e virtuosi di gestione di risorse scarse come l'acqua o dei rifiuti. Come a Limpopo Province, in Sud Africa, dove un sistema di reti metalliche permette di “catturare” l'acqua dalla nebbia purificandola e rendendola potabile per i bambini delle scuole locali. A Belo Horizonte, in Brasile, il “*Belo Horizonte's Computer Reconditioning Centre*” ha lanciato e gestito un innovativo programma di educazione digitale in cui i giovani delle comunità più svantaggiate vengono formati per ripristinare le apparecchiature informatiche scartate e donate dalla popolazione. In questo modo sono riusciti a risolvere due grandi problemi, quello dello smaltimento dei crescenti scarti tecnologici e quello della scarsa alfabetizzazione digitale dei giovani, divenendo nel mentre, in pochi anni, la città più digitalizzata del Brasile.

Shared value: purpose, inclusività, progresso sociale

Crescono i casi in cui si configura poi un valore condiviso, *shared value*, ovvero modelli di business e pratiche che fanno aprire spazi di iniziativa imprenditoriale, laddove vi siano delle istanze sociali forti e irrisolte, in una logica di **imprenditoria sociale e diffusa**. Come in Perù, dove Innova

School ha aperto una vasta rete di scuole basate su un modello educativo ibrido, tra fisico e digitale (ben prima della pandemia globale di Covid-19) per andare incontro alle esigenze economiche della nascente classe media peruviana, fino a quel momento non adeguatamente servita dal sistema pubblico, con risultati eccellenti a livello internazionale in termini di *performance* formative. In Bangladesh, invece, l'azienda VisionSpring ha portato gli occhiali da vista nei territori privi di negozi di ottica, accrescendo in breve tempo la produttività locale di più del 30%. In Tanzania è stato invece uno sforzo collettivo tra istituzioni nazionali e sovranazionali, a permettere a Yara, tra i leader globali nella produzione di fertilizzanti, di educare i piccolissimi agricoltori locali all'uso dei fertilizzanti, migliorando i raccolti e quindi le condizioni di vita delle comunità. I bisogni sociali possono essere anche ripensati attraverso nuovi modelli di business e nuove strategie territoriali. È il caso, ad esempio, di Discovery, società di assicurazioni con sede in Sudafrica, che attraverso l'innovativo programma “*Vitality*” è riuscita a generare valore reciproco, per sé e per i clienti. Il programma è volto a rendere le persone più sane attraverso un'interazione personalizzata e costante con il cliente, al fine di incoraggiare e premiare un comportamento sano. In questo modo, Discovery è riuscita a migliorare la salute dei propri clienti, che hanno visto la propria aspettativa di vita allungarsi di otto anni, offrire una copertura sanitaria a premi inferiori e costruirsi un database con milioni di dati sulla correlazione tra incentivi offerti, comportamento e risultati sulla salute.

Value “as-a-service”: economia dei servizi e servizi per l'economia del territorio


Il valore che assume nuove forme passa, oggi più che mai, attraverso il concetto di servizio, *value as-a-service*, cavalcando il *trend* ormai affermato della *servitization* e con pratiche di *sharing* e *pay-per-use* che sostituiscono l'idea di proprietà e ripensano i servizi di territorio in **una logica di nuova prossimità** e fruizione. Si pensi ad esempio al

caso dell'aeroporto Schiphol di Amsterdam e alla sua innovativa gestione dell'illuminazione. Se un tempo avrebbe semplicemente acquistato lampade e lampadine da un fornitore, oggi paga per avere un certo livello di illuminazione (lumen, tecnicamente) affinché sia adeguato e costante in tutti gli spazi dell'aeroporto. Grazie a questa scelta, l'aeroporto ha potuto beneficiare di una riduzione del 50% del consumo di elettricità. In Belgio una nuova piattaforma di condivisione "Revitalize" permette di far incontrare le persone e i piccoli imprenditori che hanno bisogno di macchinari con i produttori che ce li hanno ma non li utilizzano a pieno regime. Ciò consente, soprattutto ai giovani, di poter attingere a una strumentazione avanzata senza dover investire in anticipo un grande costo capitale. Al contempo, consente alle imprese più consolidate di massimizzare l'utilizzo dei loro impianti in svalutazione. Nuovi modelli di servizio approdano anche nella gestione della **mobilità urbana**. In tal senso, Helsinki ne è diventata un terreno di prova globale grazie ad un modello spesso descritto come il "Netflix del trasporto urbano". Affidandosi ad una piattaforma creata dalla startup finlandese Whim, la città oggi è in grado di gestire tutti i trasporti locali pubblici (*taxi, bus, bike-sharing*) con un sistema multi-modale ed integrato a sportello unico, cioè con un unico punto di accesso per i cittadini. La città sta inoltre sperimentando, grazie ad una legislazione favorevole, l'utilizzo di mezzi pubblici a guida autonoma. Il ripensamento dei servizi di territorio si afferma anche con nuovi approcci alla pianificazione urbana basata sui concetti di "15-minutes city" e "cellular city". Parigi, ad esempio, ha adottato un approccio di "iperprossimità" e "quartieri polivalenti", che pone al centro l'abitazione di ogni parigino e, nel raggio di un quarto d'ora, tutti i servizi essenziali, siano essi per mangiare, studiare, divertirsi o lavorare, a misura di pedone e non di automobile. Amsterdam, invece, ha puntato su un approccio "cellulare" che si costruisce sui concetti di "autosufficienza" e "rigenerazione adattiva". In caso di evento inaspettato, quale un'alluvione o un'inondazione, sempre più probabili a causa del cambiamento climatico, soprattutto per una città

come Amsterdam costruita due metri sotto il livello del mare, tutti i quartieri sono progettati per essere in grado di gestire in modo autonomo l'emergenza e far fronte alle necessità dei cittadini.

Phygital value: digitalizzazione e dati

Il valore diventa *phygital*, aprendo la strada ad un marcato processo di **digitalizzazione che offre servizi e business senza soluzione di continuità tra mondo fisico e digitale**. Il modello *phygital* (*physical + digital*) approda nel mondo dei pagamenti con nuove valute, strumenti e modalità di scambio, anche grazie all'uso di logiche e tecnologie *blockchain* che certificano la veridicità del valore stesso e degli scambi effettuati. In Cina oggi si paga con un sorriso grazie al sistema di pagamento "Smile to Pay" di Alipay. Attraverso un algoritmo di riconoscimento facciale si elimina la necessità di avere con sé contanti, carte di credito e persino lo smartphone, per poter pagare il conto. La Cambogia, nell'ottobre 2020, dopo una fase di test e quattro anni di lavoro, ha lanciato il sistema "bakong", un sistema di pagamento mobile basato su *blockchain*, che permette alle persone di trasferire denaro in modo semplice e istantaneo, anche a chi non ha un conto in banca e di effettuare pagamenti tramite la scansione di codici QR. Nel mondo *phygital* si approda anche grazie a quelle repliche virtuali di sistemi fisici, processi, luoghi, persone, macchinari e dispositivi, chiamate "digital twin". Dublino ha di recente creato il proprio gemello digitale per facilitare i processi decisionali nella pianificazione strategica della città e al contempo aumentare la sicurezza dei propri cittadini. Soluzioni simili diventano oggi sempre più estreme grazie all'avvento del metaverso, il mondo virtuale condiviso e divenuto popolare negli ultimi tempi grazie soprattutto alla propaganda condotta da Mark Zuckerberg, CEO di Meta. Dopo singoli eventi, come la sfilata di Philipp Plein durante la fashion week milanese di quest'anno, sono ora intere città a spostarsi nel metaverso. La prima ad annunciarlo è stata Seoul, capitale della Corea del Sud, che entro il 2023 realizzerà un nuovo modello



di interazione e di accesso ai servizi aperto a cittadini e visitatori di vario genere, fruibile in un ecosistema parallelo a quello già esistente, interamente virtuale e connesso. A tutto, o quasi, si potrà accedere senza muoversi di casa e da ogni angolo del pianeta.

Value in help: tecnologie a servizio del progresso economico e sociale

Il valore viene, inoltre, sempre più riconosciuto se erogato attraverso soluzioni a supporto di cittadini ed imprese nella gestione e semplificazione di servizi, processi e attività quotidiane. Soluzioni che oggi non possono non fare leva su tecnologie come il 5G, l'*artificial intelligence*, la *virtual* e l'*augmented reality*, il *machine learning* e la robotica. In Styria, Austria, è stato condotto uno studio per esplorare il potenziale dei dati geolocalizzati dei social media per meglio comprendere le dinamiche che si svolgono all'interno del territorio. L'analisi spaziale e temporale è stata applicata ai dati raccolti su Twitter e ha permesso di scoprire, ad esempio, modelli di fruizione per diverse tipologie di attività locali, nonché le differenze tra i movimenti dei turisti e quelli degli abitanti locali. In Libano l'adozione dei visori di realtà aumentata ha permesso ad uno studio di progettazione di "vedere la città dal punto di vista di un bambino", migliorando di conseguenza la pianificazione degli spazi cittadini affinché fossero più sicuri ed accessibili per i più piccoli. L'uso del 5G ha permesso, invece, alla città di New York di aiutare i suoi pompieri nelle operazioni di salvataggio rendendole più sicure ed efficienti. La velocità della tecnologia è, infatti, tale da consentire ai pompieri di inviare le immagini catturate dai propri visori di realtà aumentata, quando sono in situazioni di visibilità nulla, ad un computer centrale che le rielabora eliminando il fumo e le rimanda, pulite ed in tempo reale, al visore. In Armenia è invece la robotica a venire in aiuto dei cittadini. Per alleviare la degenza dei bambini e ridurre situazioni di ansia e solitudine, ospedali e cliniche hanno fatto intervenire "Robin the Robot", un robot umanoide dotato di intelligenza artificiale che è in grado di

riconoscere le emozioni del bambino e rispondere in base alla memoria immagazzinata, anche spiegando le procedure mediche in modo semplice.

Personal value: benessere psico-fisico e individuo al centro

La personalizzazione si fa estrema nell'esigenza e nel tentativo di offrire soluzioni a livello sia di imprese che di territori che sappiano essere attente ai bisogni di ognuno ed inclusive. Città che ovunque nel mondo diventano a misura di benessere per i propri cittadini. Guardando agli Stati Uniti, Chicago, ad esempio, ha avviato un programma ormai decennale "*healthy Chicago*" che mira a creare un ecosistema di salute e benessere altamente interconnesso ed accessibile a tutti. Si tratta di un piano *multi-stakeholder*, perché per massimizzare l'uguaglianza sanitaria e il benessere dei cittadini, non è sufficiente guardare alla salute e quindi al sistema sanitario ma anche alla nutrizione, allo sport, agli spazi di lavoro, alla mobilità e all'accesso alle infrastrutture. In tema di inclusività e di città realmente "*human-centered*", un'interessante ispirazione viene sicuramente da Seoul. La città ha deciso recentemente di dare il controllo del 5% del budget comunale ai suoi cittadini, nell'ambito di un cosiddetto sistema di "**bilancio partecipativo pubblico**". Attraverso misure come questa, la città è stata in grado di creare maggiore fiducia con e tra i suoi residenti e convincerli che l'impegno pubblico non è un atto simbolico, ma piuttosto una parte necessaria per rendere Seoul un posto migliore per tutti. A Montreal, in Canada, l'assistenza sanitaria della città diventa personalizzata grazie all'installazione di maxischermi nelle metropolitane per un *check-up* istantaneo. In questo modo i lavoratori pendolari non solo hanno modo di monitorare la propria condizione di salute in modo più immediato e costante, ma si ingaggiano anche a mantenersi sempre più in forma. Buenos Aires ha dato una svolta marcata alla gestione dei beni pubblici e del decoro urbano, attivando una *app* e un processo per il quale i cittadini sono veramente al centro

come individui co-responsabilizzati nel monitorare i problemi della propria città. Se prima per sanare anche un semplice tombino ci volevamo 600 giorni dalla segnalazione, ora tramite l'*app* il cittadino può fare una foto del problema, condividerla tramite *app* con uno specifico dipendente comunale incaricato e assicurarsi che venga risolta in sole 48 ore, avendo come contro-prova sulla *app* la fotografia della soluzione adottata.

Value delivery: nuove forme di commercio in logica di green digital transformation

Da ultimo, e decisamente centrale, cambia il concetto di commercio. **La vendita, la distribuzione, la logistica di prodotti e servizi si fa oggi pervasiva, ubiqua, incorporando quegli elementi di servizio, sostenibilità, digitalizzazione e personalizzazione di cui si è detto e offrendo una varietà di modelli di commercio ibrido on e off-line.** Si pensi a quanto sta facendo Ikea che, nel gennaio del 2020, ha iniziato la costruzione nel mondo, Milano compresa, di nuovi store *green*, eco-sostenibili e senza parcheggio. I clienti possono arrivare solo a piedi o con i mezzi pubblici e l'unico modo per avere a casa quanto acquistato è farselo consegnare tramite il centro logistico più vicino. Alcuni di questi edifici, come quello di Vienna, sono altresì dotati di un parco con 160 alberi sul tetto, aperto al pubblico anche quando il negozio è chiuso. O ancora, a come si sta ripensando e stravolgendo la logica alla base dei supermercati sulla scorta del modello creato da Amazon, "Amazon go": si entra a pagamento e si esce liberamente. Le casse vengono sostituite da un varco di accesso consentito solo ai clienti con *app* e qualunque prodotto rimosso dallo scaffale viene immediatamente addebitato sul conto del cliente, che può consumarlo nel supermercato, portarlo a casa senza superare alcuna cassa o barriera, donarlo, finanche abbandonarlo perché comunque pagato nel momento in cui lo si è rimosso dal suo scaffale. Sempre nello stesso settore, Robomart, è una *startup* californiana che ha conciliato il tema

della spesa alimentare a domicilio, con la volontà di alcuni clienti di potersi scegliere frutta e verdura da soli: un veicolo a guida autonoma con un piccolo supermercato a bordo può essere prenotato tramite *app* e come venditore ambulante 4.0 arriva sotto casa. Le consegne si fanno poi sempre più estreme grazie ad aziende come Uber che a San Diego, in California, ha sperimentato la consegna di cibo con il drone per Uber Eats. Ben più vicino a noi, nel Lazio, l'amministrazione regionale ha siglato un protocollo d'intesa con l'Enac, l'Ente nazionale per l'aviazione civile, per il trasporto di farmaci, plasma, organi e dispositivi medici attraverso droni. Ed infine, il commercio si fa anche "*ubiquitous*", onnipresente, come nel caso della metropolitana di Seoul dove Tesco, la nota catena di supermercati, ha rivestito le pareti lungo i binari del treno di pannelli che consentono di fare la spesa nell'attesa del treno. Si tratta di un negozio virtuale che nasce dalla volontà di fornire un servizio innovativo a coloro che non hanno il tempo di fare acquisti nel negozio fisico più vicino.

6. VERSO UN PIANO STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ



VERSO UN PIANO STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ

A livello internazionale, la pluriennale esperienza di ricerca accademica e di analisi e pianificazione strategica su filiere e territori di Strategique, insegna che i contesti più floridi, dinamici e competitivi si distinguono per tre elementi: attività economiche decisamente diverse da quelle svolte dai territori meno competitivi, portate avanti in maniera diversa (come si dirà tra breve) e con diversificazione settoriale. Se i territori meno performanti spesso si limitano a sfruttare le dotazioni locali (es. risorse naturali, paesaggistiche o culturali o storiche specializzazioni artigianali e manifatturiere), in una logica di suddivisione delle risorse esistenti, quelli più performanti espandono costantemente la dotazione di risorse, non solo favorendo traiettorie di multi-specializzazione su *cluster* capaci di rinforzarsi vicendevolmente (il cosiddetto concetto di *related variety*), ma anche costantemente incrementando il livello di produttività delle stesse. Per fare ciò non basta avere imprese *best-in-class*, robuste e

competitive, ma anche che le stesse costituiscano una massa critica capace di favorire e rinforzare lo sviluppo di *cluster*, all'interno di un ecosistema imprenditoriale a supporto della competitività.

Se è vero, come è stato messo in evidenza in questo rapporto, che la competitività delle imprese su un territorio possa essere supportata e accelerata dalla qualità dell'ecosistema socio-economico locale, non basta che questo si attrezzi per rendersi più attrattivo agli occhi di investitori internazionali o che intervenga sulla qualità delle infrastrutture presenti o ancora che insegua le mode del momento investendo in nuove tecnologie *tout court*, ma è centrale che sviluppi una propria strategia, che risulti distintiva, non solo per trattenere e valorizzare le attività economiche già presenti, ma anche per attrarne di nuove, coerenti con il posizionamento strategico che ci si è dati.

Verso un piano strategico di competitività



Figura 52



Con questa logica (riassunta schematicamente in Figura 52), abbiamo immaginato il territorio di Varese del futuro, attraverso un processo di **visioning** partecipata e *multi-stakeholder*, capace di guardare alle traiettorie internazionali di business e ai *trend* rilevabili a livello internazionale, di cui si è detto più sopra, non dimenticando che i *desiderata* futuri debbano poggiare sulle specificità del contesto attuale e sulle eredità del passato. Per questo, ci si è dapprima interrogati sul **posizionamento** atteso per il territorio in esame, andando ad approfondire quale specifico valore possa generare per le imprese nel confronto con altri territori.

Quale ruolo Varese può giocare nell'economia regionale, nazionale e internazionale? Cosa offre di unico a partire dalla sua ubicazione, dalla dotazione di risorse e dagli elementi distintivi attuali e prospettici? Per quali tipi di imprese? Quali attività economiche e *cluster* la possono e la debbono coerentemente connotare?

Simili interrogativi sono partiti, come mostrato sopra, da una comprensione profonda dell'ecosistema imprenditoriale e dal portafoglio di *cluster* presenti, così da poter delineare, da un lato, le azioni necessarie per migliorare l'**ecosistema imprenditoriale** locale, negli elementi più critici per la competitività del territorio e, dall'altro, le azioni da intraprendere per irrobustire i *cluster* presenti e favorire la nascita di nuovi in attività emergenti e correlate. Tutto ciò non dimentichi del fatto che un buon piano strategico di competitività territoriale deve poggiare su fondamenta robuste date dall'**architettura di implementazione** dello stesso, andando a definire meccanismi di

governance e coordinamento locale, risorse, processi e attività necessarie negli attori promotori dello stesso, responsabilità e meccanismi di *accountability* rispetto ai risultati attesi e le linee strategiche di intervento.

Sulla scorta di questo approccio, adottato diffusamente come *best practice* internazionale dai territori che hanno voluto dotarsi di un piano strategico di competitività, è stato fatto sintesi tra gli elementi distintivi del territorio e le ambizioni di posizionamento, andando a definire una strategia di insieme che incorporasse, unificasse e portasse a sintesi gli interventi a nostro avviso essenziali per costruire sugli attuali punti di forza e superare le sfide e gli elementi di debolezza. Ciò ha condotto ad elaborare una **value proposition** per il territorio, che non solo segnalasse questi aspetti ma che fosse anche identitaria e ispirazionale per cittadini, imprese e istituzioni e per l'esterno, indicando ad imprenditori, investitori e turisti cosa aspettarsi dal territorio in termini di capacità di generare valore economico e valore sociale e quindi competitività. Tutto ciò non può che atterrare nella creazione di un *brand* di territorio, imprescindibile per il rilancio della provincia di Varese a livello nazionale e internazionale e per aggregare progettualità, iniziative imprenditoriali e servizi, tutti allineati e sinergici tra loro. Come si è illustrato diffusamente nel presente rapporto, molti sono i casi a livello nazionale e internazionale di territori che hanno saputo guadagnare posizioni competitive e costruire prosperità economica e sociale, passando attraverso un processo di *place branding* identitario, capace di dare forma agli elementi alla base della nuova *value proposition* definita per gli stessi.

ASSESSMENT COMPETITIVO

All'interno di un perimetro dato dal contesto competitivo internazionale sfidante, incerto, instabile, discontinuo, il confronto con i pari a livello nazionale, i trend rilevati delle location più competitive a livello internazionale e ovviamente

dall'asse portante della riflessione in corso che è il PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, si è ragionato non solo sul raggiungere la parità con gli altri territori su alcuni elementi di debolezza, ma anche di irrobustire gli elementi di forza. Per

questo sono stati riassunti i principali elementi di forza ed elementi di debolezza del territorio (Figura 53), come punto di partenza per la strategia, con la consapevolezza che l'evidenza internazionale

insegna come, fatto salvo il raggiungimento di una certa parità con territori strutturalmente simili, sia più rilevante rinforzare le forze piuttosto che affannarsi nel compensare tutte le debolezze.

I PUNTI DI FORZA DEL TERRITORIO DI VARESE

Per quanto riguarda le forze, il rapporto ne mette in fila una serie principalmente centrate da un lato sul livello di benessere diffuso quale tratto distintivo di un territorio con un elevato tenore di vita ed un ricco patrimonio di bellezze paesaggistiche e naturalistiche, e dall'altro sulla grande tradizione industriale che da sempre connota la provincia confermandola tutt'oggi, nonostante il recente indebolimento registrato, in una posizione di forte rilievo per l'economia nazionale. Più puntualmente, emergono i seguenti elementi di forza:

- Natura, paesaggio, benessere economico e sociale

- Posizione strategica tra l'Europa centrale e meridionale
- Dotazione infrastrutturale
- Tradizione manifatturiera
- Cluster storici (aerospazio, plastica, tessile, meccanica, occhialeria ..)
- Specializzazioni emergenti
- Brand internazionali
- Logistica e trasporti (Malpensa)
- Elevata propensione all'export e presenza di alcune importanti multinazionali
- Concentrazione di settori ad elevato contenuto tecnologico
- Cultura e alta densità imprenditoriale
- Alta produttività della forza lavoro
- Vocazione sportiva

Punti di forza e di debolezza nell'assessment competitivo della provincia di Varese



Figura 53



I PUNTI DI DEBOLEZZA DEL TERRITORIO DI VARESE

Per quanto concerne le principali debolezze del territorio, dalle analisi emerge una debole capacità innovativa delle imprese unita ad uno scarso dinamismo legato alle nuove attività imprenditoriali e in una generale carenza di competenze e capacità a prova di futuro.

Più puntualmente, emergono i seguenti elementi di debolezza:

- Invecchiamento della popolazione
- Migrazione dei giovani e fuga di talenti
- Occupazione delle donne, *gender pay gap* in crescita
- Disallineamento delle competenze
- Baricentro su Milano e Svizzera
- Erosione della ricchezza cumulata
- Innovazione in forte sofferenza
- Mancanza di fermento imprenditoriale
- Competitività in declino

POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Come detto, si è deciso di lavorare nella costruzione del posizionamento strategico per il territorio, facendosi guidare dall'intento di rinforzare le forze prima ancora che ricercare la parità o la comparabilità con altri territori andando a compensare le debolezze.

Dalle analisi condotte e come risultato dell'interlocuzione con gli stakeholder sia attraverso le interviste sia attraverso i *workshop* tenuti, è risultato evidente come il territorio di Varese necessiti di una riflessione profonda sulla propria identità e quindi sul proprio posizionamento strategico, che sappia

Le copertine di "Time" con la Varese 2050 desiderata dai partecipanti al workshop di co-progettazione del Piano Strategico



Figura 54

guardare con modernità, apertura, dinamicità, sostenibilità e inclusività al proprio futuro, proprio per dare un nuovo passo al sistema delle imprese e superare rigidità culturali.

Si è partiti da un esercizio di futuro, chiedendo, all'interno di uno dei *workshop* di *design thinking*, di immaginarsi la Varese del 2050, così come fatto da altri territori in Italia e nel mondo. I partecipanti sono stati stimolati con *best practice* e casi internazionali, offrendo in particolare un riferimento puntuale sulla

strategia competitiva al 2050 adottata da New York City “*OneNYC 2050. Building a strong and fair city*” [31] che ha aiutato gli *stakeholder* del territorio di Varese ad immaginarsi la copertina della prestigiosa rivista Time dedicata a Varese e al ruolo di UNIVA nel processo di rilancio della competitività (Figura 54).

A ciascun gruppo di lavoro, è stato poi chiesto di declinare questa visione di futuro nei tratti distintivi e connotanti il posizionamento strategico atteso. Ciò che ne è emerso è riportato in Figura 54.

Sintesi dei pensieri emersi dagli stakeholder per la formulazione preliminare di un posizionamento strategico atteso per Varese

Dai workshop emerge un pozionamento strategico atteso per Varese, come una provincia che:

È aperta, moderna e internazionale grazie al turismo, alla logistica, alle infrastrutture, al sistema di istruzione

È attrattiva: talenti, capitali, giovani, turisti

È innovativa, creativa e dinamica: opportunità di lavoro diversificate, matching tra lavoro e competenze

È accogliente e inclusiva: vivere sarà interessante e arricchente, il benessere sarà condiviso e diffuso, luogo dove abitare e invecchiare (cura degli anziani, telemedicina)

È riconoscibile: ha una forte identità e riconoscibilità internazionale (rebranding)

È eco-sostenibile: la sostenibilità farà parte del bagaglio culturale dei cittadini (mobilità, ZLS, circolarità, simbiosi industriale, autonomia energetica, idrogeno)

È collaborativa: imprese, istituzioni e stakeholder, pubblico e privato collaborano stabilmente

È human-centred: aziende, sanità, scuola e territorio

È smart: sburocratizzazione, processi digitalizzati e semplificati (a portata di app), digitalizzazione delle imprese


– Non guarderà più alla Svizzera!

Figura 55

Come si evince dalla Figura 55, il riposizionamento della provincia di Varese passa dalla costruzione di un territorio attrattivo e riconoscibile per talenti, capitali, giovani, turisti, startup e imprese. Ciò significa, nelle attese degli stakeholder consultati, da un lato costruire una identità forte anche attraverso un processo di rebranding e dall'altro sostanziarla di elementi di valore perché tale posizionamento risulti robusto e attrattivo.

Per questo le direttrici lungo le quali agire devono necessariamente promuovere un nuovo passo dal punto di vista culturale, verso:

- maggiore modernità e apertura (anche internazionale), facendo leva sulle contaminazioni possibili di saperi e prospettive che il sistema universitario, il turismo e l'hub aeroportuale di Malpensa possono offrire;
- maggiore innovazione, creatività e dinamicità, lavorando sulla creazione di un ecosistema



imprenditoriale a maggior fermento, capace di stimolare *startup* e produzione di proprietà intellettuale;

- diffusa sostenibilità, mettendo al centro delle strategie delle imprese e delle politiche per i cittadini, infrastrutture, tecnologie, processi e pratiche orientate alla circolarità e alla eco-sostenibilità;
- forte inclusività, per rendere la provincia accogliente e a misura d'uomo per giovani e anziani, famiglie e imprese;
- diffusa digitalizzazione nelle imprese e nella pubblica amministrazione per sburocratizzare i processi e rendere smart il vivere e l'operare nel territorio;
- più collaborativa, tra tutti gli *stakeholder* di territorio per azioni congiunte e quindi più efficaci.

Definire un posizionamento significa *in primis* comprendere relativamente a chi lo si sta definendo. Pur fondato su elementi di unicità e distintività, un posizionamento strategico è infatti sempre relativo, ovvero costruito in relazione al posizionamento scelto da altri. *Workshop* e interviste hanno spesso messo in luce il territorio della provincia di Varese come un territorio di confine, comparandolo all'attrattiva esercitata dalla Svizzera da un lato e da Milano dall'altro, ma soprattutto le analisi condotte e riportate nella prima parte di questo documento segnalano la necessità di considerare punti di forza e di debolezza relative al territorio di Varese rispetto ai propri pari e al resto delle province italiane.

Per questa ragione, è opportuno tradurre i desiderata dei partecipanti ai *workshop* e degli intervistati in una serie di puntuali obiettivi di sviluppo economico e progresso sociale che permettano di creare valore condiviso per tutti gli *stakeholder* del territorio.

A guidare il posizionamento strategico saranno dunque politiche orientate a:

- **sviluppare un brand Varese, una “reason-why” di territorio vs territori confinanti;**
- **offrire servizi best-in-class per non diventare la periferia di Milano;**
- **trattenere i giovani talenti sul territorio con proposte di valore;**
- **rendersi attrattivi per investitori, imprese, startup, giovani e famiglie;**
- **rinforzare le specializzazioni forti, storiche ed emergenti del territorio;**
- **promuovere related-variety tra le specializzazioni, ibridando i settori;**
- **sviluppare competenze a prova di futuro e a supporto delle specializzazioni;**
- **allineare mercato del lavoro locale con i curricula professionali ed accademici;**
- **promuovere diversità, inclusione ed equità, facendo convivere più generazioni tra loro;**
- **essere un territorio simbolo del benessere economico e sociale;**
- **promuovere la sostenibilità ambientale come priorità strategica;**
- **accelerare l'innovazione e i processi aziendali con finanza e tecnologie.**

Se questi sono gli obiettivi di sviluppo economico e progresso sociale che emergono da tutto il lavoro, non si può prescindere dalle importanti sfide competitive, che mostrano un territorio dalla robusta tradizione manifatturiera, con una industria multi-specializzata e storica e la presenza di una pluralità di medio-grandi aziende con *brand* noti a livello internazionale che però sta progressivamente erodendo le sue *performance*, perdendo dinamicità, competitività e quindi prosperità.

Questi due macro *driver* (sfide competitive e obiettivi economico-sociali), come mostrato in Figura 56, portano al centro del posizionamento strategico l'urgenza, per un *player* come UNIVA, di

ridisegnare, insieme a tutti i principali *stakeholder*, il territorio come una provincia attrattiva per talenti, *startup*, imprese e investitori, mettendo quindi al centro della identità di territorio la sua capacità di essere attrattivo.

Occorre una ragione, da costruire, perché Varese venga scelta dai giovani per formarsi in percorsi di eccellenza professionale ed accademica e rimanere sul territorio a fare famiglia e lavorare; dagli imprenditori e dagli innovatori per sviluppare, accelerare e far crescere la propria idea imprenditoriale; dalle imprese per trovare competenze, infrastrutture e servizi all'avanguardia; dagli investitori per trovare progetti strategici e opportunità imprenditoriali che valga la pena finanziare. Ciò si deve innestare in quella maggiore qualità della vita che Varese sa offrire, data non solo dal paesaggio, ma anche dal rapporto uomo-natura, dalla generalizzata cultura del wellness e dello sport e da un sistema di logistica e servizi innovativo e smart.

Un simile contesto riguadagnerebbe specificità rispetto alla vicina Milano, allontanando il rischio di diventarne periferia e contribuirebbe a trattenere lavoro e creazione di impresa sul territorio, rispetto in primis alla più competitiva Svizzera. Un'identità specifica, dunque, che si formi attorno a poche e ben definite linee strategiche di intervento, sviluppando altresì un brand identificativo della progettualità del territorio.

Il posizionamento strategico della provincia di Varese



Figura 56



LE LINEE STRATEGICHE

Nel disegno di un piano di competitività, risulta importante procedere con lo stabilire priorità e dare una sequenza alle diverse linee strategiche identificate, di cui UNIVA si fa promotrice insieme agli *stakeholder* coinvolti in ciascun ambito di intervento.

Per la provincia di Varese, facendo sintesi delle analisi

quali-quantitative condotte da Strategique e da UNIVA, la costruzione del posizionamento atteso passa attraverso cinque macro-priorità strategiche, di cui di seguito si dà dettaglio, fornendo per ciascun obiettivo, *stakeholder* di riferimento, linee di azione e piano delle stesse nel tempo.

LINEA STRATEGICA #1. Riposizionare la provincia attraverso la costruzione di un luogo di aggregazione del sapere e del saper fare, che sia uno “one-stop-shop” di competenze e servizi per talenti, startup, imprese e cluster

Il rilancio della competitività della provincia passa *in primis* attraverso la rilocalizzazione strategica di UNIVA dalle attuali sedi dislocate sul territorio della provincia, ad una nuova sede nel complesso della LIUC - Università Cattaneo che si allarga dall'ex-Cotonificio Cantoni all'area ex-Inghirami, ad esso contigua, per un ambizioso progetto di costruzione di quella che è stata indicata preliminarmente come “La Cittadella del Sapere e del Saper Fare”. Ciò consentirà di ottenere, da un lato, maggiore sinergia tra l'associazione di categoria e l'Università, voluta e controllata dagli imprenditori del territorio e, dall'altro, di sviluppare un vero e proprio ecosistema di servizi a supporto delle *startup* e delle imprese già consolidate che possa diventare uno “one-stop-shop” di territorio in termini di competenze, servizi e infrastrutture. La rilocalizzazione strategica di UNIVA in un luogo simbolo e dalle enormi potenzialità in termini di concentrazione di infrastrutture e servizi consentirà non solo di disporre di una regia strategica unitaria per la competitività del territorio, ma anche di dotarlo di quei servizi necessari per talenti, *startup*, imprese e *cluster*, come programmi di incubazione e accelerazione, *fablab* e tecnologie per la prototipazione e la sperimentazione. Ciò permetterà di dare compimento al progetto pionieristico e ambizioso di costruire un Ateneo di territorio per il territorio, e in particolare per le imprese, andando meglio a tarare programmi

accademici, ricerca applicata e attività di terza missione, ampliando le strutture, le attrezzature, i servizi e, più in generale, le risorse a disposizione dell'Ateneo per diventare un esempio di eccellenza internazionale, allargando la *community* locale e innescando un circolo virtuoso tra sistema delle imprese e sistema della ricerca e della formazione. La linea strategica #1 è prioritaria e centrale per il raggiungimento del posizionamento strategico atteso, in quanto da questa si dipanano le altre quattro linee che seguono e che trovano nella linea strategica #1 un momento di sintesi, coordinamento e regia, nonché il motore di sviluppo delle stesse.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Declinare il posizionamento strategico atteso attraverso la creazione di un luogo di aggregazione del sapere e del saper fare, valorizzando *asset*, competenze e risorse dedicate in uno “one-stop-shop” per il territorio che diventi l'attore pivotale dell'intero piano strategico.
- Dotare l'intero territorio di un luogo della governance strategica, che non solo sia la regia della competitività del territorio, ma il motore di sviluppo della stessa e un luogo simbolo del progetto di *rebranding* della provincia a partire dalle tradizioni industriali e manifatturiere.

- Favorire, attraverso il disegno e la condivisione di spazi e luoghi di studio e lavoro, una maggiore sinergia e contaminazione tra le attività di servizio e rappresentanza di UNIVA con quelle di ricerca e didattica accademica, estendendo così sinergie e supporti per i *cluster* del territorio e l'ecosistema imprenditoriale tutto.
- Allineare contenuti e programmi della formazione (accademica, tecnica e professionale) alle esigenze delle imprese di territorio, sviluppando competenze tecniche, professionali, manageriali e imprenditoriali a supporto dei *cluster* di specializzazione.
- Progettare ed erogare servizi a supporto della nascita di *startup* e dello sviluppo di imprese e *cluster*, anche in partnership con altre realtà di eccellenza dei territori vicini e con gli hub internazionali dell'innovazione.

AZIONI

Breve termine (2022-2023)	Medio termine (2023-2024)	Lungo termine (2024+)
Costituzione di un veicolo per l'acquisto dell'area ex-Inghirami adiacente alla LIUC	Avvio dei lavori di ristrutturazione degli spazi e delle infrastrutture presenti	Trasferimento sede UNIVA presso l'area ex-Inghirami
Acquisto dell'area ex-Inghirami e del complesso immobiliare	Promozione e comunicazione del progetto e del brand MILL	Allineamento tra le esigenze del tessuto imprenditoriale locale e i programmi di ricerca, formazione e career service delle Università del territorio
Disegno del progetto esecutivo per la costruzione del luogo di aggregazione del sapere e del saper fare "MILL"	Tavolo di coordinamento per la formazione accademica, tecnica e professionale per lo sviluppo di competenze tecniche, professionali, manageriali e imprenditoriali a supporto dei <i>cluster</i> di specializzazione	Allineamento tra le esigenze delle imprese, dei <i>cluster</i> e delle <i>startup</i> territoriali e le attività di LIUC Business School
Avvio di una regia strategica di progetto UNIVA-LIUC per la governance di progetto MILL che non solo sia la regia della competitività del territorio, ma il motore di sviluppo della stessa	Allineamento tra le esigenze del tessuto imprenditoriale locale e i programmi di ricerca, formazione e career service delle università del territorio	Apertura alla community di startupper incubati e accelerati
Definizione della brand strategy per il posizionamento nazionale e internazionale di MILL	Allineamento tra le esigenze delle imprese, dei <i>cluster</i> e delle <i>startup</i> territoriali e le attività di LIUC Business School e dell'offerta formativa dell'ecosistema	Avvio erogazione nuovo sistema di servizi UNIVA a supporto della nascita di <i>startup</i> e dello sviluppo di imprese e <i>cluster</i>
Exit plan per le attuali sedi territoriali di UNIVA		Avvio delle attività laboratoriali, di coworking e di incubazione e accelerazione



Partnership e progettazione con hub nazionali e internazionali analoghi per la progettazione ed erogazione di servizi a supporto della nascita di <i>startup</i> e dello sviluppo di imprese e <i>cluster</i>		Progressiva bonifica e ristrutturazione spazi e infrastrutture nell'area ex-Inghirami
		Collegamento ferroviario e ciclabile diretto per rendere accessibile l'area MILL, ottimizzando la mobilità e i flussi di persone

PROJECT MANAGEMENT

Obiettivo	KPI
Declinare il posizionamento strategico atteso attraverso la creazione di un luogo di aggregazione del sapere e del saper fare, valorizzando asset , competenze e risorse dedicate in uno “ one-stop-shop ” per il territorio che diventi l'attore pivotale dell'intero piano strategico.	<ul style="list-style-type: none"> • Stato di avanzamento del progetto di costruzione del luogo di aggregazione del sapere e del saper fare • Competitività della provincia di Varese
Dotare l'intero territorio di un luogo della governance strategica, che non solo sia la regia della competitività del territorio, ma il motore di sviluppo della stessa e un luogo simbolo del progetto di rebranding della provincia a partire dalle tradizioni industriali e manifatturiere.	<ul style="list-style-type: none"> • Attrattività del nuovo luogo di aggregazione del sapere e del saper fare in termini di capitali, talenti, imprese e <i>cluster</i>
Favorire, attraverso il disegno e la condivisione di spazi e luoghi di studio e lavoro, una maggiore sinergia e contaminazione tra le attività di ricerca e didattica accademica con quelle di servizio e rappresentanza di UNIVA, estendendo così sinergie e supporti per i cluster del territorio e l'ecosistema imprenditoriale tutto.	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi di accelerazione e incubazione avviati • Numero e frequentazione dei nuovi spazi di lavoro • Numero progetti collaborativi tra UNIVA e LIUC
Allineare contenuti e programmi della formazione (accademica, tecnica e professionale) alle esigenze delle imprese di territorio, sviluppando competenze tecniche, professionali, manageriali e imprenditoriali a supporto dei cluster di specializzazione.	<p>Monitorare indicatori sensibili, anche se non univoci, relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mismatch competenze • Figure professionali richieste per le quali c'è difficoltà di reperimento • Occupazione nei cluster di specializzazione
Progettare ed erogare servizi a supporto della nascita di startup e dello sviluppo di imprese e cluster , anche in partnership con altre realtà di eccellenza dei territori vicini e con gli hub internazionali dell'innovazione.	<ul style="list-style-type: none"> • Numero nuovi pacchetti di servizi • Fruizione dei nuovi pacchetti • Numero startup e success rate • Numero collaborazioni con realtà dei territori vicini • Numero collaborazioni con hub internazionali

STAKEHOLDER COINVOLTI:

- LIUC - Università Cattaneo
- ALIUC
- Università dell'Insubria
- Scuole primarie di secondo grado, istituti tecnici, professionali, ITS/IFTS
- Eccellenze scientifiche, incubatori e acceleratori, fablab (Centrocot, DIH Lombardia, Km Rosso, Insubrias BioPark, ComoNext, Faberlab)
- Sistema Confindustria nazionale e regionale
- Altre associazioni di territorio
- Amministrazioni nazionali, regionali e comunali
- CCIAA
- Media locali e nazionali

LINEA STRATEGICA #2. *Mettere i cluster al centro delle strategie di sviluppo del territorio, rinforzando le specializzazioni esistenti, costruendo sulle specializzazioni emergenti e promuovendo “related variety” tra cluster*

La seconda linea strategica su cui occorre avviare un percorso di rilancio della competitività della provincia di Varese non può non passare per le specializzazioni economiche del territorio, quelle forti, quelle storiche, quelle emergenti e quelle possibili.

Come sottolineato più volte, l'esperienza internazionale ci insegna che non solo i territori più competitivi al mondo hanno saputo mettere i *cluster* al centro delle proprie strategie economiche e politiche industriali, ma lo hanno fatto *in primis* andando a lavorare sui *cluster* già forti sul territorio, andando a rinforzarli ulteriormente e lavorando in profondità sugli stessi. In questo caso, come mostrato nelle analisi, la massima specializzazione del territorio la si raggiunge sul *cluster* aerospaziale, storicamente forte in provincia e che richiede interventi dedicati per non perdere competitività e rilevanza. Inoltre, una buona politica di sviluppo basata su *cluster* deve rinforzare gli altri *cluster* esistenti e storicamente connotanti il territorio (dal tessile-abbigliamento, all'occhialeria, alla plastica-gomma, dalla meccanica, alla chimica, ecc.), andando a rinnovarne competenze, tecnologie, ambiti di applicazione e modelli di *business*, guardando al futuro e promuovendo lo sviluppo di contaminazione e ibridazioni tra *cluster* in logica di *related variety*. La provincia di Varese è ricca anche di una pluralità di grandi multinazionali e di medio-grandi imprese con *brand* internazionalmente noti

che assieme alle specializzazioni emergenti in *proto-cluster* richiedono il lancio di *cluster initiative* dedicate. Ciò significa non solo favorire lo sviluppo di *spin-off* e reti di fornitura, promuovendo il *networking*, ma anche nutrire l'ecosistema attorno ai *cluster* emergenti, infondendo *best practice*, suggerendo modelli di *business* e attirando investimenti esteri dedicati in coordinamento con gli attori istituzionali. Tratti comuni di questa linea di *cluster policy* sono, da un lato, la necessità di lavorare sulla disponibilità a tendere di lavoratori, talenti ed individui per le imprese e i *cluster* del territorio, facendo leva sul progetto “PEOPLE” lanciato di recente da UNIVA proprio per far fronte ad un contesto demografico in contrazione e, dall'altro, la promozione estensiva di pratiche e soluzioni *green*, ecosostenibili e circolari.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Rinforzare e andare in profondità sul *cluster* con il più alto indice di specializzazione del territorio e già strutturato per il tramite della *cluster organization* espressa da UNIVA, ovvero l'aerospazio, attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie, in particolare nell'ambito della *Urban Air Mobility*, maggiore collaborazione e integrazione della *supply chain* e il consolidamento di una *lobby* dedicata.
- Rinforzare gli altri *cluster* esistenti e storicamente



connotante il territorio, come il tessile-abbigliamento, la plastica-gomma, la meccanica e la chimica, favorendo la discesa a valle nella filiera del valore e suggerendo nicchie di opportunità in una logica di *trend-driven innovation*.

- Rinforzare tutti i *cluster*, intesi come specializzazioni, di territorio, favorendo la generazione di *related variety* attraverso l'ibridazione tra loro e la creazione di una governance unita dei *cluster* di territorio.
- Costruire *cluster* intorno ad imprese rappresentative e forti del territorio, che si connota per un alto numero di aziende con *brand* internazionali, che non vengono ricondotte al territorio di Varese.
- Contribuire alla costruzione di ambienti aziendali attenti alle persone e favorevoli alla natalità/genitorialità attraverso la promozione di aiuti economici, servizi diffusi, politiche di

conciliazione lavoro-vita familiare ed iniziative di welfare aziendale.

- Trasformare le specializzazioni emergenti, come ad esempio quelle relative agli apparecchi di telecomunicazioni e all'ICT, agli elettrodomestici e al farmaceutico, in veri e propri *cluster*, favorendo la creazione di *spin-off*, imprese e ricerca a supporto.
- Promuovere in maniera estensiva pratiche e innovazioni in logica di economia circolare e di simbiosi industriale in tutte le specializzazioni del territorio.
- Sviluppare dei centri o dei network di sperimentazione ed esplorazione delle opportunità di innovazione per tutte le specializzazioni di territorio, seguendo l'esperienza maturata nel tessile con il Centro Tessile Cotoniero.

AZIONI

Breve termine (2022-2023)	Medio termine (2023-2024)	Lungo termine (2024+)
Completamento e/o aggiornamento della mappatura delle filiere che compongono i <i>cluster</i> esistenti (come il tessile-abbigliamento, la plastica-gomma, la meccanica e la chimica, ecc.)	Avvio di <i>cluster organization/cluster initiative</i> per ciascuno delle specializzazioni sul territorio (a seconda delle specifiche esigenze)	Azioni di sistema nel campo della promozione della ricerca e sviluppo sulla <i>Urban Air Mobility</i>
Valutazione preliminare degli spazi di innovazione e opportunità di sviluppo dei <i>cluster</i> esistenti (come il tessile-abbigliamento, la plastica-gomma, la meccanica e la chimica, ecc.)	Progettazione di <i>cluster initiative</i> attorno alle specializzazioni emergenti (come, ad esempio, quelle relative agli apparecchi di telecomunicazioni e all'ICT, agli elettrodomestici e al farmaceutico, ecc.)	Creazione di una struttura di <i>governance</i> che sia una <i>meta-cluster organization</i> di regia strategica per l'intero territorio su iniziativa di UNIVA
Prosecuzione dell'attività di <i>match-making</i> per l'integrazione della <i>supply chain</i> nel <i>cluster</i> aerospaziale	Prosecuzione dell'attività di <i>match-making</i> per l'integrazione della <i>supply chain</i> nel <i>cluster</i> aerospaziale	Prosecuzione dell'attività di <i>match-making</i> per l'integrazione della <i>supply chain</i> nel <i>cluster</i> aerospaziale
Attuazione del progetto "PEOPLE" lanciato da UNIVA	Identificazione fabbisogni e <i>best practice</i> per innovazioni sostenibile all'interno dei <i>cluster</i> del territorio	Supporto allo sviluppo di modelli di <i>business</i> in logica <i>trend-driven-innovation</i> nei singoli <i>cluster</i>

	Mappatura dell'ecosistema imprenditoriale attorno alle multinazionali e alle medio-grandi imprese con <i>brand</i> forte del territorio	Avvio di <i>cluster organization</i> / strutture di coordinamento per i <i>cluster</i> emergenti
		Progettazione e sviluppo di strutture di sperimentazione e ricerca sulle specializzazioni del territorio (a partire dalla esperienza del Centro Tessile Cotoniero)
		Supporto alla attrazione e all'avvio di imprese e <i>startup</i> attorno alle multinazionali e alle medio-grandi imprese con <i>brand</i> forte del territorio

PROJECT MANAGEMENT

Obiettivo	KPI
Rinforzare e andare in profondità sul <i>cluster</i> con il più alto indice di specializzazione del territorio, ovvero l'aerospazio, attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie, in particolare nell'ambito della <i>Urban Air Mobility</i> , maggiore collaborazione e integrazione della <i>supply chain</i> e il consolidamento di una <i>lobby</i> dedicata.	<p>Monitorare indicatori sensibili, anche se non univoci, relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero addetti locali • Numero unità locali • Fatturato • Export • Innovazione (numero brevetti depositati, spesa in R&S, progetti di R&S avviati dalle imprese) • Partecipazione a tavoli istituzionali • Progetti di <i>open innovation</i> tra le imprese
Rinforzare gli altri <i>cluster</i> esistenti e storicamente connotanti il territorio, come il tessile-abbigliamento, la plastica-gomma, la meccanica e la chimica, favorendo la discesa a valle nella filiera del valore e suggerendo nicchie di opportunità in una logica di <i>trend-driven innovation</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Numero <i>cluster initiatives</i> • Numero addetti locali • Numero unità locali • Fatturato • Export • Innovazione tecnologica (numero brevetti, spesa in R&S, progetti di R&S) • Innovazione nei modelli di business • Partecipazione a tavoli istituzionali
Rinforzare tutti i <i>cluster</i> di territorio, favorendo la generazione di <i>related variety</i> attraverso l'ibridazione tra loro e la creazione di una governance unita dei <i>cluster</i> di territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di eventi di networking • Numero di tavoli di lavoro attivati • Andamento degli investimenti esteri



<p>Costruire <i>cluster</i> intorno ad imprese rappresentative e forti del territorio che si connota per un alto numero di aziende con <i>brand</i> internazionali, che non vengono ricondotte al territorio di Varese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di <i>cluster initiative</i> avviate • Performance economiche, occupazionali e reddituali delle <i>cluster imitative</i> • Numero di multinazionali e gruppi internazionali presenti sul territorio • Relazioni di sub-fornitura tra grandi imprese e PMI
<p>Trasformare le specializzazioni emergenti, come ad esempio quelle relative agli apparecchi di telecomunicazioni e all'ICT, agli elettrodomestici e al farmaceutico, in veri e propri <i>cluster</i>, favorendo la creazione di <i>spin-off</i>, imprese e ricerca a supporto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di <i>cluster initiative</i> avviate • Performance economiche, occupazionali e reddituali delle <i>cluster imitative</i> • Impatto delle specializzazioni emergenti sull'economia della provincia
<p>Contribuire alla costruzione di ambienti aziendali attenti alle persone e favorevoli alla natalità/genitorialità attraverso la promozione di aiuti economici, servizi diffusi, politiche di conciliazione lavoro-vita familiare ed iniziative di welfare aziendale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero e crescita dipendenti nei <i>cluster</i> del territorio • Tasso di disoccupazione (totale, giovanile e femminile) • Incidenza dei NEET • Figure professionali richieste per le quali c'è una difficoltà di reperimento
<p>Promuovere in maniera estensiva pratiche e innovazioni in logica di economia circolare e di simbiosi industriale in tutte le specializzazioni del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero imprese che adottano pratiche circolari e di simbiosi industriale Indicatori di performance (Recycling rate, fonti di energia rinnovabili, gestione dei rifiuti, consumo di risorse idriche ...) • Brevetti "green" depositati e registrati (codici CPC-Y) • Numero e partecipazione ad eventi informativi e corsi formativi
<p>Sviluppare dei centri di sperimentazione ed esplorazione delle opportunità di innovazione per tutte le specializzazioni di territorio, seguendo l'esperienza maturata nel tessile con il Centro Tessile Cotoniero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero centri presenti sul territorio • Numero ed ammontare di nuovi investimenti pubblici e privati

STAKEHOLDER COINVOLTI:

- Lombardia Aerospace Cluster
- Cluster Tecnologici Nazionali (CTNA, MinIt - Made in Italy ...)
- PMI, OEM
- ENAC, ENAV
- SEA
- Sistema Confindustria nazionale e regionale
- Agenzia ICE
- Scuole primarie di secondo grado, istituti tecnici, professionali, ITS/IFTS
- Politecnico di Milano
- LIUC - Università Cattaneo
- Università dell'Insubria
- Centri di ricerca, testing lab
- Enti certificatori
- Regione Lombardia
- CCIAA
- Unione Europea
- Media

LINEA STRATEGICA #3. *Costruire l'ecosistema dell'innovazione, favorire la creazione di startup attorno alle specializzazioni di territorio, promuovendo una diffusa politica della brevettazione e attraendo investitori e capitali a supporto*

Le analisi condotte mettono in luce un ambito di intervento strategico necessario per rilanciare la competitività della provincia di Varese e che ad oggi costituisce un fronte di debolezza, da compensare per mantenere la parità con altri territori. Il riferimento è al livello di Fermento imprenditoriale della provincia, che la posiziona circa a metà classifica tra le province italiane e che misura la dinamicità del contesto imprenditoriale. Poche sono le *startup* e le *startup* innovative in rapporto alle imprese esistenti e al numero di addetti del territorio, debole la capacità di innovazione delle imprese che conduca a brevetto, ma soprattutto molto debole l'intero ecosistema dell'innovazione in termini di disponibilità di strutture, servizi e operatori dedicati e risorse per incentivare, supportare e trattenere idee di business e talenti in provincia. La terza linea strategica si concentra quindi sullo sviluppo di un ambiente imprenditoriale orientato alla innovazione diffusa e alle *startup*, favorendo lo sviluppo di iniziative di formazione, incubazione e accelerazione di nuove imprese sul territorio, l'attrazione e lo sviluppo di investitori e l'accompagnamento alla brevettazione. Questa linea va a completare la linea strategica #1, insistendo sulla rilevanza di disporre di un luogo del sapere e del saper fare che non solo tari ricerca, formazione e servizi sulla attuale *community* di imprese del territorio, ma permetta anche l'arricchimento e l'allargamento della stessa con lo sviluppo di nuove imprese e l'iniezione di una vera cultura dell'innovazione e della sperimentazione. In ultima istanza, ciò consentirà alla provincia di rendersi nel complesso più attrattiva creando un ecosistema capace sia di trovare un ruolo per la fascia in crescita di NEET presenti sul territorio, sia di "trattenere" ed attrarre giovani, individui e talenti a supporto delle *startup* e delle imprese di territorio, contribuendo concretamente a quanto già avviato con il progetto "PEOPLE" da UNIVA. Perché questa linea strategica possa anche creare sinergie con la linea strategica #2, sarà altresì

necessario che l'ecosistema dell'innovazione e delle *startup* punti a rinforzare le specializzazioni esistenti sul territorio e favorisca l'accelerazione dei *cluster* emergenti.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Sviluppare un ambiente imprenditoriale favorevole alle *startup* con particolare attenzione a quelle che nascono attorno alle specializzazioni di territorio e che maggiormente possono contribuire all'aumento della competitività e alla creazione di prosperità locale (alto valore aggiunto), favorendo:
 - la creazione di percorsi di formazione imprenditoriale già a partire dagli studi superiori;
 - l'introduzione di progetti finalizzati a trattenere talenti sul territorio, attratti oggi da altri ecosistemi;
 - favorire l'apertura di una diffusa presenza di *fablab*, incubatori e acceleratori di impresa sul territorio.
- Disegnare una politica di promozione, incentivazione e supporto alla brevettazione dei processi di innovazione sul territorio, soprattutto tra le micro, piccole e medie imprese locali, attraverso programmi di formazione e informazione sul tema e lo sviluppo di pacchetti di servizio dedicati che accompagnino le imprese del territorio lungo tutto il ciclo della innovazione di prodotti e processi fino alla loro brevettazione e sfruttamento commerciale;
- disegnare una politica di attrazione di giovani, individui e talenti a supporto delle *startup* e delle imprese della provincia attraverso la creazione di maggiori e migliori opportunità di lavoro, la sensibilizzazione di giovani ed imprese sul tema della genitorialità;
- disegnare una politica di attrazione dei capitali di

finanza innovativa (*private equity, venture capital, crowdfunding*) a supporto delle *startup* del territorio sia favorendo lo sviluppo e l'attrazione di intermediari finanziari dedicati sia aprendo

canali privilegiati con operatori già esistenti sulle principali piazze nazionali e internazionali.

AZIONI

Breve termine (2022-2023)	Medio termine (2023-2024)	Lungo termine (2024+)
Creazione di percorsi di formazione imprenditoriale già a partire dagli studi superiori	Creazione e attrazione di investitori istituzionali sul territorio (fondi, <i>venture capital, business angel, private equity</i> , ecc.)	Attrazione, incubazione e accelerazione di <i>startup</i> a rinforzo dei <i>cluster</i> e delle multinazionali del territorio per creare un ecosistema più completo
Investimento continuativo nei percorsi accademici e post-laurea orientanti all'imprenditorialità	Supporto consulenziale ai <i>deal</i> tra investitori e imprese del territorio per favorire lo <i>scale-up</i>	Apertura di una diffusa presenza di <i>fablab</i> , incubatori e acceleratori di impresa sul territorio, a partire dal progetto illustrato nella Linea strategica #1
Progettazione di programmi di formazione e informazione sul tema della brevettazione e dell'innovazione	Apertura di uno sportello dedicato alla promozione, incentivazione, e supporto alla brevettazione dei processi di innovazione sul territorio	
Sviluppo di pacchetti di servizio dedicati che accompagnino le imprese del territorio lungo tutto il ciclo dell'innovazione di prodotti e processi fino alla loro brevettazione e sfruttamento commerciale		
Collaborazione con incubatori, acceleratori, <i>fablab</i> , spazi di <i>coworking</i> esistenti sul territorio e territori limitrofi	Partnership strutturata e progetti congiunti con alcuni incubatori, acceleratori, <i>fablab</i> , spazi di <i>coworking</i>	
Promozione dell'ecosistema delle <i>startup</i> e delle eccellenze imprenditoriali presenti a livello nazionale e internazionale	Introduzione di progetti finalizzati a trattenere talenti sul territorio	
Attuazione del progetto "PEOPLE" lanciato da UNIVA	Animazione del territorio con eventi e community dedicati ai giovani e alla cultura imprenditoriale	

PROJECT MANAGEMENT

Obiettivo	KPI
<p>Sviluppare un ambiente imprenditoriale favorevole alle <i>startup</i> con particolare attenzione a quelle che nascono attorno alle specializzazioni di territorio e che maggiormente possono contribuire all'aumento della competitività e alla creazione di prosperità locale (alto valore aggiunto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero <i>startup</i> e PMI innovative • Incidenza di imprenditori/imprenditrici under 35 • Imprenditoria femminile • Success rate delle <i>startup</i> incubate • Numero di <i>scale-up</i> • Numero <i>startup</i> trasferite nel territorio • Fatturato <i>startup/scale-up</i> • Valore aggiunto generato dalle <i>startup/scale-up</i> • Andamento retribuzioni nelle <i>startup/scale-up</i> • Impatto delle <i>startup</i> sull'economia e la competitività del territorio • Numero di <i>fablab</i>, incubatori e acceleratori • Numero di collaborazioni avviati con la rete di incubatori, acceleratori nazionale e internazionale • Occupazione giovanile e femminile • Incidenza dei NEET
<p>Disegnare una politica di promozione, incentivazione, e supporto alla brevettazione dei processi di innovazione sul territorio, soprattutto tra le micro, piccole e medie imprese locali, attraverso programmi di formazione e informazione sul tema e lo sviluppo di pacchetti di servizio dedicati che accompagnino le imprese del territorio lungo tutto il ciclo della innovazione di prodotti e processi fino alla loro brevettazione e sfruttamento commerciale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero programmi di formazione erogati • Partecipazione ai programmi • Nuovi pacchetti di servizio progettati ed erogati • Fruizione dei nuovi pacchetti di servizio
<p>Disegnare una politica di attrazione di giovani, individui e talenti a supporto delle <i>startup</i> e delle imprese della provincia attraverso la creazione di maggiori e migliori opportunità di lavoro, e la sensibilizzazione di giovani ed imprese sul tema della genitorialità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di disoccupazione giovanile • Incidenza dei NEET • Numero di diplomati/laureati che trovano occupazione sul territorio • Incidenza di imprenditori/imprenditrici under 35 • Imprenditoria femminile
<p>Disegnare una politica di attrazione dei capitali di finanza innovativa (<i>private equity, venture capital, crowdfunding</i>) a supporto delle <i>startup</i> del territorio sia favorendo lo sviluppo e l'attrazione di intermediari finanziari dedicati sia aprendo canali privilegiati con operatori già esistenti sulle principali piazze nazionali e internazionali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di <i>early-stage deals</i> • Ammontare degli investimenti di <i>private equity</i> e <i>venture capital</i> • Imprese che ricorrono a strumenti di finanza innovativa (<i>venture capitalisti, angel investor, crowdfunding</i>)



STAKEHOLDER COINVOLTI:

- LIUC - Università Cattaneo
- Università dell'Insubria
- Eccellenze scientifiche, incubatori e acceleratori del territorio (Centrocot, DIH Lombardia, Km Rosso, Insubrias BioPark, ComoNext, Centro di Calcolo di Manno/SUPSI...)
- Parchi Tecnologici Scientifici
- Consulenti, docenti ed esperti di tutela della proprietà industriale
- Uffici locali brevetti
- Ufficio Europeo dei Brevetti (UEB)
- Sistema Confindustria nazionale e regionale
- Sistema bancario, operatori finanziari (*venture capitalist, angel investor, private equity fund...*)
- CCIAA
- Regione

LINEA STRATEGICA #4. *Fare di logistica e trasporti i driver strategici per la competitività del territorio e l'accessibilità allo stesso, lo sviluppo degli scambi commerciali e il rilancio dell'economia*

La provincia di Varese ha una grande potenzialità in termini di attrattività di individui e imprese, vantando sette laghi, un paesaggio urbano e rurale di grande pregio, un buon collegamento con i territori vicini e le capitali d'Europa, un ricco tessuto di imprese e una generalizzata cultura del benessere e dello sport. Centrale in questo quadro è il ruolo dell'aeroporto internazionale di Malpensa, non solo in termini di trasporti cargo, fondamentali per il rilancio delle esportazioni e del commercio internazionale in provincia, ma anche per il trasporto passeggeri, per favorire una vera apertura e mobilità internazionale. Tuttavia, perché trasporti e logistica abbiano un ruolo di acceleratori delle linee di rilancio della competitività prima tracciate, è necessario che siano potenziate le infrastrutture e le connessioni, promossa una profonda svolta *green* nella mobilità di persone e merci e riguadagnata una *leadership* nei flussi a livello nazionale e internazionale. In questa linea rientra anche la promozione di un ecosistema di imprese e operatori dei trasporti e della logistica e l'attrazione di *player* internazionali *best-in-class* che vogliono investire nel territorio sfruttando le sinergie con gli *asset* esistenti e beneficiare del tessuto economico così densamente popolato da imprese manifatturiere per innescare percorsi di sviluppo sinergico. Da ultimo, perché il territorio possa essere realmente attrattivo per individui che vogliono fare famiglia, lavorare e fare impresa in provincia di Varese, nonché attrarre gli investimenti

di imprese e operatori della finanza che vogliono condurre i loro business nel territorio, è cruciale che gli *asset* strategici del territorio siano ottimamente connessi con il contesto locale, i territori vicini e i flussi internazionali. È questo, per esempio, il caso del progetto di costruzione di un luogo del sapere e del saper fare attorno alla LIUC - Università Cattaneo a Castellanza, che abbiamo detto essere il *pivot* dell'intera strategia competitiva qui tracciata. Coerentemente con quanto fatto nello sviluppo di altri *campus* universitari e *hub* dell'innovazione *benchmark*, la connettività quanto meno ciclabile e ferroviaria deve essere assicurata dentro il plesso stesso e garantire collegamenti veloci e diretti con Varese, Milano e Malpensa.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Fare della provincia di Varese il "Porto del nord Italia e del sud Europa" attorno a *Cargo City*, per supportare e facilitare l'*export* delle produzioni di territorio attraverso la creazione di un tavolo di lavoro permanente sul tema.
- Contribuire alla realizzazione del progetto '*Masterplan Malpensa 2035*' esprimendo la propria *leadership* e creando nuove alleanze con gli *stakeholder* coinvolti.
- Promuovere il potenziamento delle infrastrutture di territorio per rendere più accessibile e

- attrattivo il territorio, ottimizzando la gestione del traffico urbano e interurbano, soprattutto in logica di mobilità *green* e migliorando la mobilità di merci e persone da/verso Milano, da/verso la Svizzera e tra nord e sud della provincia.
- Contribuire alla costruzione di un contesto imprenditoriale per competenze, tecnologie e servizi favorevole alla crescita e all'attrazione di operatori della logistica nazionali e internazionali

- best-in-class*.
- Mappare e promuovere la creazione di connessioni infrastrutturali dedicate tra gli *asset* strategici del territorio (es. Malpensa e la neonata cittadella del sapere e del saper fare).
 - Supportare lo sviluppo e la crescita dell'hub passeggeri di Malpensa.

AZIONI

Breve termine (2022-2023)	Medio termine (2023-2024)	Lungo termine (2024+)
Creazione di un tavolo di lavoro permanente <i>multi-stakeholder</i> per favorire la logistica dell' <i>export</i> delle produzioni di territorio	Mappatura dei flussi di traffico persone e merci da/per e nel territorio	Creazione di connessioni e scali dedicati tra gli <i>asset</i> strategici del territorio (es. Malpensa e la neonata cittadella del sapere e del saper fare)
Promozione di <i>best practice</i> per una diffusa mobilità <i>green</i>	Ottimizzazione del traffico urbano e interurbano, anche attraverso il ricorso a soluzioni di mobilità <i>green</i>	Partecipazione <i>multi-stakeholder</i> al ' <i>Masterplan Malpensa 2035</i> '
Mappatura delle filiere che compongono il <i>cluster</i> dei trasporti e della logistica	Avvio di una <i>cluster organization</i> per il <i>cluster</i> dei trasporti e della logistica	Potenziamento delle infrastrutture per rendere più accessibile e attrattivo il territorio
Supporto alla ricerca e alla formazione in materia di logistica e trasporti, anche in ottica di sostenibilità e mobilità <i>green</i>	Proposta di avvio della Zona Logistica Semplificata e della Zona Economica Speciale per Malpensa	Azioni di sistema tra il <i>cluster</i> dei trasporti e della logistica e i <i>cluster</i> industriali del territorio
		Attrazione di operatori della logistica nazionali e internazionali <i>best-in-class</i> attraverso la promozione delle sinergie con gli <i>asset</i> e il sistema delle imprese del territorio

PROJECT MANAGEMENT

Obiettivo	KPI
Fare della provincia di Varese il “Porto del nord Italia e del sud Europa” attorno a <i>Cargo City</i> , per il rilancio dell’ <i>export</i> delle produzioni di territorio attraverso la valorizzazione del tavolo di lavoro permanente sul tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione del tavolo di lavoro • Frequenza e partecipazione incontri al tavolo di lavoro • Numero di <i>stakeholder</i> coinvolti • Andamento dell’<i>export</i> • Performance economiche, occupazionali e reddituali delle imprese operanti nel cluster logistica e trasporti • Andamento trasporto cargo di <i>Cargo City</i> e dell’hub passeggeri di Malpensa
Contribuire al supporto del progetto ‘Masterplan Malpensa 2035’ esprimendo la propria <i>leadership</i> , proponendosi come driver dei progetti e creando nuove alleanze con gli <i>stakeholder</i> coinvolti.	<ul style="list-style-type: none"> • Numero progetti collaborativi avviati con gli <i>stakeholder</i> • Azioni di lobby
Promuovere il potenziamento delle infrastrutture di territorio per rendere più accessibile e attrattivo il territorio, ottimizzando la gestione del traffico urbano e interurbano, soprattutto in logica di mobilità <i>green</i> e migliorando la mobilità di merci e persone da/verso Milano, da/verso la Svizzera e tra nord e sud della provincia.	<ul style="list-style-type: none"> • Indice di dotazione infrastrutturale • Livello di accessibilità del trasporto pubblico • Domanda di trasporto pubblico • Congestione e ritardi nella mobilità • Livello di emissioni di inquinanti atmosferici • Integrazione multimodale
Contribuire alla costruzione di un contesto imprenditoriale per competenze, tecnologie e servizi favorevole alla crescita e all’attrazione di operatori della logistica nazionali e internazionali <i>best in class</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Numero operatori della logistica presenti sul territorio • Nuovi operatori nati e/o attratti sul territorio
Mappare e promuovere la creazione di connessioni infrastrutturali dedicate tra gli <i>asset</i> strategici del territorio (es. Malpensa e la neonata cittadella del sapere e del saper fare).	<ul style="list-style-type: none"> • Nuove connessioni infrastrutturali realizzate

STAKEHOLDER COINVOLTI:

- Aeroporto di Milano-Malpensa
- SEA
- Imprese ed operatori logistici (DHL, Amazon ...)
- Regione Lombardia
- Provincia di Varese
- Comuni CUV
- CCIAA
- Altre associazioni del territorio, di categoria e confindustriali
- Ferrovie, Autostrade
- Media locali e nazionali

LINEA STRATEGICA #5. *Diventare una 'wellness destination', valorizzando l'eccellenza nello sport, le risorse naturali, l'ambiente culturale e la qualità della vita del territorio*

Tra gli asset strategici del territorio, attorno a cui non solo costruire progetti di competitività, ma anche dare compiutezza al posizionamento strategico desiderato, ovvero disporre di una provincia attrattiva per talenti, *startup*, imprese e investitori, vi sono la natura, il paesaggio e il **patrimonio artistico-culturale**. La provincia, infatti, non solo può vantare ben sette laghi e quindi coste e spiagge, ma anche monti, ampie aree verdi e boschive e una diffusa presenza di siti FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano) con destinazioni culturali e dimore storiche che consentono di farne un polo turistico e un luogo ideale dove vivere, crescere ed invecchiare. Un luogo non solo bello e dalla alta qualità della vita, ma anche dinamico e competitivo, in cui possano convivere gli elementi tipici di una destinazione turistica con quelli dei contesti industriali più ricchi e produttivi, in cui alla storica robustezza del sistema di imprese si sommi la piacevolezza del contesto ambientale, il fermento del contesto imprenditoriale, ben connesso e orientato al futuro ed una visione olistica di benessere lavorativo e familiare, portando a regime il progetto "PEOPLE" già avviato da UNIVA con l'obiettivo di promuovere iniziative di welfare aziendale e politiche di conciliazione vita-lavoro. La linea strategica #5 va, infatti, a completare il quadro di rilancio sopra tracciato, completandolo con un tassello fondamentale per lavorare sulla attrattività del territorio. Destinazione quindi non solo dalla alta potenzialità per imprese ed individui, ma che può costruire una sua identità attorno al vivere bene, sia per la qualità del contesto sia per la diffusa cultura e passione sportiva che lo caratterizza da sempre. Come anche è stato nuovamente sottolineato da UNIVA in dichiarazioni pubbliche e progetti recenti, lo sport è senza dubbio un tratto connotante del territorio, che non solo ha atleti, squadre e società sportive di primaria rilevanza internazionale in una molteplicità di discipline, dal basket alla pallavolo, dal canottaggio al ciclismo, dal golf al trekking, per citarne solo alcuni, ma vanta un sistema di

imprese e di infrastrutture dedicate. La Camera di Commercio di Varese, su questa importante linea ha da tempo promosso la creazione della *Varese Sport Commission* per coordinare le attività in provincia attorno allo sport. Ciò rappresenta senza dubbio un elemento di valore da cui partire, lavorando sulla intuizione avuta dalla Camera di Commercio con la costituzione di questo tavolo di concertazione ad hoc e supportando la stessa nell'aggregazione di tutti gli stakeholder interessati al fare dello sport un elemento centrale per la competitività di Varese e per il turismo. Turismo, cultura e sport, dunque, per completare i pilastri attorno a cui ridisegnare la competitività di Varese.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Promuovere di concerto con le istituzioni locali e gli altri soggetti della rappresentanza (es. la APT territoriale, la Varese Sport Commission della Camera di Commercio, ecc.) lo sviluppo di una Destination Management Organization che funga da tavolo permanente di lavoro multi-stakeholder per la promozione di Varese come una *'wellness destination'* (fondata su natura, sport e qualità della vita) e l'attrazione, anche di concerto con la *cluster governance* locale, di famiglie, talenti, *startup* e imprese nel territorio.
- Supportare e migliorare l'attrattività del territorio affermandosi come *'wellness destination'* sui mercati nazionali e internazionali (*best place to live* per studiare, lavorare, divertirsi, far famiglia, invecchiare).
- Migliorare il benessere lavorativo e familiare promuovendo iniziative di *welfare* a favore di dipendenti-genitori o prossimi genitori, iniziative di welfare aziendale, progetti aziendali e interaziendali di conciliazione vita-lavoro, accesso agevolato ai servizi locali per le famiglie e i genitori (asilo nido, *garderie/baby parking*, campus estivi...).



- Valorizzare la vocazione diffusa allo sport del territorio, codificando percorsi e pacchetti turistici sportivi dedicati, anche in relazione ad eventi sportivi (es. Olimpiadi invernali 2026).
- Contribuire al disegno di un documento programmatico per consolidare, valorizzare e potenziare le eccellenze sportive della provincia (atleti, squadre, imprese, formazione terziaria, eventi e strutture).
- Partecipare di concerto agli altri stakeholder all'accrescimento del contributo del turismo incoming (privato, sportivo, naturalistico e business) al benessere economico, sociale e sostenibile del territorio attraverso la promozione della nuova identità e del rinnovato posizionamento della provincia.

AZIONI

Breve termine (2022-2023)	Medio termine (2023-2024)	Lungo termine (2024+)
Creazione di un tavolo di lavoro permanente <i>multi-stakeholder</i> per la promozione di Varese come <i>'wellness destination'</i>	Costituzione della DMO a partire dall'esperienza del tavolo di lavoro permanente	Comunicazione e diffusione di un nuovo <i>storytelling</i> per affermare Varese come <i>'wellness destination'</i>
Attuazione del progetto "PEOPLE" avviato da UNIVA	Promozione dei percorsi e pacchetti turistici sportivi dedicati, anche in relazione ad eventi sportivi (es. Olimpiadi invernali 2026)	Supporto allo sviluppo di competenze adeguate al nuovo posizionamento strategico attraverso programmi di formazione culturale, operativa/tecnica e digitale mirata agli imprenditori del settore
Prosecuzione dello studio e monitoraggio permanente dei flussi turistici di <i>incoming</i>	Disegno del posizionamento identitario del territorio come destinazione turistica <i>'wellness'</i> valorizzando esperienze passate e quanto già in atto	Supporto alla riqualificazione delle imprese e degli operatori turistici all'interno dei <i>trend</i> evolutivi internazionali e al nuovo posizionamento strategico
Valutazione dell'impatto economico e sociale del turismo sul sistema territoriale e degli effetti delle sinergie con i <i>cluster</i> industriali		Sostegno e assistenza alla raccolta di risorse (pubbliche e private) e finanziamenti per imprese e operatori locali per rendere sostenibile l'attuazione del piano
Profilazione del <i>target</i> di riferimento per avviare un processo strategico ed operativo in linea con le esigenze e i <i>trend</i> della domanda turistica		Creazione di un protocollo che coinvolga gli enti pubblici e privati per definire un piano di investimento per adeguare le infrastrutture alle esigenze del territorio come destinazione turistica <i>'wellness'</i>

Aggiornamento del documento programmatico per consolidare, valorizzare e potenziare le eccellenze sportive della provincia (atleti, squadre, imprese, formazione terziaria, eventi e strutture)		Creazione di nuovi percorsi di formazione accademica nell'ambito dell'economia del turismo
Investimento continuativo nei percorsi accademici e post-laurea orientanti alla formazione sportiva		
Mappatura permanente del patrimonio naturalistico e culturale del territorio, con particolare riferimento alle risorse paesaggistiche, ambientali, culturali e sportive del territorio		

PROJECT MANAGEMENT

Obiettivo	KPI
Promuovere di concerto con le istituzioni locali e gli altri soggetti della rappresentanza già operanti (es. la APT territoriale, la <i>Varese Sport Commission</i> della Camera di Commercio, ecc.) lo sviluppo di una Destination Management Organization che funga da tavolo permanente di lavoro multi-stakeholder per la promozione di Varese come una <i>'wellness destination'</i> (fondata su natura, sport e qualità della vita) e l'attrazione, anche di concerto con la <i>cluster governance</i> locale, di famiglie, talenti, <i>startup</i> e imprese nel territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione della DMO-Destination Management Organization • Numero incontri ed eventi con gli stakeholder coinvolti • Posizionamento nella classifica nazionale dell'Indice della qualità della vita (Il Sole 24 Ore) nelle tre fasce d'età (bambini, giovani e anziani)
Supportare e migliorare l'attrattività del territorio affermandosi come <i>'wellness destination'</i> sui mercati nazionali e internazionali (<i>best place to live</i> per studiare, divertirsi, far famiglia, invecchiare).	<ul style="list-style-type: none"> • Indice di attrattività del territorio • Offerta culturale e tempo libero (palestre, piscine terme) • Numero siti FAI • <i>Trend</i> demografici • Saldo migratorio • Inclusione sociale • Famiglie in condizioni di povertà • Studenti nelle Università e nelle scuole della provincia • Andamento dei consumi delle famiglie • Esposizione e peso mediatico (andamento della rassegna stampa, post e contenuti sui social media)



<p>Migliorare il benessere lavorativo e familiare promuovendo iniziative di welfare ai dipendenti-genitori o prossimi genitori, iniziative di welfare aziendale, progetti aziendali e interaziendali di conciliazione vita-lavoro, accesso agevolato ai servizi locali per le famiglie e i genitori (asilo nido, <i>garderie/baby parking</i>, campus estivi...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di natalità e fecondità • Quoziente di nuzialità • Età media al parto • Numero medio di figli per donna • Accessibilità dei servizi locali per le famiglie e i genitori • Quota % della popolazione 15-64 anni su popolazione totale • Indice di dipendenza strutturale • Famiglie in condizioni di povertà
<p>Valorizzare la vocazione diffusa allo <i>sport</i> del territorio, codificando percorsi e pacchetti turistici sportivi dedicati, anche in relazione ad eventi sportivi (es. Olimpiadi invernali 2026).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indice di sportività • Popolazione attiva vs popolazione sedentaria • Numero eventi sportivi • Partecipazione agli eventi sportivi • Indotto degli eventi sportivi • Numero e performance dei nuovi pacchetti turistici sportivi
<p>Contribuire al disegno di un documento programmatico per consolidare, valorizzare e potenziare le eccellenze sportive della provincia (atleti, squadre, imprese, formazione terziaria, eventi e strutture).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ammontare degli investimenti pubblici e privati
<p>Partecipare di concerto agli altri stakeholder all'accrescimento del contributo del turismo <i>incoming</i> – privato, sportivo, naturalistico e business - al benessere economico, sociale e sostenibile del territorio attraverso la promozione della nuova identità e del rinnovato posizionamento della provincia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Performance economiche, reddituali e occupazionali delle imprese del <i>sub-cluster</i> del turismo “<i>wellness</i>” • Valore del <i>sub-cluster</i> del turismo “<i>wellness</i>” in provincia di Varese (valore aggiunto) • Incremento dei flussi turistici <i>incoming</i> nella provincia (nazionali e internazionali)

STAKEHOLDER COINVOLTI:

- CCIAA
- Varese Sport Commission
- LIUC - Università Cattaneo
- Università dell’Insubria
- Associazioni del territorio
- Associazioni di categoria
- Amministrazioni nazionali, regionali e comunali
- Regione Lombardia
- Società sportive
- Associazioni culturali, fondazioni (FAI..)
- CONI
- Agenzie e uffici territoriali di promozione turistica
- Agenzie di viaggio e tour operator
- Società di consulenza (digital e marketing)
- Media locali e nazionali
- Scuole del territorio
- Aziende TPL (Trasporto Pubblico Locale)
- Aziende utility
- Sistema bancario
- Comuni interessati

STRATEGIA COMPETITIVA

Le linee strategiche illustrate non sono da intendersi come singole direttrici di intervento, disgiunte e parallele, ma interconnesse in maniera sinergica tra loro, andando a costituire una vera e propria strategia competitiva per il territorio.

Il modello di strategia competitiva territoriale qui presentato ha, infatti, l'obiettivo di aiutare la provincia di Varese a tracciare una direzione di marcia che sappia innescare un circolo virtuoso di crescita della competitività e di creazione di valore condiviso sia economico che sociale, agendo su tutti i motori del progresso e dello sviluppo locale, identificati nel posizionamento strategico.

Una visione di sintesi della strategia competitiva (illustrata schematicamente in Figura 57) vede, in particolare, il posizionamento strategico atteso come la risultante al centro di quattro pilastri - cluster industriali, logistica, sport e turismo e startup e innovazione - sostenuti dalle cinque macro linee strategiche (illustrate nella sezione precedente), il cui obiettivo di lungo termine sarà quello di sfruttare le sinergie tra gli elementi distintivi del territorio, superando i tradizionali confini tra settori per innescare processi di innovazione, collaborazione e contaminazione.

Le linee strategiche tracciate sottendono infatti quattro elementi distintivi del territorio della provincia di Varese, che rinforzano le forze e superano le debolezze, mettendo a sistema le condizioni perché si possa raggiungere il posizionamento strategico desiderato, oggetto di una quinta linea strategica. I **cluster industriali** a prevalente vocazione manifatturiera, tratto distintivo del territorio, sono supportati dalla linea strategica #2, che promuove il rafforzamento in logica cluster di specializzazioni storiche ed emergenti. **Startup e innovazione** beneficiano della linea strategica

#3, che rilancia l'ecosistema dell'innovazione sul territorio, andando a complementare l'attuale contesto imprenditoriale con tutti quegli elementi che oggi mancano. **Logistica e trasporti** sottendono la linea strategica #4, fondamentale per garantire accessibilità al territorio per individui ed imprese e per fare della provincia di Varese un *gateway* strategico per gli interscambi commerciali d'Europa. Da ultimo, **sport e turismo** sono ancorati alla linea strategica #5, orientata a valorizzare quella diffusa cultura sportiva che, unita alla bellezza del paesaggio, può fare di Varese una *'wellness destination'*.

La strategia competitiva dovrà in primo luogo inserirsi armonicamente in un quadro più ampio che guardi alle direttrici identificate dal territorio all'interno del PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per accelerare insieme, in un'iniziativa congiunta tra tutti gli *stakeholder*, la competitività e il dinamismo del territorio. In secondo luogo, dovrà essere in grado di accrescere il progresso economico e sociale per le imprese e i cittadini in un modo che non guardi esclusivamente al passato, al patrimonio ereditato grazie a logiche e meccanismi che non appartengono più al contesto in cui viviamo, ma che sia orientato al *futuro*, con uno sguardo lungo che sappia anticipare e cavalcare i *trend* che disegnano e disegneranno il contesto competitivo in cui vivremo nei prossimi decenni.

Per queste ragioni, riteniamo che il posizionamento strategico su un'identità che riparta dalle forze storicamente connotanti il territorio e anche sappia guardare al futuro iniettando competenze, ricerca, innovazione e capacità di contaminazione incrociata tra *cluster*, debba essere ancorata alla linea strategica #1, ovvero alla costituzione di un luogo in cui concentrare risorse accademiche, servizi alle imprese e regia strategica per il territorio.

Non solo, riteniamo che la creazione di un luogo dedicato al sapere e al saper fare costituisca un



punto di sintesi necessario e di sinergia competitiva capace di garantire una *governance* e un indirizzo di marcia strategica per l'intero territorio, ma possa anche rappresentare un simbolo identitario per il rilancio competitivo della provincia tutta, che, lo ricordiamo, vuole mettere al centro del proprio posizionamento strategico la capacità attrattiva per individui e imprese e quindi necessita anche di un *brand*.

Inoltre, se, all'interno del perimetro tracciato da *trend* e *benchmark* da un lato e PNRR dall'altro, i quattro pilastri del territorio (*cluster* industriali, *logistica*, sport e turismo e *startup* e innovazione) sottendono nel loro complesso l'interazione sinergica che dà corpo al posizionamento strategico, a coppie, gli stessi pilastri possono andare ad insistere su obiettivi più puntuali.

Le due linee strategiche dedicate rispettivamente al supporto ai *cluster* industriali e all'incentivo a innovazione e *startup* vanno congiuntamente ad incidere sul Fermento imprenditoriale del

territorio, creando, da un lato, quel contesto più dinamico e creativo che manca a Varese e, dall'altro, costruendo sulle specializzazioni forti del territorio con innovazione collaborativa e contaminazione tra *cluster*.

Le due linee strategiche dedicate rispettivamente a logistica e trasporti, da un lato, e a sport e turismo, dall'altro, sono gli assi portanti di una politica di *Destination Management* per il territorio di Varese, che è fondamentale per rilanciare attrattiva, accessibilità e fruizione da parte di individui e imprese.

La realizzazione della strategia competitiva per il territorio dovrà promuovere il superamento delle tradizionali logiche competitive verticali e incoraggiare partnership pubblico-privato e tavoli di coordinamento degli *stakeholder* di territorio, per riqualificare con successo l'intero sistema, facendo della provincia di Varese una destinazione chiave per talenti, *startup*, imprese e investitori.

La strategia competitiva della provincia di Varese



Figura 57

VALUE PROPOSITION

Se, dunque, la strategia competitiva, nelle sinergie che crea tra le linee strategiche tracciate, passa per un posizionamento strategico che mette al centro il progetto legato alla linea strategica #1 come mezzo e simbolo per il rilancio della competitività di Varese, occorre che questa traguardi una *value proposition* chiara ed efficace. Quali gli elementi della “*reason why*” per Varese? Cosa aspettarsi dal fare impresa a Varese? Cosa la rende unica, comparativamente a territori simili o confinanti? Ma soprattutto, come il progetto di creare un luogo del sapere e del saper fare, in cui ricollocare la sede di UNIVA e dei servizi alle imprese può costituire una sintesi strategica degli elementi connotanti il territorio della provincia di Varese e un elemento identitario attorno a cui sviluppare le linee strategiche?

Come detto, si è deciso di lavorare alla costruzione del posizionamento strategico per il territorio, guidati dall'intento di rinforzare le forze prima ancora che ricercare la parità o la comparabilità con altri territori andando a compensare le debolezze.

Dalle analisi condotte e come risultato dell'interlocuzione con gli *stakeholder* sia attraverso le interviste sia attraverso i *workshop* tenuti, è risultato evidente come la provincia di Varese goda di un'identità storica profondamente radicata nella sua tradizione industriale e in un territorio ricco di asset strategici (Figura 58).

Da un lato, infatti, la provincia di Varese è tradizionalmente un territorio a forte vocazione industriale, motore dell'economia del nostro Paese fin dalla rivoluzione industriale e cuore del manifatturiero in Italia e in Europa, per valore aggiunto, numero di imprese attive e densità imprenditoriale. Una provincia che nel tempo ha visto l'evolversi di specializzazioni, dal tessile alla meccanica, dall'aeronautica al chimico-farmaceutico, dalla plastica e gomma alla carta ed editoria fino

al legno. Un multi-distretto, come è stato definito in passato, che nel tempo ha saputo trasformare e irrobustire alcune di queste specializzazioni e farne emergere altre, allargando a servizi ad alto valore aggiunto, logistica e trasporti, oltre che a *cluster* emergenti, come si è mostrato nelle analisi. Un sistema imprenditoriale denso, costituito nella quasi totalità (94%) da piccole imprese (con meno di 10 addetti), ma che registra anche la presenza di importanti multinazionali come Leonardo, Whirlpool Emea, Lindt & Sprüngli, Sanofi Aventis, Carl Zeiss, Legrand, Vodafone, Tenova, Kone, Carlsberg per menzionarne alcune, oltre che di medio-grandi imprese con *brand* noti, come Yamamay, Missoni, Paul&Shark, Alfredo Grassi, Eolo, Prealpi, Elmec, ecc. Una provincia con una forte apertura internazionale e una elevata propensione all'*export*. È altresì vero che, come mostrano le analisi, nell'ultimo decennio Varese ha perso di specializzazione soprattutto sui *cluster* forti, ha visto contrarsi la sua capacità di commercio con l'estero, ha registrato elementi di debolezza sul mercato del lavoro e soprattutto sulla prosperità che è andata erodendosi. Tuttavia, l'elemento centrale perché la dimensione industriale di Varese possa ripartire con slancio si ritrova nella sua bassa dinamicità imprenditoriale, ciò che è stato inquadrato metodologicamente come “Fermento imprenditoriale” che porta Varese ad avere elementi di debolezza profonda sul sistema di innovazione sia in termini di capacità brevettuale sia in termini di lancio e sviluppo di *startup* i cui numeri, se proporzionati all'economia del territorio, sono ancora estremamente contenuti.

Dall'altro lato, il territorio della Provincia di Varese non è solo ricco di un denso e storico tessuto imprenditoriale, ma vanta altri elementi che possono e debbono essere *asset* strategici per ridisegnare la competitività del territorio stesso, a partire dalla sua posizione strategica. Varese, infatti, vanta una posizione cruciale tra Milano, Torino e



La value proposition della provincia di Varese

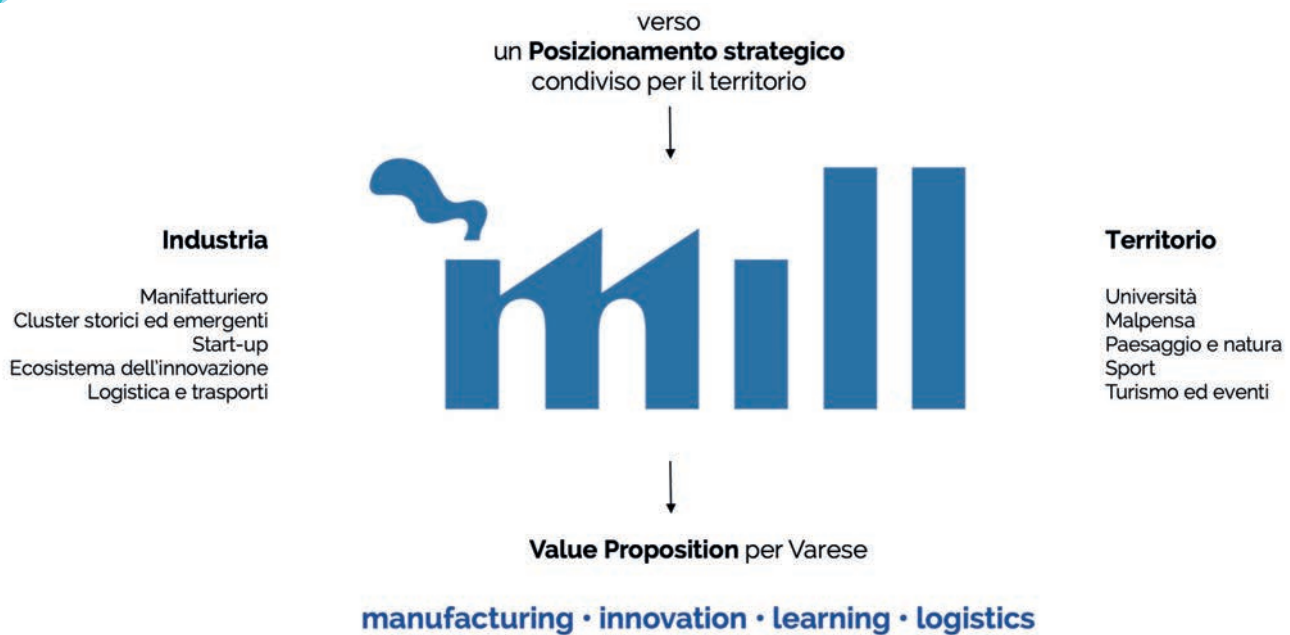


Figura 58

Genova e rappresenta un vero e proprio punto di congiunzione tra l'Europa centrale e meridionale, all'intersezione dei crocevia europei di Lisbona-Kiev e Rotterdam-Genova. Si tratta di un territorio ben connesso con il resto della Lombardia, con il Piemonte e la Svizzera, con una rete autostradale densa (con l'A8 Varese-Milano, l'A9 Milano-Chiasso, la A36 Pedemontana e la A26 Gravellona Toce - Genova). Altrettanto vale per la connessione ferroviaria, per quanto da potenziare ed efficientare, soprattutto nei suoi collegamenti con Milano e il resto d'Europa. Colonna portante del territorio è certamente l'Aeroporto Internazionale di Malpensa, primo aeroporto in Italia per trasporto cargo con circa 750.000 tonnellate movimentate nel 2021 e secondo aeroporto in Italia per trasporto passeggeri, con oltre 9.600.000 persone trasportate nel 2021 [32]. La dotazione infrastrutturale del territorio (più del doppio della media nazionale secondo le analisi di UNIVA) è decisamente un asset su cui fare leva per il posizionamento strategico orientato alla attrattività di individui e imprese. Tra gli asset di territorio da valorizzare e su cui fare leva vi è senz'altro il sistema universitario presente in provincia e in particolare la presenza della LIUC - Università Cattaneo, voluta dalla comunità degli

industriali del territorio 30 anni fa. La provincia - con i suoi sette laghi che la portano ad essere appunto identificata come "La provincia dei laghi" (lago di Varese, lago Maggiore, lago di Comabbio, lago di Monate, lago di Lugano, lago di Ghirla, lago di Ganna), le aree verdi, le spiagge e i monti, i percorsi per escursionismo, il canottaggio e la bicicletta, nonché il paesaggio nel suo complesso, impreziosito da molti siti FAI e dimore storiche, il patrimonio di arte e cultura - è certamente una destinazione che ha una alta potenzialità in termini di attrattività turistica nazionale e internazionale, ma anche vocata ad attrarre individui e famiglie che vogliono avere una alta qualità della vita e uno stile orientato al *wellness*. Da ultimo, ma non meno importante, anzi elemento centrale e propulsivo degli eventi, del turismo e delle attività imprenditoriali in provincia è lo sport. La provincia di Varese, da sempre, è identificata come un territorio ad alta vocazione sportiva, in cui la cultura e la passione per lo sport si traducono in infrastrutture dedicate, imprese al servizio delle filiere sportive, società e associazioni sportive storiche e importanti in una pluralità di discipline (dal *basket* alla pallavolo, dal ciclismo al canottaggio, dal *golf* al *trekking*), competenze sviluppate *ad hoc* in corsi universitari dedicati e un diffuso supporto alla

cultura sportiva con le sponsorizzazioni da parte del territorio. Consapevoli della centralità strategica dello sport per il territorio e per la sua attrattiva come destinazione, la Camera di Commercio di Varese ha promosso la creazione della *Varese Sport Commission*, pivot per la concertazione degli stakeholder di territorio attorno al ruolo che lo sport può ricoprire per la competitività della provincia.

Queste due anime suggeriscono che una *value proposition*, capace di generare una forte identità ispirazionale per tutte le scelte strategiche coerenti sul territorio e che diventi motivo di attrattiva per individui e imprese, non possa prescindere dal tentare di metterle a sistema.

Emergono quattro elementi di valore per le imprese del sistema Confindustriale della provincia di Varese:

- *manufacturing*: il tessuto imprenditoriale di tradizione manifatturiera;
- *innovation*: l'ecosistema imprenditoriale dell'innovazione e *startup*;
- *learning*: il sistema universitario, della formazione professionale e della ricerca;
- *logistics*: le infrastrutture e le imprese di trasporto e logistica.

Questi quattro elementi sono i *building block* della *value proposition* da costruire per il territorio, i fattori che rendono unica la provincia di Varese rispetto agli altri territori, gli elementi su cui costruire la propria forza e specializzazione nel più ampio contesto regionale, nazionale e internazionale. La *value proposition* da costruire per il territorio, attraverso questi quattro elementi, va da un lato a rinforzare le forze, facendo leva sulle specializzazioni e sugli *asset* strategici, ma dall'altro a pareggiare alcune debolezze che ad oggi impediscono di competere con successo.

Ma questi quattro elementi non sono solo le componenti costitutive della *value proposition*, essi possono esprimere anche l'identità del territorio

e di quel progetto pivotale per la sua strategia competitiva - la linea strategica #1 - che abbiamo messo al centro della stessa.

Rileviamo, infatti, nell'acronimo dato da "Manufacturing - Innovation - Learning - Logistics" la potenzialità anche di rappresentare pienamente l'identità profonda del territorio e del progetto pivotale della strategia competitiva e del posizionamento strategico, ovvero la costituzione di una fabbrica del sapere e del saper fare, che diventa motore di sviluppo e regia strategica per il territorio tutto. Un luogo evocativo delle capacità del territorio, che in linea con i più recenti *trend* e *benchmark* internazionali e seguendo le *best practice* rilevabili in altri territori italiani, stia al centro della strategia, presidi gli *asset* strategici e li alimenti continuamente con la produzione di competenze, innovazioni e nuove imprese. Mettere questo elemento al centro della strategia significa identificare "una parte per il tutto", un elemento - il più importante - che rappresenti il posizionamento strategico pensato per la provincia di Varese e consenta di sviluppare le altre linee strategiche mettendole in sinergia tra loro.

L'acronimo che deriva dagli elementi della *value proposition* di territorio, "mill", rappresenta la fabbrica, la fabbrica del sapere e del saper fare e rimanda al "Cotton Mill", il cotonificio simbolo per eccellenza della tradizione manifatturiera del territorio di Varese. Spesso progetti analoghi sviluppati in altri territori da soggetti pubblici o privati, hanno lavorato sul concetto di fabbrica, di *fab*, di *factory*, di *farm*, astraendolo così da poterlo modernizzare, estendere ad ambiti creativi o digitali e metterlo in relazione all'ecosistema dell'innovazione e delle *startup*. Tuttavia qui, non solo si ritrovano radici più profonde, che appunto affondano nella tradizione manifatturiera e industriale, ma che corrispondono anche all'identità del luogo che le ospita, ovvero l'area dell'ex-cotonificio Cantoni, splendido esempio di architettura industriale, già sede della LIUC - Università Cattaneo e sapientemente ristrutturata da un maestro dell'architettura come Aldo Rossi.



Dando compimento pieno alla visione degli industriali del territorio che 30 anni fa hanno voluto creare un Ateneo per le imprese, il cotonificio - il *mill*, appunto - diventa una moderna fabbrica del

sapere e del saper fare che riguarda il tessuto imprenditoriale della provincia di Varese verso il futuro.

BRAND IDENTITY

Affinché la *value proposition* possa essere facilmente comunicata al territorio e all'esterno, è necessario che le sue componenti costitutive siano trasferite ad un *brand*, che funga da veicolo degli elementi di valore e diventi un elemento di identità e identificazione necessario per aggregare l'azione degli *stakeholder* di territorio attorno al posizionamento strategico atteso. Utilizzare "mill" come *pivot* dell'intera strategia competitiva significa anche sfruttarne le potenzialità in termini di *branding*. Come già anticipato in Figura 57 e ripreso dettagliatamente in Figura 58, "mill" ha un forte potere evocativo e ricco di significati, non solo in relazione al concetto di "fabbrica industriale" che evoca e all'acronimo che esprime portando in sé le componenti della *value*

proposition, ma anche in termini di *visual identity*. Come mostrato in Figura 59, la "m" che sta per "manifattura" ha la forma di una fabbrica stilizzata e gli archi riprendono la tipica forma delle finestre industriali degli edifici della rivoluzione industriale, rinvenibili anche nell'ex-edificio Cantoni oggi sede delle aule della LIUC - Università Cattaneo. La "m" si completa con una parte che ricorda una ciminiera, simbolo per eccellenza e assai visibile del sito scelto per costruire il progetto di luogo del sapere e del saper fare, ovvero appunto l'area dell'ex-cotonificio Cantoni (ora LIUC) e ex-Inghirami a Castellanza. Al rigore formale, alle linee nette e decise e alla verticalità del *lettering* di "mill" si contrappone il fumo che esce dalla ciminiera, morbido, fluido e anche

La brand identity suggerita

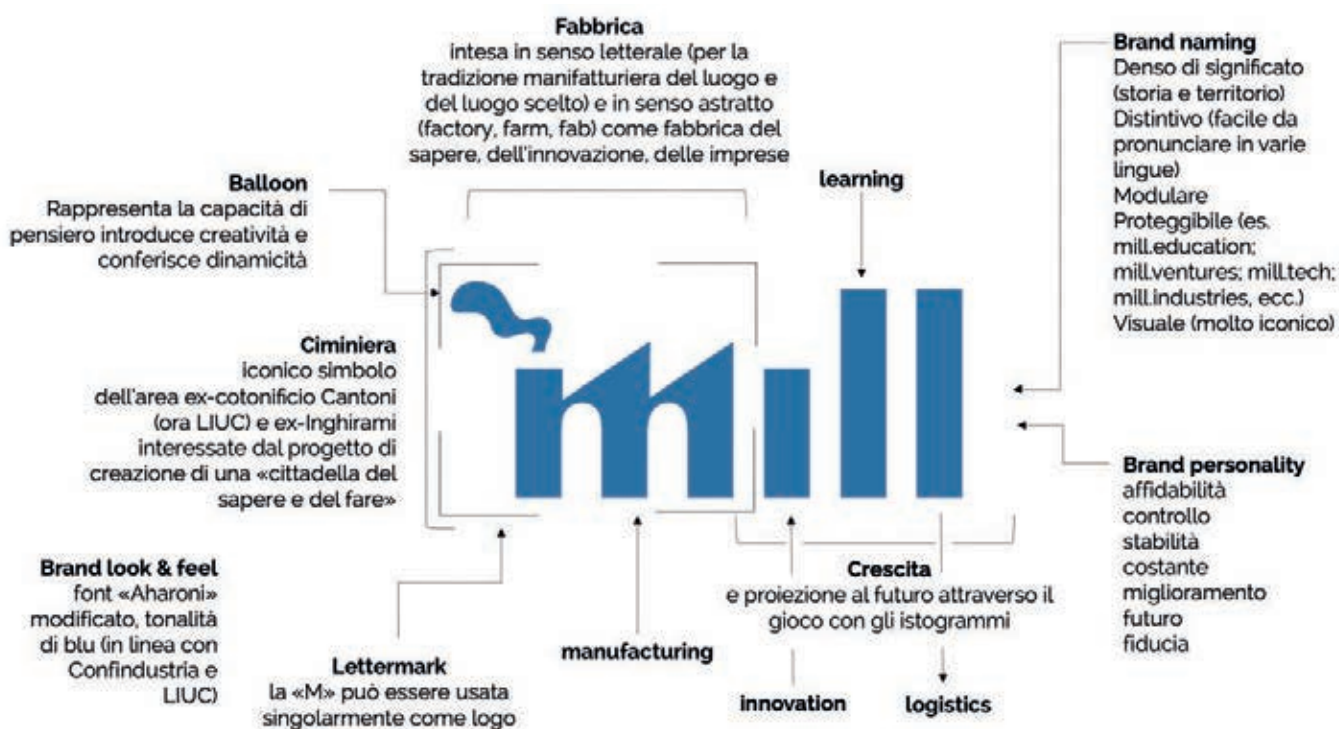


Figura 59

volutamente con un linguaggio stilistico diverso a rappresentare la capacità di pensiero creativo, la dinamicità del sistema industriale e la sua capacità di fermento imprenditoriale. Le lettere “i” e doppia “l” che completano il logotipo di “mill”, oltre a offrire un ritmo costante di scansione dello spazio insieme alla “m”, così da comporre un vero e proprio villaggio industriale, una “cittadella del sapere e del saper fare”, come è stata inizialmente identificata nell’idea progettuale. La “i” sta per “innovation” e la doppia “l” per “learning” e “logistics”. La verticalità crescente tra queste tre lettere dà, come in un istogramma, il senso della crescita economica e della performance e della proiezione al futuro, che (stante i trend di sviluppo dell’economia su base internazionale) non può non passare per innovazione, apprendimento e logistica.

La potenza iconica della “m” che riprende in sé gli altri 3 elementi che compongono il logotipo del brand, consente di utilizzarla anche come *lettermark* a sé, magari riprendendo in una *tag line* sotto di essa l’intera parola “mill” o indicando le sue singole componenti in inglese “*manufacturing • innovation • learning • logistics*” o ancora scegliendo di abbinare

STRATEGY EXECUTION

Il completamento del processo strategico, che passa, come è stato mostrato, per la riflessione sugli obiettivi economici e sociali, il posizionamento strategico, la strategia competitiva, la *value proposition* e infine la *brand identity*, riguarda alla *strategy execution*, che per l’esperienza maturata in molti progetti analoghi, può essere costituita da cinque fasi progettuali (Figura 60).

Costruire un processo di identità e di brand per il territorio significa innanzitutto agire su di un elemento che ad oggi sta nel sentire di molti (la stragrande maggioranza tra gli intervistati e i partecipanti ai *workshop* di progetto), ma che non è formalmente esplicitato, ovvero la profonda identità industriale, e manifatturiera in particolare, che però

il *lettermark* o l’intero logotipo ad una *tag line* come “fabbrica del sapere e del saper fare”.

Il *brand naming* risulta, in conclusione, non solo estremamente ficcante ed efficace per rappresentare il progetto strategico oggetto di questo piano, ma anche denso di significati (per storia e valori del territorio), distintivo (si discosta dalle solite locuzioni di *fab, factory, farm* ampiamente inflazionate), facile da pronunciare in varie lingue e immediato. Ha un *visual* assai iconico (realizzato con una modifica stilistica al font “Aharoni” in una tonalità di blu che riprende sia il mondo Confindustriale sia quello della LIUC - Università Cattaneo, oltre a conferirgli una *brand personality* affidabile, che ispira nel suo complesso controllo, stabilità, costanza, miglioramento, fiducia e futuro. Infine, “mill” appare essere modulabile e proteggibile, ad esempio in abbinamento alle specifiche anime che comporranno il progetto, ovvero la formazione, le iniziative imprenditoriali, le tecnologie, le specificità industriali e così via. Al momento in cui si scrive questo piano risultano, infatti, disponibili i domini web *mill.industries, mill.education, mill.tech, mill.ventures*, ecc.

si apre al futuro e all’internazionalizzazione con la ricerca e la formazione, con l’innovazione e le *startup* e con la logistica. Non sono così frequenti i casi in cui un’identità di territorio emerga in maniera così netta e “dal basso” e questo tratto comune, trasversale agli asset di territorio da valorizzare, va senza dubbio evidenziato, costruendo un forte posizionamento competitivo, distintivo rispetto agli altri territori, attorno ad esso. Non solo, come notato in molti casi di successo, anche a livello italiano, perché un piano di competitività e quindi una strategia di territorio sia compresa, fatta propria e quindi poi agita, il meccanismo di creazione di una identità e il relativo processo di identificazione attorno al brand e agli elementi che sostanziano la *value proposition* sono centrali per la sua efficacia.

Le fasi del processo di strategy execution



Figura 60

A tal fine, è fondamentale *in primis* lavorare sulla “reason why” per la provincia di Varese del futuro (#VARESE2050, appunto), chiarendo gli elementi che sostanziano l’identità e il posizionamento voluti per il territorio (Figura 59).

Il posizionamento contraddistinguerà un territorio in cui tutte le iniziative strategiche saranno declinate in maniera coerente con gli *asset* strategici e con i punti di forza distintivi attorno ai quali ruota la *value proposition*. In questo modo, l’identità sviluppata sarà in grado di trasferire a tutti gli interlocutori, da un lato, un set di informazioni e valori concernenti le radici storiche del territorio, nella loro concezione più ampia di saper fare industriale e diffusa cultura imprenditoriale di tradizione manifatturiera e, dall’altro, gli investimenti effettuati dal territorio per rendersi competitivo e attrattivo. Così facendo, si riuscirà ad assicurare e garantire che l’offerta territoriale presenti effettivamente le caratteristiche uniche e distintive, promesse dalla *value proposition*.

Come detto, la *value proposition* dovrà poi essere inserita all’interno di una più ampia *brand strategy* di lungo periodo, che dapprima costruisca il *brand* in tutte le sue componenti e rifletta su come utilizzarlo

e su quali progettualità applicarlo e poi promuova un piano di comunicazione perché gli *stakeholder* coinvolti possano diffondere in Italia e nel mondo, in modo efficace, il nuovo posizionamento identitario e la nuova *value proposition* del territorio. La *brand strategy* somma a sé, nel concetto di “*mill*”, una nuova logica di sviluppo socio-economico territoriale che rende il territorio attrattivo per individui e imprese, combinando una strategia di *destination management* con una di sviluppo di fermento imprenditoriale, come mostrato precedentemente in Figura 56.

Per muoversi con forza verso questa direzione, dando concretezza e attuazione alla nuova identità del territorio, sarà poi necessario passare per la costruzione di un “*cluster di cluster*” che assommi in sé e valorizzi in modo coordinato e continuativo nel tempo specializzazioni forti con specializzazioni emergenti e promuova una progettualità diffusa, ma sotto una strategia di territorio comune. Ciò consentirà di favorire lo sviluppo di quella *related variety* che garantisce continua innovazione nei *cluster* e fermento imprenditoriale.

A livello internazionale, è celebre il caso del Massachusetts Life Sciences Cluster di Boston,

anch'esso un "cluster di cluster" che riunisce sotto un'unica strategia di territorio e un'unica struttura di governance le sue principali specializzazioni. Da un lato, il cluster della biofarmaceutica, delle biotecnologie e degli strumenti analitici - oggi leader mondiali grazie ad alcune aziende tra le più importanti al mondo in questo campo quali Biogen, Moderna, Pfizer, Johnson&Johnson e Sanofi Genzyme - e dall'altro il cluster della ricerca e della formazione accademica rappresentato da Università del calibro di Harvard University e del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Sono molte ormai le *best practice* nazionali e internazionali ad aver perseguito ed adottato con successo questo modello di gestione *multi-cluster* e *multi-stakeholder*, a livello territoriale, come dimostrano molti noti casi di successo, a cominciare dalla Silicon Valley, passando per San Diego, Austin, Singapore o i Paesi Baschi.

In Italia, si pensi allo straordinario rilancio della competitività nella Motor Valley, che in Emilia-Romagna, dai primi anni 2000 riunisce, sotto un unico brand ed un'unica struttura di governance, l'anima profondamente turistica della regione, radicata in una forte cultura dell'accoglienza e dell'ospitalità locale, con lo storico cluster della produzione industriale di auto e moto da corsa - che nei secoli ha dato vita a nomi come Ferrari, Maserati, Pagani, Lamborghini, Ducati e Dallara - e con quello culturale e dell'intrattenimento legato agli 11 musei aziendali, alle 19 collezioni private, ai 4 prestigiosi circuiti internazionali e ai 188 team sportivi presenti. Il progetto, promosso inizialmente dall'Agenzia Regionale del Turismo (APT), è gestito oggi dall'associazione no profit *Motor Valley Development* che, con capofila la Regione, riunisce allo stesso tavolo i grandi brand motoristici, le organizzazioni turistiche, gli artigiani, le istituzioni, le scuole guida, gli impianti sportivi e i beni culturali. Una forte brand strategy realizzata attraverso una pluralità di eventi internazionali, tour organizzati, pacchetti turistici *ad hoc*, sia per aziende che per

privati, ha reso la Motor Valley, ora riconosciuta come "la Terra dove è nata la velocità", uno degli asset più importanti della promozione turistica regionale sui mercati internazionali.

E ancora, c'è da imparare dal progetto *Wellness Valley*. Nata nel 2002 da un'idea di Nerio Alessandri, fondatore e Presidente di Technogym (azienda italiana leader mondiale nelle attrezzature per il fitness) la *Wellness Valley* ha l'obiettivo di realizzare il primo cluster al mondo del benessere e della qualità della vita. Una *best practice* internazionale che è ormai una realtà consolidata con un impatto positivo su tutto il territorio, dimostrato da numeri in costante crescita. La *Wellness Valley* nasce come fondazione per offrire al territorio una governance e una regia strategica per diffondere l'idea di *wellness* in Emilia-Romagna ma non solo, esportando oltre i confini nazionali il prestigio delle molte eccellenze del territorio romagnolo nei campi del turismo, della cultura, dello sport, della formazione e dell'enogastronomia e quindi mettendo a sistema e ricercando le sinergie tra cluster e promuovendo *related variety*. Il progetto ha portato ad un riposizionamento del turismo regionale sui mercati locali ed internazionali come meta turistica per vacanze, short break e weekend all'insegna del benessere, dell'attività fisica e del "mangiar e viver bene", capitalizzando su un DNA regionale già a spiccata vocazione turistica. Non solo, il posizionamento strategico costruito e la relativa brand identity hanno consentito lo sviluppo con successo di oltre 70 iniziative progettuali ad oggi, in quella logica *multistakeholder* indicata in precedenza. Lo stile di vita, dunque, come opportunità di creazione di valore condiviso in due direzioni: verso l'interno, per migliorare gli stili di vita e la salute dei residenti; verso l'esterno, per incrementare la competitività del territorio, in particolare del settore turistico.

Guardando al mondo Confindustriale territorialmente vicino, un caso eccellente è quello del Kilometro Rosso - Innovation District a Bergamo. Una superficie progettata dal maestro della



architettura Jean Nouvel di 400.000 metri quadri, di cui quasi 100.000 dedicati a uffici, a 37 laboratori e spazi comuni. Si tratta di un *hub* dell'innovazione che grazie a quasi 140 milioni di euro di finanziamenti in ricerca e sviluppo e 650 brevetti depositati consente di generare sinergie tra il mondo della ricerca e dei servizi alle imprese e le attività imprenditoriali del territorio promuovendo prassi di innovazione aperta e collaborativa all'interno di un *campus* che offre alla sua community i servizi tipici di una cittadella. Moltissime, a cominciare da Brembo Spa, sono le imprese (PMI e grandi) che hanno sede all'interno del Kilometro Rosso, assieme all'Università degli Studi di Bergamo e 8 cluster tecnologici. Il polo tecnologico assicura ai suoi partecipanti servizi di trasferimento tecnologico, condivisione e disseminazione di conoscenza in percorsi di formazione, eventi, seminari e workshop, accesso ai finanziamenti e agli investimenti e attività di *networking* tra aziende, istituzioni, ricerca e Università.

Coerentemente con le *best practice* appena illustrate, sarà necessario che il territorio si doti di una *cluster organization*, ossia una cabina di regia strategica, una struttura di coordinamento che, con un approccio *bottom-up* ("dal basso") e un modello partecipativo, riesca a bilanciare gli interessi dei diversi *stakeholder* coinvolti nel progetto. Ma al tempo stesso, offra al territorio una direzione di marcia chiara per la competitività e un indirizzo strategico teso al posizionamento desiderato. È la duplice natura *bottom-up* e *top-down* che, nella

gestione strategica dei territori, conduce alle performance competitive migliori. Un modello, cioè, in grado di favorire l'iniziativa autonoma e indipendente della micro-imprenditoria locale seppur mantenendola all'interno di un perimetro dettato da una visione strategica emanata "dall'alto". Nei *cluster* più dinamici e di successo al mondo, le *cluster organization* giocano un ruolo essenziale nel creare occasioni e dare opportunità alle imprese, e agli *stakeholder* tutti, di conoscersi, dibattere, confrontarsi e, come risultato di ciò, sviluppare progettualità comuni.

Le cluster organization non nascono per sostituirsi o competere con gli altri attori istituzionali già presenti sul territorio, quali le associazioni industriali e di categoria, bensì per offrire un terreno comune di incontro e scambio, di conoscenza, esperienza e risorse, nel rispetto delle relative competenze e prerogative istituzionali.

La *cluster organization*, in quanto *stakeholder* principale del progetto strategico di rilancio della competitività di un territorio con una pluralità di specializzazioni da presidiare, irrobustire e sviluppare come questo, giocherà anche un ruolo centrale nel disegnare e promuovere la strategia di *branding*, finalizzata ad affermare, in Italia e nel mondo, il nuovo posizionamento identitario e la nuova *value proposition* di Varese.

UNIVA, per il tramite della neo-costituita cluster organization, si renderà promotrice del rilancio della competitività territoriale grazie ad una strategia competitiva che, come detto, dovrà essere capace di mettere a sistema e valorizzare tutte le forze e gli elementi distintivi del territorio attraverso il progetto "mill" e fare di Varese una provincia attrattiva per talenti, startup, imprese e investitori.

NOTE E FONTI

- [1] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating shared value", Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77.
- [2] Il concetto di paradigm shift, introdotto nel 1962 da Thomas Kuhn ne La struttura delle rivoluzioni scientifiche, esprime la discontinuità che si genera nella adozione di un nuovo modo di intendere un ambito, nel nostro caso la competitività.
- [3] Per approfondimenti si rimanda all'articolo di Alberti, F.G. e Belfanti F. (2022), Le sette grandi discontinuità che cambiano per sempre la competitività delle imprese, nel numero di Ottobre 2022 di Harvard Business Review Italia.
- [4] Per approfondimenti si veda il volume Alberti F.G. e Belfanti F. (2020), Compete. Sfide e strategie per rilanciare la competitività, Franco Angeli: Milano; ed il volume Alberti F.G. e Belfanti F. (2021), Rilanciare la competitività. Dalla creazione di valore condiviso al ridisegno dei modelli di business, Guerini Next.
- [5] Per approfondimenti si vedano gli articoli Alberti, F. G., Belfanti, F. (2021), "Sei traiettorie per rilanciare la competitività delle imprese", In: Harvard Business Review Italia, mese di ottobre; e Alberti F.G., Belfanti F. (2020) "Dopo la pandemia: nuove strategie, nuovi strumenti e nuovi obiettivi". In: Harvard Business Review Italia, n. 10, ottobre 2020, pp. 100-101.
- [6] Per approfondimenti si consulti il sito www.italiacompete.it.
- [7] Delgado, M. Porter, M.E. and Stern, S. (2014), "Clusters, convergence, and economic performance", Research Policy, Vol. 43, No. 10, pp. 1785-1799.
- [8] Varon, M.A. e Alberti, F.G. (2019), Entrepreneurship by Design. Workbook, Strategique, Amazon Books.
- [9] Per approfondimenti si veda Porter, M.E. (2008), On Competition, Harvard Business School Press, Boston.
- [10] Per approfondimenti si rimanda al Social Progress Index introdotto da M.E. Porter e M. Green per misurare lo stato di benessere sociale nel mondo. Sul sito www.socialprogressimperative.org è possibile approfondire la metodologia di costruzione dell'indice stesso, le componenti e i livelli del concetto e scaricare gratuitamente di anno in anno l'indice di tutti i paesi al mondo. Strategique, di concerto con l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness dell'Università LIUC ha l'esclusiva per la produzione del social progress index per tutte le province di Italia.
- [11] I cluster "forti" sono quelli con un quoziente di localizzazione (i.e. il rapporto tra la quota di occupazione del cluster nella provincia rispetto a quella nazionale) maggiore di 1 e un numero di addetti locali superiore alle 250 unità.
- [12] OECD (2022), Economic Outlook, June 2022.
- [13] Per approfondimenti si veda l'"Indice della Qualità della vita" per fasce d'età disponibile al link www.lab24.ilssole24ore.com/qualita-della-vita-generazioni.
- [14] Delgado, M. Porter, M.E. and Stern, S. (2014), "Clusters, convergence, and economic performance", Research Policy, Vol. 43, No. 10, pp. 1785-1799.
- [15] Il Location Quotient relativo a un cluster in un'area territoriale è dato dal rapporto tra la quota di occupazione (addetti locali) che il cluster possiede nell'area e la quota di occupazione che lo stesso cluster possiede nell'ambito di un'unità territoriale più ampia, in questo caso quella nazionale. È evidente che valori del Location Quotient superiori all'unità indicano che il cluster considerato assume un peso superiore rispetto a quello assunto a livello nazionale e, in modo analogo, valori del Location Quotient inferiori a uno indicano che il cluster considerato assume un peso inferiore rispetto a quello assunto a livello nazionale.
- [16] Per approfondimenti si veda il sito del Lombardia Aerospace Cluster al link www.aerospacelombardia.it.
- [17] Porter, M. E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review.
- [18] Per approfondimenti si veda l'"Indice della Qualità della vita" disponibile al link www.lab24.ilssole24ore.com/qualita-della-vita.
- [19] Elaborazioni Ufficio Studi (UNIVA) su dati Istituto Tagliacarne 2012, Assaeroporti, Euromercati e Uniontrasporti.
- [20] Elaborazioni Ufficio Studi (UNIVA) su dati Excelsior 2021 (per le difficoltà di reperimento figure richieste).
- [21] Fonte dei dati: ISTAT - censimento permanente sulle imprese, dati relativi al 2018, % calcolate sulle imprese attive industriali con 3 e più addetti.
- [22] Elaborazioni Ufficio Studi (UNIVA) su dati Istat - Conti e aggregati economici territoriali e Istituto Tagliacarne.
- [23] Stam, E. (2015), "Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique", European Planning Studies, Vol. 23, No. 9, pp. 1759-1769.
- [24] Per il dettaglio della metodologia, degli indicatori, dei dati e delle fonti utilizzate, si faccia riferimento al sito italiacompete.it.
- [25] Le "high-growth" sono le imprese (private, indipendenti e for-profit) che dimostrano una crescita dei ricavi anno su anno di almeno il 10% tra il 2017 e il 2020. Per le elaborazioni è stata considerata una soglia dei ricavi pari a €200.000 nel 2018 e €2.000.000 nel 2020 (Fonte dati Aida-Bureau van Dijk).
- [26] Base dati AIDA-Bureau Van Dijk, startup attive a febbraio 2022.
- [27] Florida, R. (2002), The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
- [28] Per la definizione di "creative class" si faccia riferimento alla classificazione adottata in Lazzaretti, L., Capone, F., e Boix, R. (2012), "Reasons for clustering of creative industries in Italy and Spain", European Planning Studies, Vol. 20, No. 8, pp. 1243-1262.
- [29] Per approfondimenti si rimanda al volume di Alberti F.G. e Belfanti F. (2021), Rilanciare la competitività. Dalla creazione di valore condiviso al ridisegno dei modelli di business, Guerini Next.



NOTE E FONTI

[30] L'analisi è partita dai dati di bilancio disponibili su AIDA-Bureau van Dijk per le imprese operanti in 19 settori del comparto dei servizi e per 24 settori del comparto del manifatturiero, in entrambi i casi nel decennio 2011-2020. Abbiamo considerato come imprese top performer quelle con un tasso di crescita annuo sul decennio superiore a quello dei propri pari (stesso settore) per dipendenti, fatturato e redditività. Abbiamo poi condotto interviste strutturate ai CEO di due imprese per ognuno dei settori considerati, utilizzando un protocollo di ricerca che ci consentisse di approfondire come stessero affrontando la pandemia e quali modifiche al proprio modello di business stessero attuando. Da ultimo, abbiamo analizzato tematicamente quanto emerso e classificato i cambiamenti nei modelli di business in sei traiettorie.

[31] Per approfondimenti si veda il documento "OneNYC 2050. Building a strong and fair city" disponibile al link www.local2030.org/story/view/304.

[32] Elaborazioni Ufficio Studi UNIVA su dati Assaeroporti 2021.





CONFINDUSTRIA
Varese

PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**#VARESE
2050**

SCARICABILE SU
WWW.CONFINDUSTRIAVARESE.IT



strategique



#VARESE 2050



CONFINDUSTRIA
Varese