

UN **TERRITORIO** IN MOVIMENTO

MARZO 2019

LA PROVINCIA DI  
**VARESE**  
SCENARI DI FUTURO

Scenari strategici e azioni per lo sviluppo  
vincente del territorio della Provincia di Varese

**DOCUMENTO DI POSIZIONAMENTO  
E ORIENTAMENTO STRATEGICO**

Per il sesto anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata - nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, tra i primi 10 in Europa e nei primi 100 indipendenti su 8.100 a livello globale nell'edizione 2018 del «Global Go To Think Tanks Report» dell'Università della Pennsylvania.

Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti S.p.A. per conto di Confartigianato Imprese Varese.

© 2019 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Questo documento è stato ideato e realizzato da The European House - Ambrosetti S.p.A per il cliente destinatario, ed il suo utilizzo non può essere disgiunto dalla presentazione e/o dai commenti che l'hanno accompagnato. E' vietato qualsiasi utilizzo di tutto o parte del documento in assenza di preventiva autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

# INDICE

<b><i>EXECUTIVE SUMMARY</i></b>	3
CAPITOLO 1. <b>MISSIONE, OBIETTIVI E METODOLOGIA DI LAVORO DELL'INIZIATIVA</b>	33
CAPITOLO 2. <b>LA DIAGNOSI DEL TERRITORIO: LA PROVINCIA DI VARESE IN 10 PUNTI DI FORZA E 10 PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	41
CAPITOLO 3. <b>FOCUS SUL SISTEMA MANIFATTURIERO NELLA PROVINCIA DI VARESE</b>	64
CAPITOLO 4. <b>I <i>MEGATREND</i> CON CUI SI CONFRONTANO IL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE E LE SUE IMPRESE</b>	99
CAPITOLO 5. <b>LA VISIONE STRATEGICA PER IL TERRITORIO DI VARESE E LE POSSIBILI LINEE DI SVILUPPO</b>	129



# **LA PROVINCIA DI VARESE: SCENARI DI FUTURO**

Scenari strategici e azioni per lo sviluppo vincente  
del territorio della Provincia di Varese

---

## **EXECUTIVE SUMMARY**



# EXECUTIVE SUMMARY

## 1. MISSIONE, OBIETTIVI, ATTORI E METODOLOGIA DI LAVORO DELL'INIZIATIVA

L'iniziativa “**La Provincia di Varese - Scenari di futuro**”, realizzata da The European House - Ambrosetti su incarico di Confartigianato Imprese Varese, ha la **missione** di:

Concretizzare una **visione unificante per l'eccellenza** dello sviluppo del territorio della Provincia di Varese **nel più ampio contesto dell'area pedemontana, della Lombardia e della macro-area del Nord-Ovest**, individuando le azioni e i progetti portanti per la crescita economico-sociale, creando le condizioni per superare il “provincialismo” e rafforzando le relazioni con il sistema-Lombardia e le Province/territori limitrofi.

Nel dettaglio, l'iniziativa si è posta questi obiettivi:

- Sviluppare un quadro di alta sintesi strategica delle **opportunità** per il territorio varesino *vis-à-vis* la competizione e l'evoluzione del contesto internazionale.
- Fornire stimoli e contributi di metodo per favorire la crescita ed il rafforzamento dell'economia locale, delineando gli elementi essenziali di un'**Agenda di sviluppo economico ed industriale**.
- Indagare e dimostrare il ruolo del territorio della Provincia di Varese per la crescita della Lombardia e delineare le **azioni di sistema** necessarie per massimizzare e rendere concreto il suo potenziale di contribuzione.
- Coinvolgere attivamente **gli stakeholder di riferimento** a livello locale e sovra-locale e attori esterni importanti per il territorio favorendo la visibilità dell'area quale destinazione ottimale per le scelte di investimento e localizzazione.

Per comprendere il territorio di Varese e delinearne la possibile visione strategica di sviluppo futuro, The European House – Ambrosetti ha:

- ascoltato i principali *decision maker* e *opinion leader* del territorio (istituzioni, comunità imprenditoriale, mondo accademico) per raccoglierne le indicazioni e aspettative sul futuro;
- studiato i cambiamenti intervenuti nella Provincia negli ultimi 25 anni per comprendere le dinamiche di sviluppo di lungo periodo e gli ambiti prioritari su cui intervenire;
- analizzato i bilanci di un campione di oltre 1.500 imprese manifatturiere del territorio per comprendere la capacità di resilienza del sistema produttivo locale;
- sistematizzato gli elementi strutturali di forza e debolezza del territorio;
- esaminato i principali *megatrend* globali che hanno un impatto sulle dinamiche territoriali, per comprendere come la Provincia di Varese possa trarne vantaggio;

- approfondito le relazioni, in essere e/o potenziali, con le aree limitrofe (Milano, Canton Ticino, Verbano-Cusio-Ossola e Novara) per valutare le opportunità di collaborazione;
- messo a punto una proposta di visione strategica per la Provincia di Varese;
- individuato le linee di sviluppo a supporto della visione delineata.



**Figura 1.** La metodologia e le attività dell'iniziativa "La Provincia di Varese – Scenari di futuro". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

Le attività e le analisi dell'iniziativa sono state guidate da un **comitato di indirizzo strategico** formato da Confartigianato Imprese Varese e The European House – Ambrosetti.

Hanno partecipato all'iniziativa in rappresentanza di Confartigianato Imprese Varese il Presidente **Davide Galli** e i componenti della Giunta, insieme al Direttore Generale **Mauro Colombo** e al *management* di Direzione di Confartigianato Imprese Varese e Artser.

Il gruppo di lavoro di lavoro The European House - Ambrosetti che ha gestito l'iniziativa e sviluppato le analisi è guidato da **Valerio De Molli** (*Managing Partner* e Amministratore Delegato) e **Lorenzo Tavazzi** (Responsabile Area Scenari e *Intelligence*; *Project Leader*) e formato da: **Imma Campana** (*Area Leader* Lombardia), **Pio Parma** (*Senior Consultant* Area Scenari e *Intelligence*; *Project Coordinator*), **Andrea Alejandro Merli** (*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*), **Nicolò Serpella** (*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*) e **Simonetta Rotolo** (*Assistant*).

Si ringraziano inoltre per aver contribuito alle riflessioni dell'iniziativa i seguenti *stakeholder* del territorio della Provincia di Varese e delle aree limitrofe:

- **Luca Albertoni** (Direttore, Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dei Servizi del Cantone Ticino) con **Gianluca Pagani** (Dirigente della Scuola Manageriale, Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dei Servizi del Cantone Ticino) – Svizzera;

- **Maurizio Ampollini** (Presidente, Fondazione Comunitaria del Varesotto Onlus);
- **Emanuele Antonelli** (Presidente della Provincia di Varese; Sindaco di Busto Arsizio);
- **Giuseppe Bonomi** (Amministratore Delegato, Arexpo; già Segretario Generale e Direttore Generale della Presidenza, Regione Lombardia; già Presidente e Amministratore Delegato, SEA);
- **Daniela Bührig** (*Executive Director*, Farma Industria Ticino);
- **Antonio Bulgheroni** (Presidente, Lindt & Sprungli SpA; *Past President*, Unione degli Industriali della Provincia di Varese);
- **Giacinto Carullo** (*Senior Vice President Procurement and Supply Chain* Divisione Velivoli, Leonardo);
- **Umberto Colombo** (Segretario Generale, CGIL Varese);
- **Riccardo Comerio** (Presidente, Unione degli Industriali della Provincia di Varese; Amministratore Delegato, Comerio Ercole Spa);
- **Attilio Fontana** (Presidente, Regione Lombardia; già Sindaco di Varese);
- **Pasquale Frega** (*Country President*, Novartis Italia; Amministratore Delegato, Novartis Farma);
- **Davide Galimberti** (Sindaco di Varese);
- **Dario Galli** (Vice Ministro allo Sviluppo Economico del Governo Italiano);
- **Fabio Lunghi** (Presidente, Camera di Commercio di Varese);
- **Roberto Maroni** (già Presidente, Regione Lombardia; già Ministro dell'Interno del Governo Italiano);
- **Antonio Massafra** (Segretario Generale, UIL Varese);
- **Stefano Modenini** (Direttore, AITI - Associazione Industrie Ticinesi) – Svizzera;
- **Renzo Oldani** (Presidente, Società Ciclistica Alfredo Binda);
- **Gian Luca Orefice** (*Senior Vice President HR&O* Divisione Elicotteri, Leonardo);
- **Paolo Orrigoni** (Presidente, Gruppo Tigros);
- **Michaela Saisana** (*Senior Scientific Officer and Head of the European Commission's Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards*, JRC di Ispra);
- **Piero Solcà** (Presidente del C.d.A., Hupac SpA) con **Roberto Paciaroni** (Direttore Amministrativo, Hupac SpA);
- **Diego Sozzani** (Componente della IX Commissione “Trasporti, Poste e Telecomunicazioni”, Camera dei Deputati del Parlamento Italiano);
- **Angelo Tagliabue** ( Rettore, Università degli Studi dell'Insubria);
- **Federico Visconti** ( Rettore, Università LIUC di Castellanza).

I colloqui riservati realizzati da The European House - Ambrosetti con gli *stakeholder* e gli *opinion leader* hanno fatto emergere queste indicazioni e aspettative:

- **Superare la chiusura** che ha connotato il territorio negli ultimi decenni, favorendo concrete azioni e politiche di integrazione (con un ruolo propositivo di Varese su base regionale ed extra-regionale).
- Promuovere “innesti di nuovo”, una “scossa culturale”, imprimendo un **rinnovato senso di velocità** e favorendo l’apertura ad esperienze/competenze dall’esterno.
- Fare maggior ricorso a “**partnership collaborative**” tra le PMI, e tra grandi aziende e fornitori, per rafforzare le filiere industriali della Provincia in termini di maggiore capacità di innovare e di competere sui mercati esteri, permettendo alle imprese di dimensioni più piccole di crescere e “responsabilizzarsi”.
- Valorizzare e mettere a sistema le **conoscenze nei processi industriali** (es. macchine utensili) per ripensare il ruolo della manifattura, che ha perso centralità rispetto al passato.
- Sviluppare la **managerializzazione dell’imprenditoria locale**, intervenendo su formazione professionale e incremento del tasso di innovazione nelle imprese.
- Rafforzare gli **scambi “culturali” con l’area metropolitana milanese** per supportare nuovi progetti di innovazione, promuovere la creazione di *start-up* e reperire forza lavoro specialistica.
- Potenziare la capacità di attrazione del territorio, anche valorizzando la **rete infrastrutturale e logistica** (e il rapporto con Malpensa integrandolo nei «circuiti» di Varese).
- Valorizzare l’**offerta turistica** del territorio (natura e qualità della vita, attività sportive e patrimonio artistico-culturale) con iniziative iconiche e percorsi simbolici (per qualificarne l’immagine).
- Lanciare *partnership* pubblico-private nel **Terzo Settore** su ambiti di rilevanza socio-economica per il territorio (come formazione e assistenza sociale).
- Disegnare **una visione strategica del territorio che sia ambiziosa**, senza prescindere dal sistema territoriale più ampio dell’area metropolitana milanese e del sistema del Verbano e del Novarese.

## 2. LA DIAGNOSI DEL TERRITORIO: LA PROVINCIA DI VARESE IN 10 PUNTI DI FORZA E 10 PUNTI DI DEBOLEZZA

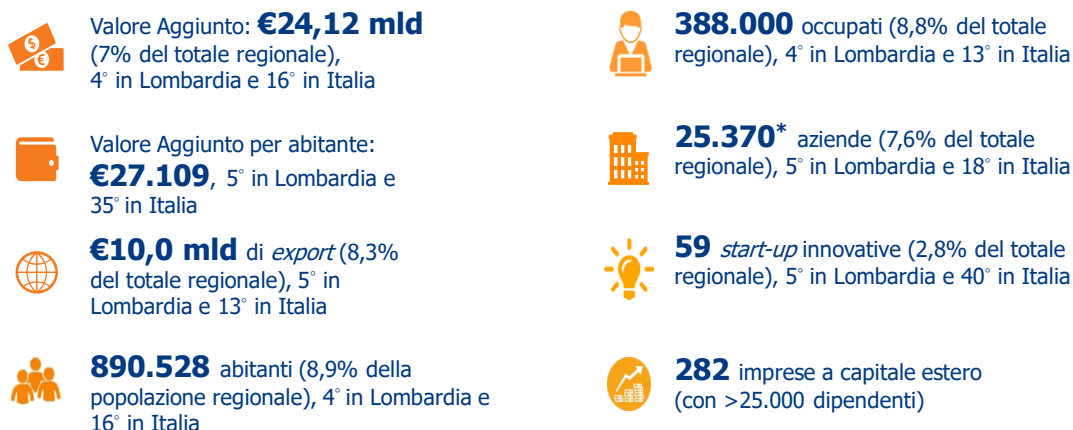
Nonostante il territorio possa fare leva su numerosi punti di eccellenza del tessuto socio-economico e industriale, un aspetto che rischia di minarne lo sviluppo futuro dipende dall’innesto di un “circolo vizioso” sull’articolazione della competitività della Provincia di Varese. Infatti:

- Da un lato, il Valore Aggiunto provinciale e il PIL *pro-capite* nella Provincia si sono ridotti rispettivamente dell’1,3% e del 4,6% tra 2008 e 2016, mentre la quota di popolazione in età lavorativa (15-64 anni) al 2018 si è contratta di 4,1 punti percentuali rispetto alla situazione del 2005 (in misura maggiore rispetto ai -3,5 punti percentuali in Lombardia e -2,2 punti percentuali in Italia).
- Dall’altro lato, se si considera il sistema produttivo locale, nel decennio 2008-2017 il numero di imprese nella Provincia di Varese si è ridotto del 5,8% e le imprese

artigiane hanno registrato un calo del -12,9%. Nel complesso, l'occupazione è in diminuzione del -7,4% (2016 vs. 2008).

In aggiunta, il **Tableau de Bord strategico** di posizionamento della Provincia di Varese (articolato in 3 macro-obiettivi e 28 *Key Performance Indicator* in 4 aree-chiave) restituisce una fotografia preoccupante:

- Nel 25% dei casi la Provincia di Varese è nelle prime 3 posizioni in Lombardia;
- Nel 64% dei casi è nella seconda metà della classifica a livello regionale.



**Figura 2.** I numeri-chiave del territorio della Provincia di Varese. (\*) Dal numero di aziende sono esclusi imprenditori individuali, liberi professionisti e lavoratori autonomi. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, ultimo anno disponibile, 2019*

Alla luce di tale premessa, The European House - Ambrosetti ha analizzato le dinamiche nella Provincia di Varese negli ultimi 25 anni, al fine di individuare **gli elementi strutturali di competitività e quelli di criticità prospettica**. Questo ha permesso di identificare 10 punti di forza e 10 punti di debolezza del territorio.

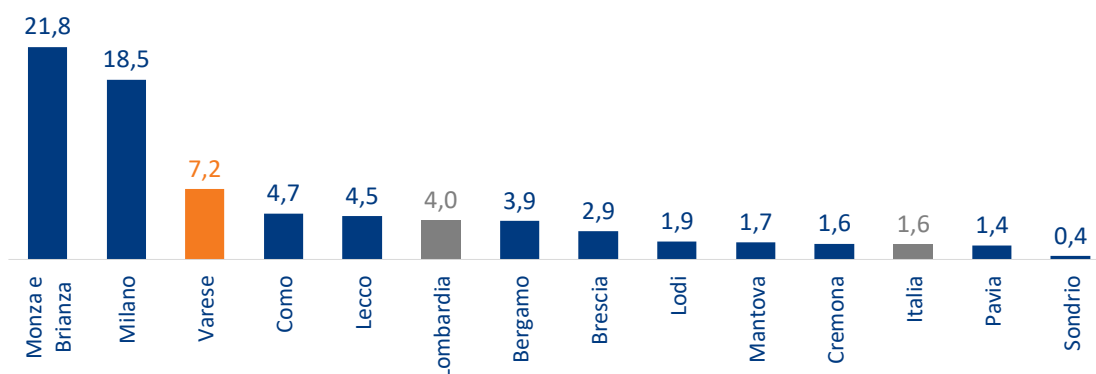
### I 10 PUNTI DI FORZA DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE

<b>1</b>	Specializzazione industriale in settori manifatturieri rilevanti	<b>6</b>	Benessere diffuso nel territorio
<b>2</b>	Alta densità d'impresa e «cultura del lavoro»	<b>7</b>	Crescente attenzione alla <i>Green Economy</i>
<b>3</b>	Presenza di poli di ricerca di eccellenza	<b>8</b>	Servizi pubblici efficienti e di qualità
<b>4</b>	Elevata vocazione all' <i>export</i>	<b>9</b>	Patrimonio naturalistico e artistico di eccellenza
<b>5</b>	Dotazione infrastrutturale e posizione strategica per la logistica	<b>10</b>	Ampia offerta sportiva

**Figura 3.** I 10 punti di forza del territorio della Provincia di Varese identificati da The European House - Ambrosetti. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019*

Nel dettaglio, il territorio della Provincia di Varese può contare su 10 elementi che la contraddistinguono nel panorama lombardo e/o nazionale:

1. Nel territorio sono presenti numerose **specializzazioni industriali in settori manifatturieri rilevanti**:
  - La Provincia di Varese vanta una storia di eccellenza nella produzione di **macchinari** e nella **lavorazione del metallo**. Non a caso, Metallurgia e Meccanica pesano per il 30,5% dell'*export* provinciale (oltre €3,0 mld nel 2017) e posizionano Varese al 5° posto tra le Province lombarde (7,2% del totale regionale).
  - Vi è una consolidata specializzazione nei **settori chimico-farmaceutico e della plastica**. Nel settore chimico-farmaceutico, la Provincia di Varese è 4° in Italia per numero di addetti, 6° per numero di unità locali e 4° in Lombardia per *export* (5,8% delle esportazioni regionali dell'*industry*). Sul territorio è presente un distretto della plastica che, con €2,2 mld di fatturato, è uno dei più importanti in Italia (3° Provincia per numero di addetti, 5° per numero di unità locali e 3° Provincia lombarda per *export* di prodotti della gomma-plastica, con il 15,2% delle esportazioni regionali dell'*industry*).
  - La produzione di **mezzi di trasporto** è storicamente radicata nel territorio varesino. Da un lato, la manifattura di velivoli ad ala fissa e rotante è frutto dell'esperienza maturata in aziende pionieristiche nel settore aeronautico in Italia e l'eredità di tale settore è oggi portata avanti dal Gruppo Leonardo con la sua filiera di fornitori sul territorio varesino e lombardo. Dall'altro, sono sviluppate competenze tecnico-industriali di rilievo nella produzione di mezzi a due ruote e nella relativa componentistica.
2. Il territorio si contraddistingue per l'**alta densità d'impresa** e la “cultura del lavoro”. La Provincia di Varese è infatti 3° in Lombardia per **concentrazione di imprese manifatturiere** (7,2 ogni km<sup>2</sup>) e di **imprese artigiane** (17,6 ogni km<sup>2</sup>).

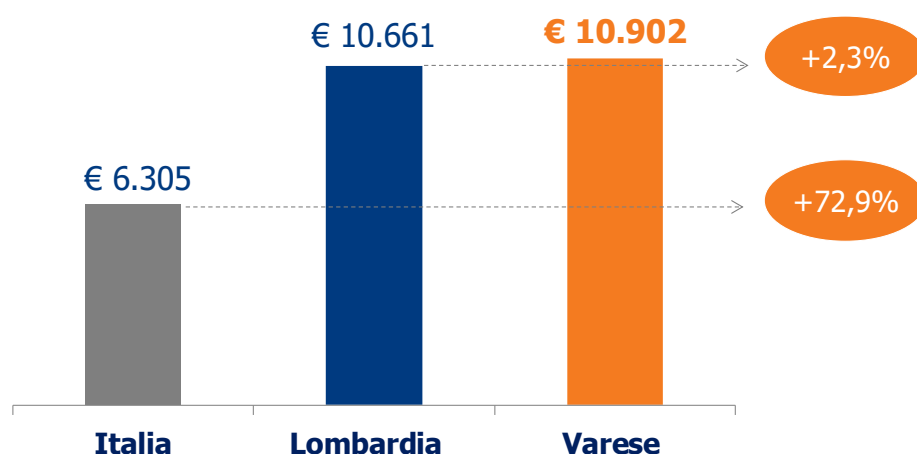


**Figura 4.** Densità di imprese manifatturiere nelle Province lombarde (numero per km<sup>2</sup>), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati InfoCamere, 2019

3. La Provincia di Varese ospita importanti **centri di ricerca scientifica** – tra cui il *Joint Research Centre* (JRC) della Commissione Europea ad Ispra (il 3° più grande centro di ricerca, dopo quelli di Bruxelles e Lussemburgo) e la Cittadella di Scienze della Natura “Salvatore Furia” a Varese – nonché **centri di eccellenza per la**

**produzione, la ricerca industriale e la formazione.** Tra questi si possono ricordare, solo per citare alcuni tra i settori maggiormente radicati nel territorio: le divisioni del Gruppo Leonardo per i velivoli ad ala fissa e rotante e il quartier generale delle attività di addestramento a livello globale (6.500 persone addestrate ogni anno per i voli in elicottero); il polo EMEA Whirlpool per i prodotti da incasso per le categorie freddo e cottura; lo stabilimento Sanofi, centro mondiale di riferimento per la produzione di farmaci per l'automedicazione; la sede centrale di Novartis a Origgio (dove sono localizzate le divisioni Innovative Medicines e Sandoz) che concentra in Lombardia quasi il 40% della forza lavoro e il 23,3% dei pazienti che nel 2017 hanno partecipato agli studi clinici promossi dall'azienda; lo stabilimento principale, il centro tecnologico e logistico ad Albizzate di Lamberti; Primetals Technologies Italy, tra i *leader* mondiali nella laminazione per prodotti lunghi dell'industria siderurgica; il centro di competenza di BTicino a Varese per lo sviluppo e la produzione di apparecchiature elettriche destinate al mercato residenziale; il Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio. Inoltre, Varese è la 3° Provincia lombarda per densità di marchi europei e per densità di domande depositate per modelli di utilità negli ultimi 15 anni.

4. A conferma della propria vocazione esportativa, dal 1991 la bilancia commerciale della Provincia di Varese è stabilmente in attivo, a differenza di quanto registrato a livello lombardo. Nel 2017, la Provincia di Varese è 3° in Lombardia (alle spalle di Brescia e Bergamo), con un **saldo commerciale positivo per €3,82 mld.** In termini *pro-capite*, l'*export* manifatturiero varesino negli ultimi otto anni è stato superiore a quello italiano (e anche di quello lombardo). Varese è inoltre la 2° Provincia in Lombardia per esportazioni di prodotti specializzati e *high-tech* (61,5% del totale).



**Figura 5.** Export manifatturiero *pro-capite* (Euro, media 2010-2017): confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

5. Con un indice di dotazione di infrastrutture economiche<sup>1</sup> pari a 258,9 (Italia = 100), la Provincia di Varese è **il territorio più infrastrutturato della Lombardia**

<sup>1</sup> Dotazione di rete stradale, rete ferroviaria, porti, aeroporti, impianti e reti energetico-ambientali, strutture e reti per la telefonia e la telematica, reti bancarie e servizi vari. Fonte: Istituto Tagliacarne, 2019.

(anche grazie al sistema aeroportuale e ferroviario). Varese ha il potenziale per rafforzare il proprio **ruolo strategico di snodo di connessione tra l'Europa continentale e l'Italia settentrionale**, in quanto si trova al centro del Corridoio ferroviario (TEN-T) Reno-Alpi che collega, attraverso i valichi di Domodossola e Chiasso, il Nord Europa al porto di Genova ("triangolo Milano-Torino-Genova"). Il territorio è servito dall'aeroporto di Malpensa – secondo scalo aeroportuale italiano per numero di passeggeri (22,2 milioni di persone) e primo per merci movimentate (circa 590.000 tonnellate) – ed ospita a Busto Arsizio l'interporto di Hupac, tra i più grandi nell'Europa meridionale (capacità di 8 milioni di tonnellate annue e 450.000 unità movimentate all'anno).

6. Il **benessere diffuso** è un tratto distintivo del territorio: ad esempio, la Provincia di Varese è 1° in Lombardia e 10° in Italia per spesa media per famiglia in beni durevoli (€2.888 nel 2017) e 1° in Lombardia e 2° in Italia per spesa *pro-capite* in viaggi e turismo (€1.166 nel 2017).
7. La Provincia di Varese sta costruendo una **leadership sullo sviluppo sostenibile**: è tra le prime 20 in Italia per quota di imprese che investono nel *green* sul totale (e 3° in Lombardia) e vede l'affermazione di modelli di sviluppo sostenibile – 3° Provincia lombarda per quota di raccolta differenziata di rifiuti urbani sul totale (75,2%); +70,2% nell'utilizzo del *car sharing* nel biennio 2016-2017, pari all'8,5% del totale regionale.
8. L'**efficienza della Pubblica Amministrazione** rappresenta un fattore abilitante dello sviluppo territoriale: ad esempio, Varese è la 1° Provincia in Lombardia e tra le prime 20 in Italia dell'*Institutional Quality Index*<sup>2</sup> (punteggio pari a 743,4 rispetto allo 704,5 della Lombardia e allo 596,9 dell'Italia), nonché 4° Provincia in Lombardia e tra le prime 20 in Italia per durata media dei processi di contenzioso civile (190,4 giorni rispetto ai 205,4 in Lombardia e ai 341,2 in Italia).
9. Il **patrimonio artistico e paesaggistico varesino** è di massimo rilievo: all'interno della Lombardia (1° Regione italiana per numero di siti UNESCO dichiarati Patrimonio dell'Umanità), Varese è prima con 4 siti UNESCO (7,4% del totale nazionale e 40% del totale lombardo); ospita il 10% dei beni in Italia e 37,5% dei beni in Lombardia tutelati dal Fondo per l'Ambiente Italiano – FAI; vede la presenza di molteplici siti ed edifici d'interesse artistico, storico e religioso e di importanti strutture museali ed espositive; con riferimento a parchi vincolati e aree verdi, è la 3° Provincia lombarda per ettari di patrimonio naturale protetto per abitante.
10. Il territorio si distingue per una **radicata vocazione per lo sport ed ospita eventi sportivi internazionali** (ad esempio è l'unica Provincia italiana ad aver ospitato per due volte i campionati mondiali di ciclismo, nel 1951 e nel 2008): Varese è la 2° Provincia lombarda per indice di sportività nel volley, nuoto, tennis e sport d'acqua e 4° in Lombardia per numero di società sportive sul territorio.

---

<sup>2</sup> Indice basato su 5 dimensioni: *Regulatory quality, Government effectiveness, Rule of law, Corruption e Voice and accountability*. Fonte: Società Italiana di Economia e Politica Industriale, 2019; i valori sono espressi su una scala da 0 a 1.000.

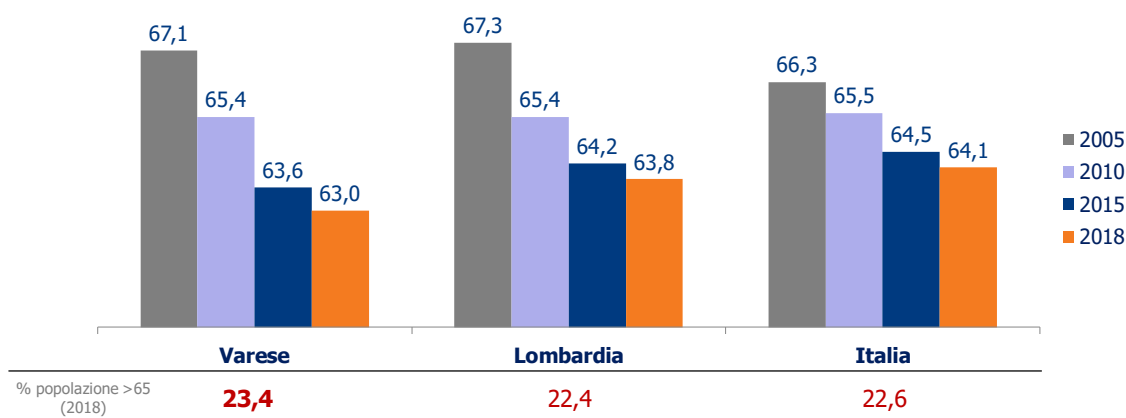
## I 10 PUNTI DI DEBOLEZZA DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE

<b>1</b>	Invecchiamento accelerato della popolazione	<b>6</b>	Bassa attrattività
<b>2</b>	Dinamicità economica in rallentamento	<b>7</b>	Scarsa vivacità culturale e tessuto sociale in sofferenza
<b>3</b>	Deindustrializzazione progressiva del territorio	<b>8</b>	Potenziale turistico sottovalorizzato
<b>4</b>	Deterioramento del mercato del lavoro	<b>9</b>	Polarizzazione del territorio con crescenti livelli di disparità
<b>5</b>	Scarsa vitalità imprenditoriale	<b>10</b>	Gap di visibilità e percezione del territorio

**Figura 6.** I 10 punti di debolezza del territorio della Provincia di Varese identificati da The European House - Ambrosetti.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

Il territorio della Provincia di Varese deve intervenire su **10 fattori di debolezza strutturale** che possono minare il percorso di sviluppo futuro:

1. Le **dinamiche di invecchiamento nella Provincia sono più accentuate** rispetto a Lombardia e Italia: al 2017, il tasso di natalità è pari a 7,5 nascite ogni 1.000 abitanti (rispetto a 7,9 in Lombardia e 7,6 in Italia), l'età media ammonta a 45,5 anni (rispetto ai 45,0 in Lombardia e ai 44,9 in Italia) e l'indice di dipendenza strutturale<sup>3</sup> è pari a 58,7% (rispetto al 56,8% in Lombardia e al 55,8% in Lombardia). Inoltre, si sta via via riducendo la **quota di popolazione in età lavorativa**, scesa dal 67,1% nel 2005 al 63,0% del totale nel 2018, a fronte di una incidenza crescente della popolazione *over 65* (23,4%).



**Figura 7.** Quota della popolazione in età compresa tra 15 e 64 anni (%), confronto tra 2005, 2010, 2015 e 2018, e incidenza della popolazione *over 65*: confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

<sup>3</sup> Numero di individui non autonomi per ragioni demografiche (età ≤14 anni e ≥65 anni) ogni 100 individui potenzialmente indipendenti (età 15-64 anni).

2. L'economia della Provincia ha mostrato una **crescita più contenuta rispetto alla Lombardia e al sistema-Italia**, registrando un incremento del Valore Aggiunto dimezzato rispetto al tasso medio della Lombardia nel periodo 2004-2017 e un divario del 24% rispetto alla Lombardia in termini di ricchezza *pro-capite*. Varese è nel gruppo delle 4 Province lombarde che **hanno impiegato più tempo a recuperare i livelli pre-crisi**: applicando lo stesso tasso di crescita annua registrato in Lombardia tra il 2008 e il 2017, avrebbe superato il livello del 2008 in soli 3 anni e avrebbe un Valore Aggiunto superiore a quello attuale di quasi € 2 mld.

Anni impiegati per  
tornare ai livelli pre-crisi



Figura 8. Crescita del Valore Aggiunto delle Province lombarde tra il 2008 e il 2017 (€ mln), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

3. Anche il settore manifatturiero ha risentito degli effetti della crisi: Varese è la seconda peggiore Provincia lombarda per **contrazione dell'incidenza sul PIL della manifattura rispetto al 2000**.

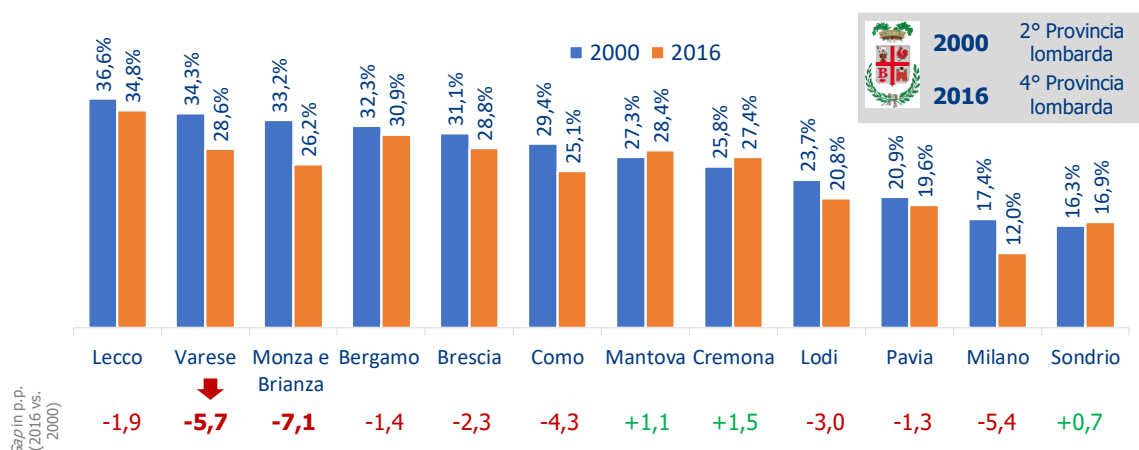
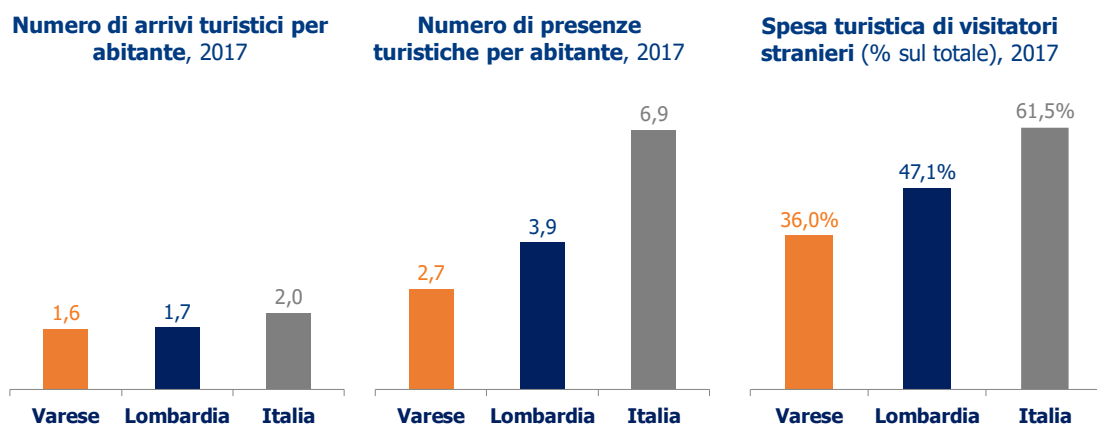


Figura 9. Valore Aggiunto del settore manifatturiero nelle Province lombarde (% sul totale provinciale): confronto tra 2000 e 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

4. Il progressivo processo di deindustrializzazione ha determinato una **perdita rilevante di occupazione nell'industria manifatturiera**, con una **riduzione del 16% rispetto alla situazione del 2008** (con la perdita di circa il 20% della forza lavoro nella manifattura nel periodo 2008-2015, 3° peggiore *performance* in Lombardia) e un ampio ricorso ad istituti di integrazione salariale (3° in Lombardia per valore delle ore di Cassa Integrazione Guadagni e 1° in rapporto ai lavoratori dipendenti). Tuttavia, l'industria manifatturiera continua a coinvolgere il 27,5% dell'occupazione provinciale (rispetto al 20% in Lombardia e al 15,6% medio nazionale).
5. La **scarsa vitalità imprenditoriale** è un fattore critico da potenziare: ad esempio, Varese è penultima in Lombardia per numero di *start-up* innovative ogni 1.000 società di capitali.
6. Il territorio non è **competitivo nell'attrarre dall'estero studenti universitari ed imprenditori** (quintultima Provincia in Lombardia, con 6,5 titolari d'impresa stranieri ogni 1.000 abitanti).
7. La Provincia sconta ancora una **carenza di offerta culturale** (9° in Lombardia e tra le ultime 10 in Italia per numero di librerie ogni 100mila abitanti; 9° in Lombardia e 80° in Italia per numero di spettacoli ogni 100mila abitanti). A questo si uniscono alcuni **segnali di sofferenza nella tenuta del tessuto sociale** (ai primi posti in Lombardia per numero di delitti legati a stupefacenti e tentati suicidi).
8. Il territorio **non riesce a capitalizzare pienamente i flussi turistici** (1,8 notti di permanenza media, che posizionano Varese al terzultimo posto in Lombardia), con un conseguente *gap* nella capacità di attrazione di visitatori e spesa turistica.



**Figura 10.** Indicatori di competitività del settore turistico: confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia, 2017.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2019

9. Permane una **polarizzazione del territorio**, con crescenti livelli di disparità. La Provincia di Varese è infatti 2° in Lombardia per disparità di ricchezza all'interno del territorio tra i 5 Comuni con il maggiore ricchezza *pro-capite* e i 5 con la minore ricchezza *pro-capite*.

10. Esiste un **gap di “visibilità”** nel confronto con altre aree lombarde: dal *web monitoring* effettuato da The European House - Ambrosetti<sup>4</sup>, il territorio di Varese tende a risultare **poco distintivo**, senza una chiara identificazione associata a specifiche competenze o fonti di attrazione.

### 3. FOCUS SUL SISTEMA MANIFATTURIERO NELLA PROVINCIA DI VARESE

Il territorio di Varese ha subito un **progressivo processo di deindustrializzazione** che trova le sue radici negli anni Novanta del secolo scorso, quando il sistema industriale varesino ha iniziato ad evidenziare gravi sintomi di crisi (a partire proprio dai settori che avevano trainato l'industrializzazione precedente, come l'industria tessile).

Negli anni 2000, a fronte della crescente terziarizzazione del territorio, è proseguito il *trend* di “impoverimento” manifatturiero, anche se il **fitto tessuto di PMI<sup>5</sup> ha permesso, in parte, di reggere meglio ai periodi di crisi**, nonostante gli impatti legati alla delocalizzazione e smantellamento di grandi realtà produttive e alla crescente concorrenza estera.

Pur di fronte ad una significativa riduzione dell'incidenza della manifattura sul Valore Aggiunto provinciale (dal 34,3% al 28,6% tra 2000 e 2016), la Provincia di Varese ha assistito alla nascita di aziende che hanno “fatto la storia” della manifattura italiana e del *Made in Italy* e tutt'oggi nel suo territorio sono insediati *brand* di riferimento a livello nazionale e internazionale e stabilimenti produttivi e sedi operative di importanti multinazionali.

Per meglio comprendere l'evoluzione del tessuto manifatturiero locale nel tempo, The European House – Ambrosetti ha effettuato una approfondita analisi della **performance esportativa** dei principali settori industriali del territorio e dei **risultati di un campione rappresentativo di aziende manifatturiere** con sede nella Provincia di Varese.

Sull'orizzonte temporale 2000-2017, l'*export* manifatturiero della Provincia di Varese è cresciuto più che in Lombardia e in Italia nella fase pre-crisi (**+4,5%** tra 2000 e 2008), con una riduzione nel periodo successivo (**+3,3%** tra 2009 e 2017).

---

<sup>4</sup> Analisi effettuata su un campione di 1,8 mld di siti *web* generati nelle seguenti lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo, cinese e russo (settembre 2018).

<sup>5</sup> Le micro-imprese infatti mantengono una incidenza rilevante sul totale delle imprese nella Provincia di Varese (77% nel 2016).

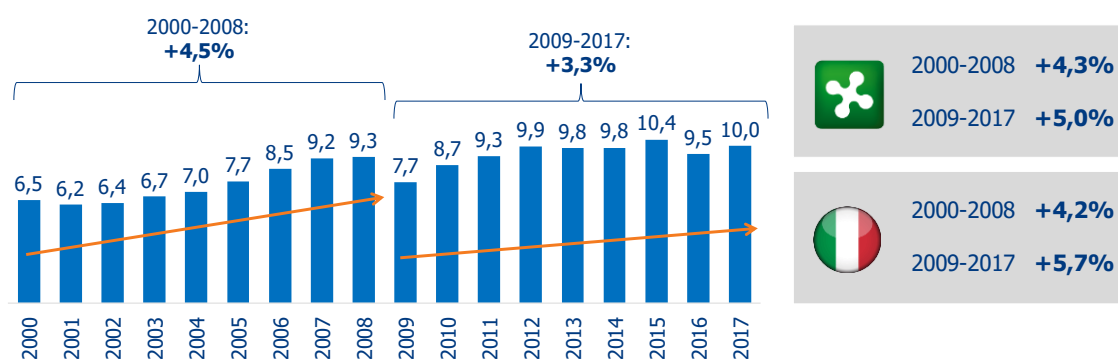


Figura 11. Export manifatturiero della Provincia di Varese (€mld e CAGR %), 2000-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

Quasi il **60% delle esportazioni manifatturiere** della Provincia di Varese si rivolge al **mercato europeo**. I “**Big 3**” europei (Germania, Francia e Regno Unito) e gli Stati Uniti d’America sono i principali mercati di destinazione della produzione manifatturiera del territorio: oggi l’*export* si concentra su mercati “domestici” a crescita contenuta, ma con potenzialità di ripresa nel prossimo biennio. Sono quindi poco presidiati i mercati internazionali a maggiore potenziale di crescita: ad esempio, solo l’8,2% dell’*export* manifatturiero locale è diretto verso i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), il 2,1% verso la Turchia, il 2,6% verso l’ASEAN e il 3,0% verso il Sud America.

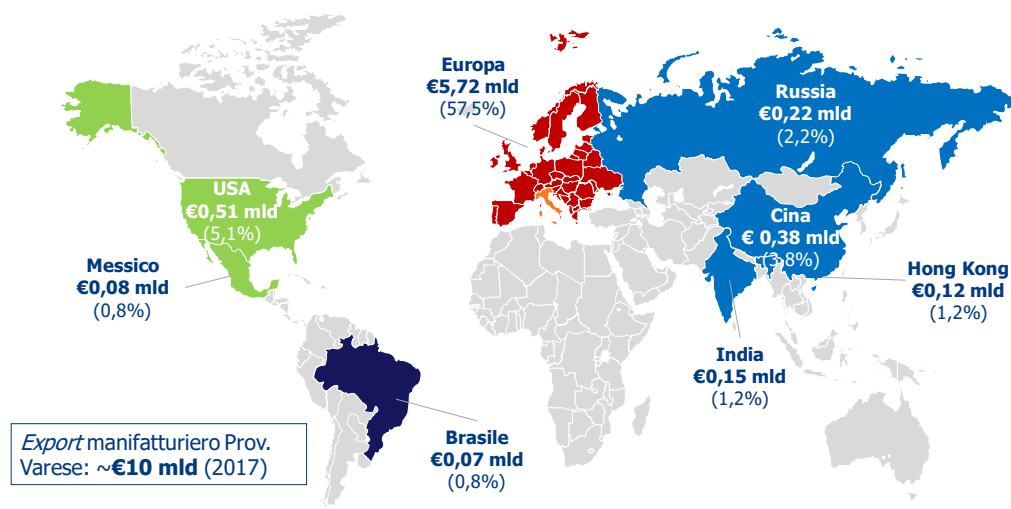
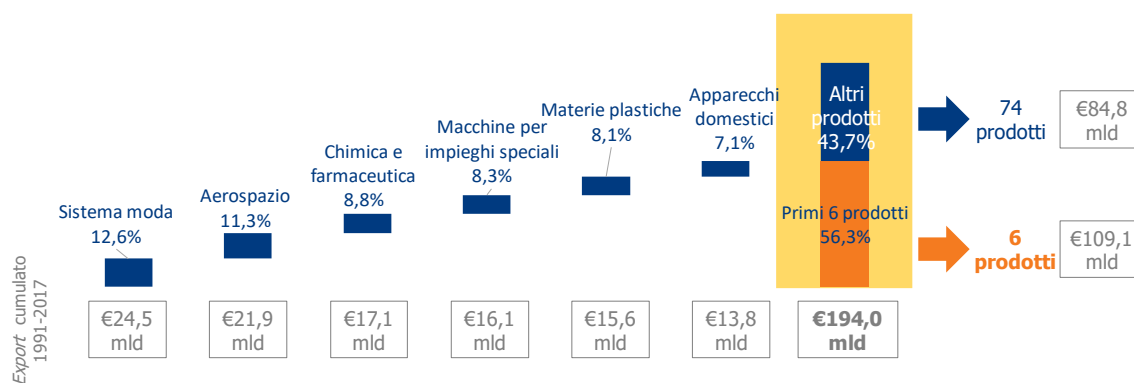


Figura 12. Export manifatturiero della Provincia di Varese: principali mercati di destinazione (€mld e % del totale), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

La composizione percentuale dell’*export* manifatturiero nella Provincia di Varese è cambiata nel tempo, ma il peso di **Macchinari e Apparecchi** è rimasto costante e superiore a un quinto del totale: non a caso 6 produzioni su 80 (sistema moda, aerospazio, chimico-farmaceutica, macchine per impieghi speciali, materie plastiche e apparecchi domestici) hanno contribuito per il 56,3% delle esportazioni cumulate della Provincia di Varese tra il 1991 e il 2017 e riflettono, in buona parte, quelle che sono state le competenze manifatturiere del territorio varesino.



**Figura 13.** Incidenza dei primi 6 prodotti sul totale delle esportazioni della Provincia di Varese (%), 1991-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

Per approfondire la composizione, le caratteristiche e specificità del settore manifatturiero nella Provincia di Varese, The European House – Ambrosetti ha inoltre analizzato i bilanci di un campione di **oltre 1.500 imprese manifatturiere**<sup>6</sup> sull'orizzonte temporale 2008-2017 (2008 come anno di inizio della crisi economico-finanziaria globale e 2017 come ultimo anno disponibile).

Sui 13 macro-settori analizzati, 8 rappresentano l'86,5% dei ricavi totali cumulati, l'82,7% del numero di imprese e il 76,7% del totale dei dipendenti del campione analizzato. L'esame nel decennio mostra che, ad esclusione dei comparti dei Mezzi di trasporto e dei Minerali non metalliferi, il fatturato è cresciuto in media in tutti i settori, e in particolare nella **Farmaceutica** e nei **Macchinari** (variazione superiore al 50% rispetto al 2008).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Farmaceutica	100	109,43	123,49	132,27	123,92	129,11	135,66	142,20	144,90	152,21
Macchinari	100	80,24	85,03	102,46	108,91	119,82	136,46	147,46	139,43	151,47
Carta e stampa	100	93,69	104,00	114,03	113,68	112,85	120,15	131,86	136,84	146,27
Altre attività manifatturiere	100	88,68	103,14	115,45	120,16	120,20	128,73	137,44	140,51	144,63
Gomma e plastica	100	89,68	106,91	117,76	114,28	117,22	120,61	127,01	133,95	143,01
Alimentare e bevande	100	100,47	108,37	112,57	115,18	123,84	131,50	132,81	133,86	142,30
Chimica	100	79,32	98,66	107,06	110,15	119,32	121,35	121,10	128,07	133,47
Legno e arredo	100	87,31	91,53	94,80	93,86	96,31	93,90	105,43	114,04	128,01
Sistema moda	100	88,54	99,22	106,36	101,57	105,04	110,87	115,47	120,69	125,11
Metalmeccanica	100	65,49	79,56	96,05	94,15	92,06	94,43	96,36	93,95	105,88
ICT e prodotti elettrici	100	85,20	93,94	102,35	96,49	92,54	90,93	95,44	101,91	102,54
Mezzi di trasporto	100	92,05	91,02	96,37	106,08	107,25	103,02	100,16	87,67	91,98
Minerali non metalliferi	100	82,40	84,58	91,56	87,73	89,51	86,44	84,71	89,70	88,88

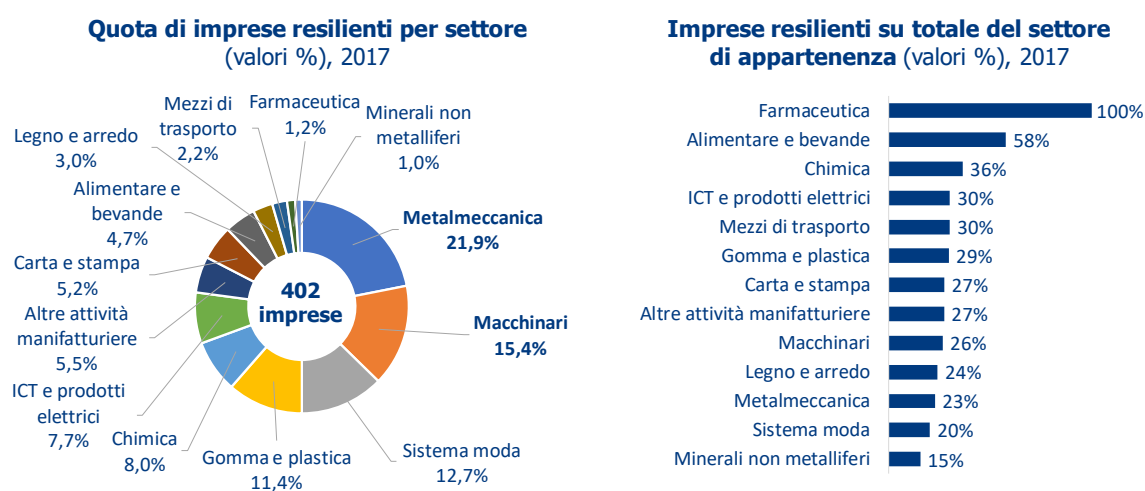
Legenda: Crescita >+25% Crescita >0% e <+25% Decrescita (<0%)

**Figura 14.** Andamento dei ricavi per settore manifatturiero nella Provincia di Varese (numeri indice, 2008 = 100), 2008-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

<sup>6</sup> Caratteristiche del campione: fatturato 2017 pari ad almeno €1 mln; sede legale nella Provincia di Varese; forma di società di capitali (S.p.A., S.r.l., S.a.p.a.); capitale a maggioranza privato. Le imprese analizzate rappresentano un fatturato complessivo (2017) di €15,1 mld e occupato 57.159 dipendenti. Le PMI (<50 dipendenti) prese in considerazione rappresentano una buona parte del campione di analisi: 1.314 aziende (86,2% del campione), €5,6 mld di fatturato generato nel 2017 (36,9% del campione) e 22.019 dipendenti (38,5% del campione). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Aida – Bureau Van Dijk, 2019.

L'analisi fa emergere, in questi ultimi anni di debolezza del sistema produttivo nazionale, una **tenuta del fatturato e della marginalità** dei settori manifatturieri varesini: infatti, 11 settori su 13 presentano fatturati del 2017 superiori rispetto al 2008 (ultimo anno prima della crisi), mentre 8 su 13 evidenziano marginalità nel 2017 superiori rispetto al 2008, anche se con significative variazioni nel corso del periodo in esame.

È stato quindi effettuato un ulteriore approfondimento sul campione volto ad **individuare i settori manifatturieri “resilienti”** dell'economia varesina, ossia quelli che hanno manifestato nell'ultimo decennio una forte capacità economica e di adattamento<sup>7</sup>. Nel complesso, oltre **un quarto del campione (26,4%, pari a 402 imprese)** si è dimostrato resiliente, pari al 40,8% del fatturato totale del campione (€6,2 mld) e al 29,1% dei dipendenti sul totale del campione (16.626 dipendenti). **Quasi 2 imprese resilienti su 5 operano nella Metalmeccanica** e nei **Macchinari**, mentre i settori con la quota più alta di aziende resilienti sono la Farmaceutica (100%) – che genera quasi un quarto del fatturato delle imprese resilienti nella Provincia di Varese – e l'industria alimentare e delle bevande (58%).



**Figura 15.** La “fotografia” delle imprese manifatturiere resilienti nel periodo 2008-2017 nella Provincia di Varese: composizione del campione e incidenza sul settore di appartenenza (%). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

#### 4. I MEGATREND CON CUI SI CONFRONTANO IL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE E LE SUE IMPRESE

Per valutare i potenziali impatti di fattori esterni sulla Provincia di Varese, The European House – Ambrosetti ha identificato e analizzato i **7 megatrend della nostra epoca** che influenzano lo sviluppo e le strategie delle imprese e dei territori.

L'analisi ha posto le basi per identificare alcuni **gap del territorio di Varese associati ai grandi cambiamenti in corso a livello globale** e le **esigenze evolutive** del territorio e del sistema produttivo locale.

<sup>7</sup> A tal fine, sono stati identificati 3 criteri di *performance*: tenuta/incremento del fatturato nel breve termine, tenuta/incremento del fatturato nel lungo termine e tenuta/incremento della redditività nel lungo termine.

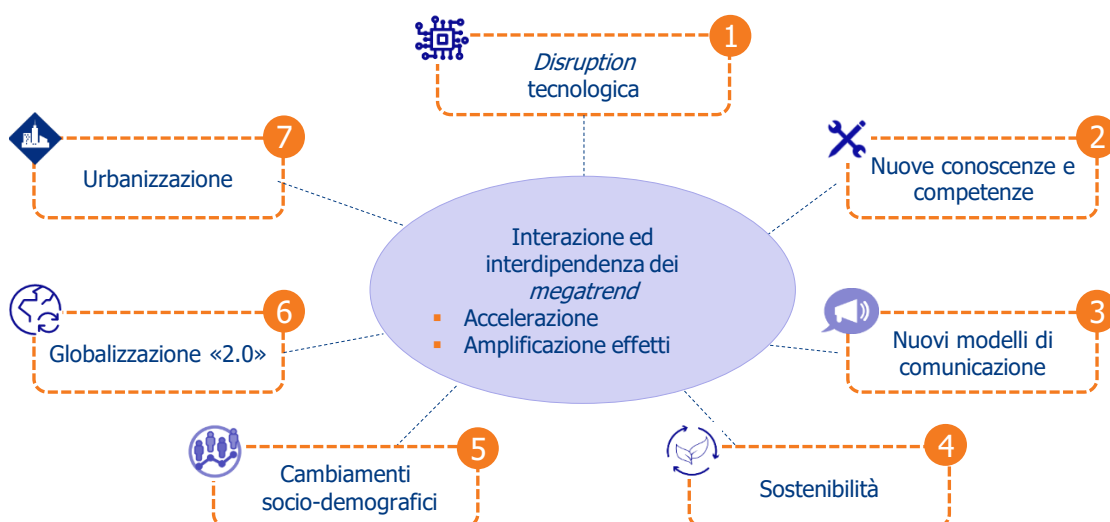


Figura16. I 7 megatrend globali del nostro tempo. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Ciascuno di questi *megatrend* è in grado di determinare, con intensità differenti, potenziali impatti sulle imprese (modificandone il modello di *business* e gli assetti produttivi ed organizzativi – si veda lo schema di sintesi riportato di seguito), così come sul **tessuto socio-economico e produttivo della Provincia di Varese**.

Megatrend globale	I principali impatti sulle imprese	Megatrend globale	I principali impatti sulle imprese
1. <b>DISRUPTION TECNOLOGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automazione e digitalizzazione delle filiere produttive</li> <li>Nuovi mestieri e orientamento della formazione dei lavoratori</li> <li>Nuovi modelli di <i>business</i> e di servizio con disintermediazione delle catene del valore</li> <li>Ecosistemi aziendali allargati con politiche di «<i>coopetition</i>» con <i>start-up</i> e <i>fintech</i></li> <li>Strategie di <i>reshoring</i> favorite dalle tecnologie 4.0</li> </ul>	4. <b>SOSTENIBILITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attenzione verso l'efficienza energetica e l'impatto ambientale</li> <li>Orientamento al benessere sociale diffuso ed equo tra dipendenti e cittadini</li> <li>Reingegnerizzazione delle catene del valore in chiave «circolare»</li> <li>Sviluppo di nuove filiere produttive secondo modelli di transizione energetica</li> <li>Nuove modalità di investimento con ritorni positivi su reputazione e <i>branding</i></li> </ul>
2. <b>NUOVE CONOSCENZE E COMPETENZE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo dell'<i>Open Innovation</i> nelle organizzazioni pubbliche e private</li> <li>Aumento degli investimenti in capitale intangibile</li> <li>Integrazione di nuove professioni specialistiche a valle e a monte del processo</li> <li>Orientamento al <i>talent management</i></li> <li>Sviluppo di programmi di <i>lifelong learning</i></li> </ul>	5. <b>CAMBIAMENTI SOCIO-DEMOGRAFICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie per l'attrazione e gestione delle risorse «esterne»</li> <li>Gestione della convivenza in azienda delle diverse fasce d'età professionale</li> <li>Interventi per ridisegnare l'ambiente di lavoro («<i>future workplace</i>»)</li> <li>Integrazione dei <i>Millennials</i> nei sistemi aziendali</li> </ul>
3. <b>NUOVI MODELLI DI COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuove relazioni e modalità di interazione imprese-clienti-fornitori</li> <li>Disintermediazione dei canali tradizionali di comunicazione</li> <li>Nuovi strumenti tecnologici e innovativi per valorizzare le informazioni raccolte</li> <li>Crescente importanza delle <i>reputation online</i></li> </ul>	6. <b>GLOBALIZZAZIONE «2.0»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie di attrattività delle risorse «scarse»</li> <li>Incremento del multiculturalismo</li> <li>Ribilanciamento dei mercati di produzione e consumo globali</li> <li>Necessità di personalizzare prodotti e servizi in base ad abitudini e culture locali</li> <li>Posizionamento strategico nelle <i>global value chain</i></li> <li>Adozione di strumenti e meccanismi per mitigare il rischio geopolitico</li> </ul>
		7. <b>URBANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerarchizzazione competitiva dei sistemi territoriali</li> <li>Aumento del livello di interdipendenza tra sistemi territoriali</li> <li>Ridefinizione del ruolo delle aree non metropolitane</li> <li>Politiche per la gestione delle diseconomie di aggregazione</li> <li>Nuove modalità per la gestione dei crescenti flussi logistici di merci e persone</li> </ul>

Figura17. I principali impatti dei 7 megatrend globali sulle imprese. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Nello specifico, la Provincia di Varese è chiamata a gestire alcuni *gap* strutturali rispetto alle tendenze globali sopra indicate e a fronteggiare specifiche necessità per l'evoluzione del territorio:

1. **Disruption tecnologica.** La Provincia di Varese conta 3,3 *start-up* innovative ogni 1.000 imprese registrate (rispetto alle 4,9 in Lombardia e alle 5,6 in Italia nel 2017). Il *gap* innovativo e tecnologico si è sostanzialmente anche in una minore crescita del comparto manifatturiero rispetto alla media lombarda e nazionale nel periodo 2010-

2016, con un divario rispettivamente di 7,7 e 4,1 punti percentuali in meno. Per colmare questo *gap*, occorre **ripensare il modello di business delle imprese** del territorio alla luce dell'introduzione delle tecnologie 4.0 nelle PMI industriali e di servizi (attraverso la riconfigurazione sulle attività nelle fasi a maggior valore aggiunto a monte e a valle della produzione) e **riposizionare le produzioni a rischio di "commoditizzazione"**, aggiornando la propria offerta. Infine, è di fondamentale importanza promuovere reti di sviluppo dell'imprenditoria, anche giovanile, nei settori ad alta concentrazione tecnologica (come il manifatturiero avanzato e l'ICT).

2. Nuove conoscenze e competenze. L'incidenza dei NEET<sup>8</sup> è molto elevata nella Provincia di Varese e raggiunge il 17,9% della popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni. Il dato evidenzia un divario di 2,1 punti percentuali con la Lombardia e colloca Varese al terzultimo posto tra tutte le Province lombarde. In aggiunta, la popolazione con almeno un diploma universitario è pari a 10,9%, inferiore al valore medio nazionale (11,5%) e lombardo (11,8%). L'attenzione verso le nuove conoscenze e competenze deve passare necessariamente attraverso un **orientamento della formazione su indirizzi di professioni tecnico-informatiche e sulle skill trasversali<sup>9</sup> e soft**, valorizzando anche i percorsi di alternanza scuola-lavoro, anche con programmi di collaborazione internazionale (ad esempio, con il Canton Ticino). Infine, deve essere favorita la cultura e la formazione imprenditoriale locale, grazie, da un lato, allo sviluppo di **percorsi di "managerializzazione" dell'imprenditoria** e, dall'altro, al potenziamento di **incubatori e acceleratori di impresa**.
3. Nuovi modelli di comunicazione. La ridotta visibilità sul *web* del territorio di Varese (3,7% sul totale delle osservazioni delle Province lombarde) evidenzia una **bassa distintività** e l'**assenza di una chiara identificazione** del territorio con specifiche fonti di attrazione. Per colmare questo *gap* si potrebbe progettare il "*brand Varese*" e costruire uno *storytelling* mirato del territorio per favorire una **percezione distintiva** delle produzioni ed eccellenze locali. Infine, è importante che le imprese sviluppino meccanismi di ingaggio e fidelizzazione degli *stakeholder*, utilizzando come leva le nuove tecnologie digitali e i *social media*.
4. Sostenibilità. La Provincia di Varese è terza in Lombardia per incidenza di siti contaminati, 8° per qualità dell'"ecosistema urbano"<sup>10</sup> e 6° per numero di aziende con autorizzazione integrata ambientale. L'adozione di modelli sostenibili per la mobilità e la logistica basati sul **trasporto a ridotto impatto ambientale** e sulla **mobilità condivisa**, il contenimento e l'efficientamento dell'utilizzo degli *input* produttivi e l'ottimizzazione della **gestione degli scarti industriali** sono possibili azioni con cui rispondere alle esigenze del territorio e del sistema produttivo in tema di sostenibilità.

---

<sup>8</sup> Sono classificati "NEET" i giovani che non sono impegnati in attività di studio, lavoro e formazione.

<sup>9</sup> Come *problem solving*; capacità di lavorare in squadra; comunicazione; apprendimento; pianificazione e organizzazione.

<sup>10</sup> Indice calcolato da Legambiente sui capoluoghi di Provincia, edizione 2018.

5. Cambiamenti socio-demografici. Tale *megatrend* sta determinando impatti rilevanti sulla Provincia di Varese, con una crescita della popolazione residente più stagnante rispetto alla media lombarda (+4,3% vs. +6,0%), un elevato tasso di dipendenza degli anziani (in crescita a 37,1 rispetto al 30,9 del 2008) e un livello di popolazione in età lavorativa (16-64 anni) pari al 63% (in calo rispetto al 2008) e inferiore di quasi 1 punto percentuale rispetto alla media regionale. Per far fronte alle nuove dinamiche globali, la Provincia deve **ottimizzare l'offerta di servizi connessi alla "ageing society"** (mobilità, assistenza sanitaria, servizi della P.A., ecc.) ed includere a livello aziendale delle **politiche attive di age management**, percorsi di "mentoring incrociato" e di *talent management* multigenerazionale tra lavoratori *senior* e giovani.
6. Globalizzazione «2.0». La Provincia di Varese sconta un ritardo in termini di attrazione e presenza di studenti stranieri, con un *gap* del 120% rispetto alla media lombarda (3,5% vs. 7,7%). Questa situazione di contenuta attrattività emerge anche con riferimento al tasso di imprenditoria straniera, uno dei più bassi nella regione (6,5 titolari stranieri ogni 1.000 abitanti). La valorizzazione della rete infrastrutturale e logistica, lo **sviluppo di collaborazioni con territori e/o network internazionali** e l'adozione di **piani di internazionalizzazione delle PMI** possono incrementare la presenza sui mercati esteri, l'arricchimento sociale e culturale e la capacità di attrazione del territorio.
7. Urbanizzazione. I *trend* degli ultimi anni evidenziano un tessuto urbano in deterioramento, come si nota dalla stima in diminuzione della popolazione nel Comune di Varese al 2030 e dalla crescente quota di popolazione in uscita dalla Provincia (3,9% nel 2005 rispetto al 6,0% nel 2016). Il **potenziamento dei servizi di trasporto pubblico con i territori limitrofi**, insieme alla creazione di un sistema di incentivi/disincentivi per minimizzare i potenziali effetti negativi legati all'aumento del traffico e della congestione nei centri urbani, sono esigenze di primaria importanza. In aggiunta, lo sviluppo di piani di governo del territorio potrebbe contribuire a **migliorare la vivibilità degli spazi urbani**.

Oltre agli effetti direttamente legati ai *megatrend* su scala globale, la Provincia di Varese può trarre beneficio dallo **sviluppo economico-industriale delle aree limitrofe**, in particolare dalla **Regione Alpina Europa** (EUSALP) e dall'**area metropolitana milanese**:

- La regione dell'EUSALP include 48 regioni di 7 Stati europei<sup>11</sup> e agisce da importante catalizzatore economico, con una popolazione di 80 milioni di persone e un valore aggiunto di oltre €3.300 mld. Le collaborazioni della Provincia di Varese all'interno della Regione Alpina Europa possono rappresentare un fattore di sviluppo per il territorio e per le sue imprese. In tale quadro, la Regione Lombardia detiene la Presidenza di turno dell'EUSALP per il 2019 ed è Capogruppo dell'*Action Group 1* per lo sviluppo di un efficace ecosistema di Ricerca & Innovazione.
- La Provincia di Milano rappresenta un importante "magnete" economico per la Lombardia (e il Nord Italia), avendo contribuito in media per il 77% della crescita del

---

<sup>11</sup> Austria, Francia, Germania, Italia, Slovenia, Liechtenstein e Svizzera.

Valore Aggiunto regionale negli ultimi 10 anni. Il Piano di Governo del Territorio messo a punto dal Comune di Milano per lo sviluppo provinciale al 2030 rappresenta una interessante opportunità per la Provincia di Varese e le sue imprese per aumentare le sinergie con il territorio milanese e trarne vantaggio in termini di crescita e sviluppo congiunto.

## 5. LA VISIONE STRATEGICA PER IL TERRITORIO DI VARESE E LE POSSIBILI LINEE DI SVILUPPO

La visione del territorio è il **punto di partenza per rispondere alle priorità dello sviluppo**:

- è la rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio intende diventare in un periodo definito;
- include un elemento di “sogno” in grado di ispirare e generare consenso;
- è differenziante e focalizzata (non generica);
- fornisce un indirizzo strategico-operativo (e non politico);
- indica le aree (competenze territoriali) in cui intende eccellere e una direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire;
- è vincolante per le linee d’azione del lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze amministrative;
- è declinabile in obiettivi quantitativi, progressivi e misurabili;
- si basa sulla vocazione storico-culturale del territorio;
- è inclusiva e condivisa *toto corde* dalla stragrande maggioranza dei cittadini.

La visione strategica per il futuro del territorio di Varese è stata messa a punto da The European House – Ambrosetti sulla base delle analisi quali-quantitative e dalle indicazioni raccolte attraverso le interviste condotte con gli *stakeholder* e può essere sintetizzata nel “motto”:

### La Provincia di Varese: territorio in movimento

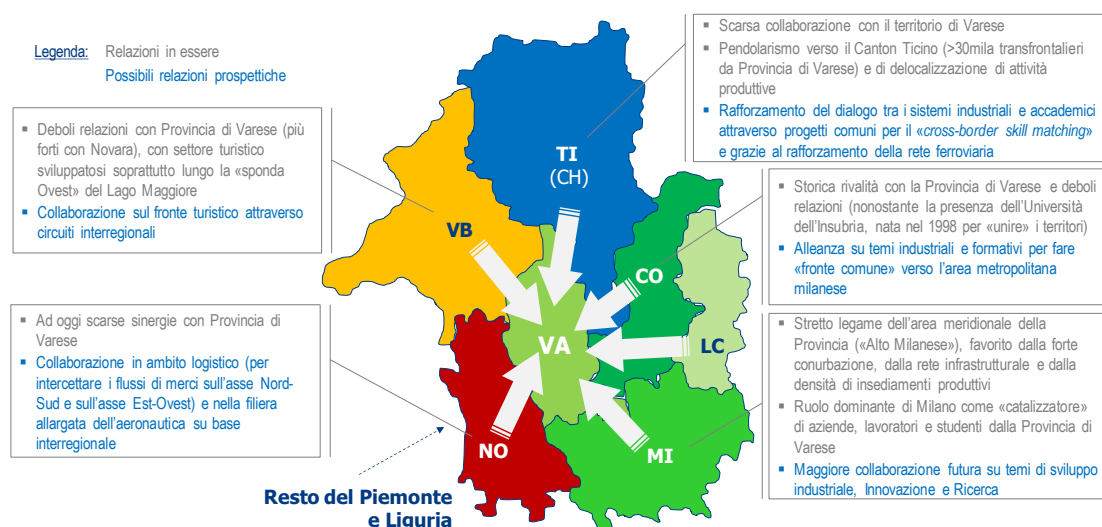
La visione si declina in queste linee di indirizzo:

1. Mettere a valore gli *asset* e le competenze presenti, **promuovendo strategie di co-sviluppo economico-industriale** e relazionandosi proattivamente con gli altri territori limitrofi.
2. Specializzare il territorio su filiere industriali e di servizi ad alto valore aggiunto e tasso di innovazione puntando a una *leadership* nello **sviluppo di settori manifatturieri ad elevata specializzazione** (aerospazio, chimico-farmaceutico, mecatronica, ecc.)
3. Diventare un *hub* di riferimento sulla **mobilità sostenibile**
4. Sviluppare un posizionamento distintivo in chiave industriale e di servizio sulla **filiere dello sport e della natura** per diventare uno dei primi territori di riferimento a livello nazionale
5. Associare il proprio territorio ad una **immagine forte e attrattiva**, anche in collegamento con i valori legati ad una vita “attiva”, salutare e attenta alla sostenibilità
6. Valorizzare la **qualità ambientale** e le **filiere industriali legate alla sostenibilità** in una logica attrattiva e distintiva

A queste linee d'indirizzo corrispondono possibili azioni per l'implementazione della visione strategica e lo sviluppo del territorio di Varese.

## 1. PROMOZIONE DI STRATEGIE DI CO-SVILUPPO ECONOMICO-INDUSTRIALE E COLLABORAZIONI CON I TERRITORI LIMITROFI DELLA PROVINCIA DI VARESE

La Provincia di Varese pur essendo nel cuore della Regione Insubrica, non sembra avere sufficienti rapporti e sinergie con i territori confinanti (l'area metropolitana milanese a Sud, il Canton Ticino a Nord-Est, Novara e Verbano-Cusio-Ossola ad Ovest e Como a Est), e deve sfruttare le sinergie delle competenze detenute e tra loro complementari su più ambiti (dalle produzioni manifatturiere avanzate ai servizi, dal turismo alla formazione), come di seguito schematizzato.



**Figura 18.** Le relazioni in essere e prospettiche per la Provincia di Varese e i territori limitrofi. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019*

In tale ottica, due ambiti che si prestano ad una strategia di co-sviluppo economico-industriale – in particolare con il territorio novarese – sono la **logistica** e l'**aerospazio**, in quanto:

- Da un lato, la Provincia di Varese possiede *asset* che la posizionano come **hub strategico per la logistica del Nord Italia** (scalo aeroportuale internazionale di Malpensa e terminale intermodale Hupac di Busto Arsizio) al centro dei corridoi europei (TEN-T) Mediterraneo (Est-Ovest) e Genova-Rotterdam (Nord-Sud). Il territorio può inoltre trarre vantaggio ed inserirsi nel processo di **espansione della «Regione Logistica Milanese»** che supera i confini dell'area metropolitana (verso Como, Bergamo, Genova e La Spezia, Piacenza, ecc.) fino a coprire un bacino d'utenza esteso in tutto il Nord Italia.
- Dall'altro lato, nei territori di Novara e Varese sono presenti competenze tra loro sinergiche e che possono abilitare lo **sviluppo congiunto della filiera dell'aerospazio** su specifici ambiti di produzione e servizi. Infatti, l'*export* aggregato di aeromobili e veicoli spaziali delle due Province di Varese e Novara pari a €1,5 mld nel 2017 (27,7% delle esportazioni nazionali) e sono presenti operatori ad

elevata specializzazione in attività di ingegneria e produzione di componentistica ed assemblaggio di velivoli ad ala fissa e rotante.

Le possibili linee di sviluppo sono:

1. Sviluppare una **filiera integrata di servizi per la logistica** lungo l'asse Nord-Sud (connessione tra il Nord Ovest e l'Europa continentale) ed Est-Ovest (connessione tra Lombardia e Piemonte), a sostegno della crescita dei flussi di merci da e verso l'area metropolitana milanese.
2. Rafforzare la collaborazione tra i territori di Varese e Novara per integrare le competenze sinergiche nella **filiera dell'Aerospazio** (produzioni di velivoli, elicotteri e componentistica, aerodinamica e sistemistica), enfatizzandone la **vocazione multi-specialistica su attività manifatturiere** (ad esempio, voli *unmanned* per logistica merci) e **servizi** (ad esempio, attività di *training*) per applicazioni trasversali a più settori (meccanica, *automotive*).
3. Riqualificare gli **spazi industriali dismessi** da cedere in concessione a *start-up* e laboratori per R&S e innovazione.
4. Avviare **collaborazioni con l'area metropolitana di Milano** su formazione universitaria/post-universitaria e R&S.

## **2. Affermare il territorio come hub di riferimento della mobilità sostenibile**

Nel mondo è in crescita la filiera industriale e di servizio per la mobilità sostenibile, con la progressiva diffusione (anche sul mercato italiano) di veicoli elettrici. Un simile scenario apre interessanti opportunità di specializzare il territorio varesino in produzioni al servizio di questa *industry*, facendo leva su un sistema sviluppato di centri di ricerca e aziende della filiera di subfornitura dei mezzi di trasporto e sulla presenza di competenze di rilievo nel campo della **guida autonoma** e dei **servizi per l'*automotive***.

Le possibili linee di sviluppo sono:

1. Creare un **hub per la R&S sulla mobilità sostenibile**, sulla base delle competenze già insediate nel territorio e in sinergia con l'industria aerospaziale, dei macchinari, della meccanica e della componentistica per l'industria automobilistica.
2. Lanciare un **incubatore di start-up** focalizzato su ambiti tecnologici specifici (Intelligenza Artificiale, *autonomous driving*, veicoli elettrici, efficienza energetica, ecc.) con l'obiettivo di sviluppare conoscenza e futura integrazione delle *start-up* nelle aziende della filiera.
3. Sviluppare una filiera industriale per lo sviluppo di soluzioni tecnologiche da integrare in **progetti di mobilità pubblica e privata** e di prodotti e servizi legati al **green economy** e alla **circular economy**.

### 3. SPECIALIZZARE IL TERRITORIO SULLA FILIERA DELLO SPORT E DELLA NATURA

Il *business* legato allo sport e alla natura è in forte espansione a livello globale e che sottende molteplici filiere tecnologiche, industriali e di servizio collegate. Un settore con un potenziale di crescita, anche in considerazione del patrimonio paesaggistico-ambientale del territorio di Varese, è il **cicloturismo**, che in Germania attiva un valore economico **5,5 volte superiore rispetto all'Italia**.

Tenuto conto della vocazione della Provincia di Varese nelle attività sportive (in particolare nel ciclismo) e nell'organizzazione di eventi internazionali e della sua morfologia, le possibili linee di sviluppo per diventare uno dei primi territori di riferimento a livello nazionale in questo ambito sono:

1. Connotare il territorio di Varese come **“polo dello sport e della natura”** (ad esempio, ciclismo, motociclismo, canottaggio, nuoto, golf, trekking, ecc.), sviluppando l'offerta di servizi e l'industria collegata in tutte le sue componenti.
2. Offrire **“pacchetti turistici” ad hoc di alta qualità per high spender** (nazionali e stranieri), anche in sinergia con gli altri grandi “attrattori” delle Province limitrofe (Milano, Stresa, ecc.).
3. Lanciare **iniziative e eventi di richiamo** collegati alla specializzazione nello sport e nella natura, come ad esempio:
  - la candidatura di Varese a Capitale Europea dello Sport;
  - l'organizzazione nell'ottobre 2020 di una edizione speciale per i 100 anni della gara ciclistica delle Tre Valli Varesine (le “Olimpiadi del Ciclismo”).

### 4. POSIZIONARE IL TERRITORIO CON UN'IMMAGINE DISTINTIVA PER ATTIRARE L'ATTENZIONE DEL MONDO SU VARESE

Oggi la **riconoscibilità** rappresenta il prerequisito per l'attrattività e la crescita di ogni territorio. Nonostante un ampio patrimonio storico-artistico e paesaggistico-ambientale, il territorio di Varese fatica ad essere identificato nell'immaginario collettivo con un **landmark distintivo**.

Per colmare tale *gap*, si potrebbe **lanciare una iniziativa fortemente iconica** capace di catalizzare l'interesse internazionale sul territorio:

1. Realizzare un **percorso**, ispirato alle 14 tappe del Sacro Monte di Varese, **che richiami** – attraverso luoghi e/o opere d'arte dislocate sul territorio varesino – **le eccellenze della Provincia**, come suggerito dall'architetto di fama internazionale Daniel Libeskind nel suo intervento alla giornata di pensiero regalata da The European House – Ambrosetti al Comune di Varese<sup>12</sup>, in occasione dei 10 anni del *management buyout* della società.
2. Trarre spunto da esperienze di successo che hanno portato alla creazione di **landmark architettonici iconici** (come il Museo della Montagna a Plan de Corones e il monumento *Life Electric* in onore di Alessandro Volta a Como) e/o alla

---

<sup>12</sup> Incontro aperto al pubblico sul tema “Vivere a Varese, qualità architettonica per lo sviluppo della città”, organizzato da The European House - Ambrosetti il 18 aprile 2018 a Varese.

organizzazione di **manifestazioni ad alta capacità attrattiva** (come l'installazione di arte contemporanea “*The Floating Piers*” sul Lago d’Iseo).

Infine, in termini di *governance*, per implementare queste linee d’intervento (o altre che dovessero emergere a valle di questa iniziativa), si propone di attivare un *Think Tank* permanente come **strumento di indirizzo e governo del cambiamento** (il *Think Tank* “Varese 2030”).

Si potrebbe prevedere la creazione di un *Advisory Board* di alto profilo e l’organizzazione di 10 o più Tavoli di Lavoro con i principali *stakeholder* del territorio (istituzioni, imprese, sindacati, *media*, accademia, terzo settore) con l’obiettivo di:

- validare in dettaglio l’analisi esposta;
- discutere e approvare le priorità strategiche di sviluppo;
- individuare e attivare gli investimenti necessari;
- mantenere viva l’attenzione e la "pressione" sugli aspetti di implementazione;
- realizzare un momento ricorrente su base annuale (gli “Stati Generali del Territorio”), dando così continuità all’evento di presentazione dell’iniziativa tenutosi a Varese.



# **LA PROVINCIA DI VARESE: SCENARI DI FUTURO**

Scenari strategici e azioni per lo sviluppo vincente  
del territorio della Provincia di Varese

---

**DOCUMENTO DI POSIZIONAMENTO E  
ORIENTAMENTO STRATEGICO**



## The European House – Ambrosetti

- The European House - Ambrosetti, **fondata nel 1965**, è una società di consulenza per le Alte Direzioni con "cuore a Varese", sede in Italia e uffici in tutto il mondo
- A oltre 10 anni dal *management buyout*, che ha liquidato il fondatore, The European House - Ambrosetti ha rafforzato la propria *leadership* internazionale e si è confermata, per il sesto anno consecutivo, nella categoria *"Best Private Think Tanks"*, **1° Think Tank in Italia, tra i primi 10 in Europa, tra i primi 20 al mondo e nei primi 100 più rispettati indipendenti su oltre 8.100 a livello globale** nell'edizione 2018 del Global Go to Think Tank Index Report dell'Università della Pennsylvania
- The European House - Ambrosetti fornisce:
  - Servizi di **consulenza strategica e manageriale**
  - **Costruzione di scenari strategici**, attività di *policymaking e advocacy* (oltre 100 all'anno)
  - **Piani di sviluppo territoriale** ai Governi regionali e ai principali *player* locali (oltre 50 iniziative negli ultimi 3 anni)
  - Programmi di alta formazione e **Forum per la leadership politica ed imprenditoriale** (oltre 300 incontri all'anno, con più di 2.000 esperti da tutto il mondo)

1

## The European House – Ambrosetti: i nostri numeri, i nostri successi

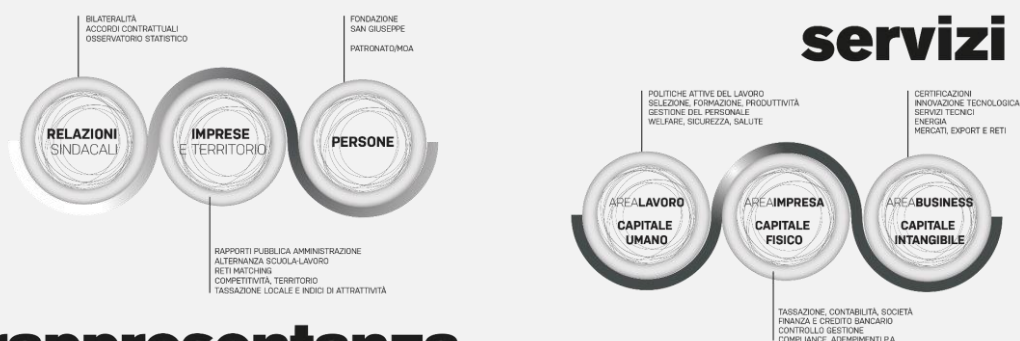


(\*) Nell'edizione 2018 del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania



2

## Il Sistema Confartigianato Imprese Varese (1/2)



## rappresentanza

Le quasi 8.000 imprese associate a Confartigianato Imprese Varese e le 5.000 aziende clienti della società di servizi Caf Artser Srl sono oggi riunite in un unico sistema nel quale gravitano anche la Mutua Ospedaliera Artigiani (Moa), l'agenzia in attività finanziaria QuiCredito, Sml e il Digital Innovation Hub, Faberlab. Le attività solidaristiche sono in capo alla Fondazione San Giuseppe

3

## Il Sistema Confartigianato Imprese Varese (2/2)

### Dare valore ai valori

Persone, Legalità, responsabilità, Rete, Etica, Formazione, Benessere: nessun valore ha valore senza gli altri

I valori del Sistema Confartigianato Imprese Varese sono nella quotidianità del lavoro, del rapporto, della relazione con le imprese e con il territorio

### Essere

Diventare un catalizzatore di interessi, opportunità, cultura e gestione economica, fiscale, legale, finanziaria e organizzativa in grado di restituire e innescare nelle imprese e nei territori maggiori livelli di competitività e attrattività

### Diventare

Applicare in ogni contesto (interno ed esterno) la regola della proattività adottando comportamenti funzionali alle imprese, ai clienti e all'organizzazione

### Una squadra che cresce

**7.500** Imprese associate a Confartigianato Imprese Varese

**74** anni di storia

**5.000** aziende clienti di servizi

Più di **220** dipendenti

**11** sedi in Provincia di Varese – **2** presidi Caf Artser in Lomellina (Mortara-Vigevano)

**36.000** ore di formazione

**2.000** partecipanti ad eventi in un anno

**561.161** comunicazioni ai clienti

4



## Indice

### 1. Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa

2. La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza
3. *Focus* sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese
4. I *megatrend* con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese
5. La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo

5



## La missione dell'iniziativa "La Provincia di Varese: scenari di futuro"

Concretizzare una **visione unificante per l'eccellenza** dello sviluppo del territorio della Provincia di Varese nel più ampio contesto dell'area pedemontana, della Lombardia e della macro-area del Nord-Ovest, individuando le **azioni** e i **progetti portanti** per la crescita economico-sociale e creando le condizioni per **superare il "provincialismo"** e rafforzare le **relazioni** con il sistema-Lombardia e le Province/territori limitrofi

6

## Gli obiettivi dell'iniziativa

1. Sviluppare un quadro di alta sintesi strategica delle **opportunità** per il territorio varesino *vis-à-vis* la competizione e l'evoluzione del contesto internazionale
2. Fornire stimoli e contributi di metodo per favorire la crescita ed il rafforzamento dell'economia locale, delineando gli **elementi essenziali di un'Agenda di sviluppo economico ed industriale**
3. Indagare e dimostrare il **ruolo del territorio della Provincia di Varese** per la crescita della Lombardia e delineare le azioni di sistema necessarie per massimizzare e rendere concreto il suo potenziale di contribuzione
4. Coinvolgere attivamente gli **stakeholder di riferimento** a livello locale e sovra-locale e attori esterni importanti per il territorio favorendo la visibilità dell'area quale destinazione ottimale per le scelte di investimento e localizzazione

7

## La struttura dell'iniziativa



8



## Il Gruppo di Lavoro dell'iniziativa

### Confartigianato Imprese Varese:

- **Davide Galli** (Presidente)
- **Mauro Colombo** (Direttore Generale)
- I componenti della **Giunta** di Confartigianato Imprese Varese
- *Il management di Direzione* di Confartigianato Imprese Varese e Artser

### The European House - Ambrosetti:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner & CEO*)
- **Lorenzo Tavazzi** (*Responsabile Area Scenari e Intelligence; Project Leader*)
- **Imma Campana** (*Area Leader Lombardia*)
- **Pio Parma** (*Senior Consultant Area Scenari e Intelligence; Project Coordinator*)
- **Andrea Merli** (*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Nicolò Serpella** (*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Simonetta Rotolo** (*Assistant*)

9



## Per comprendere il territorio di Varese e delineare la possibile visione strategica di sviluppo futuro The European House - Ambrosetti ha:

- Ascoltato i principali *decision maker* e *opinion leader* del territorio (istituzioni, comunità imprenditoriale, mondo accademico) per raccoglierne le **indicazioni e aspettative sul futuro**
- Studiato i **cambiamenti** intervenuti nella Provincia negli **ultimi 25 anni** per comprendere le dinamiche di sviluppo di lungo periodo e gli ambiti prioritari su cui intervenire
- Analizzato lo stato di salute di **oltre 1.500 imprese** manifatturiere del territorio per comprendere la **capacità di resilienza** del sistema produttivo locale
- Sistemizzato gli **elementi strutturali** di forza e debolezza del territorio
- Esaminato i **principali megatrend** globali che hanno un impatto sulle dinamiche territoriali per comprendere come la Provincia di Varese possa **trarne vantaggio**
- Approfondito le relazioni, in essere e/o potenziali, con le **aree limitrofe** (Milano, Canton Ticino, Verbano-Cusio-Ossola e Novara) per valutare le opportunità di ottimizzazione di collaborazione
- Messo a punto una proposta di **visione strategica** per la Provincia di Varese
- Individuato le **linee di sviluppo** a supporto dell'implementazione di tale visione e del **ruolo** della Provincia di Varese

10



## The European House - Ambrosetti ha ascoltato e ingaggiato gli *stakeholder* del territorio della Provincia di Varese e delle aree limitrofe (1/2)

- **Luca Albertoni** (Direttore, Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dei Servizi del Cantone Ticino) **con Gianluca Pagani** (Dirigente della Scuola Manageriale, Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dei Servizi del Cantone Ticino) – Svizzera
- **Maurizio Ampollini** (Presidente, Fondazione Comunitaria del Varesotto Onlus)
- **Emanuele Antonelli** (Presidente della Provincia di Varese; Sindaco di Busto Arsizio)
- **Giuseppe Bonomi** (Amministratore Delegato, Arexpo; già Segretario Generale e Direttore Generale della Presidenza, Regione Lombardia; già Presidente e Amministratore Delegato, SEA)
- **Daniela Bührig** (*Executive Director*, Farma Industria Ticino) – Svizzera
- **Antonio Bulgheroni** (Presidente, Lindt & Sprungli SpA; *Past President*, Unione degli Industriali della Provincia di Varese)
- **Giacinto Carullo** (*Senior Vice President Procurement and Supply Chain* Divisione Velivoli, Leonardo)
- **Umberto Colombo** (Segretario Generale, CGIL Varese)
- **Riccardo Comerio** (Presidente, Unione degli Industriali della Provincia di Varese; Amministratore Delegato, Comerio Ercole Spa)
- **Attilio Fontana** (Presidente, Regione Lombardia; già Sindaco di Varese)
- **Pasquale Frega** (*Country President*, Novartis Italia; Amministratore Delegato, Novartis Farma)
- **Davide Galimberti** (Sindaco di Varese)
- **Dario Galli** (Vice Ministro allo Sviluppo Economico del Governo Italiano)
- **Fabio Lunghi** (Presidente, Camera di Commercio di Varese)
- **Gian Luca Orefice** (*Senior Vice President HR&O* Divisione Elicotteri, Leonardo)

11



## The European House - Ambrosetti ha ascoltato e ingaggiato gli *stakeholder* del territorio della Provincia di Varese e delle aree limitrofe (2/2)

- **Roberto Maroni** (già Presidente, Regione Lombardia; già Ministro dell'Interno del Governo Italiano)
- **Antonio Massafra** (Segretario Generale, UIL Varese)
- **Stefano Modenini** (Direttore, AITI - Associazione Industrie Ticinesi) – Svizzera
- **Renzo Oldani** (Presidente, Società Ciclistica Alfredo Binda)
- **Paolo Orrigoni** (Presidente, Gruppo Tigros)
- **Michaela Saisana** (*Senior Scientific Officer and Head of the European Commission's Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards*, JRC di Ispra)
- **Piero Solcà** (Presidente del C.d.A., Hupac SpA) **con Roberto Paciaroni** (Direttore Amministrativo, Hupac SpA)
- **Diego Sozzani** (Componente della IX Commissione "Trasporti, Poste e Telecomunicazioni", Camera dei Deputati del Parlamento Italiano)
- **Angelo Tagliabue** (Rettore, Università degli Studi dell'Insubria)
- **Federico Visconti** (Rettore, Università LIUC di Castellanza)

12

### Dagli incontri effettuati sono emerse queste evidenze (1/2):

- Superare la chiusura che ha connotato il territorio negli ultimi decenni, favorendo concrete azioni e politiche di integrazione (con un ruolo propositivo di Varese su base regionale ed extra-regionale)
- Promuovere «innesti di nuovo», una «scossa culturale», imprimendo un rinnovato senso di velocità e favorendo l'apertura ad esperienze/competenze dall'esterno
- Fare maggior ricorso a «partnership collaborative» tra le PMI, e tra grandi aziende e fornitori, per rafforzare le filiere industriali della Provincia in termini di maggiore capacità di innovare e di competere sui mercati esteri, permettendo alle imprese di dimensioni più piccole di crescere e «responsabilizzarsi»
- Valorizzare e mettere a sistema le conoscenze nei processi industriali (es. macchine utensili) per ripensare il ruolo della manifattura, che ha perso centralità rispetto al passato
- Sviluppare la managerializzazione dell'imprenditoria locale, intervenendo su formazione professionale e incremento del tasso di innovazione nelle imprese
- Rafforzare gli scambi «culturali» con l'area metropolitana milanese per supportare nuovi progetti di innovazione, promuovere la creazione di start-up e reperire forza lavoro specialistica

13

### Dagli incontri effettuati sono emerse queste evidenze (2/2):

- Potenziare la capacità di attrazione del territorio, anche valorizzando la rete infrastrutturale e logistica (e il rapporto con Malpensa integrandolo nei «circuiti» di Varese)\*
- Valorizzare l'offerta turistica del territorio (natura e qualità della vita, attività sportive e patrimonio artistico-culturale) con iniziative iconiche e percorsi simbolici (per qualificarne l'immagine)
- Lanciare partnership pubblico-private nel Terzo Settore su ambiti di rilevanza socio-economica per il territorio (come formazione e assistenza sociale)
- Disegnare una visione strategica del territorio che sia ambiziosa, senza prescindere dal sistema territoriale più ampio dell'area metropolitana milanese e del sistema del Verbano e del Novarese

(\*) Potenziamento/completamento dei collegamenti con Svizzera, Milano e Novara e secondo un approccio sostenibile (trasporto su ferro vs. su gomma), in linea con le tendenze a livello europeo e internazionale

14

## Sviluppare un territorio significa dare risposte concrete a 6 domande fondamentali

1. Perché **un'impresa** dovrebbe **insediarsi** qui e non altrove?
2. Perché **un'impresa** già presente dovrebbe decidere di **rimanervi**?
3. Perché un **contribuente/famiglia**, dovrebbe decidere di **risiedere** e **contribuire** qui e non altrove?
4. Perché un **talento** dovrebbe decidere di **lavorare** qui e non altrove?
5. Perché un **turista** dovrebbe scegliere di **venire qui** e non altrove?
6. Perché uno **studente** dovrebbe venire qui a **studiare**?



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

15

## Il segreto dell'attrattività di un territorio sta nelle "Tre T"



### Tecnologia

Presenza di una base tecnologica forte e innovativa, alto livello di innovazione delle imprese e buona connettività



### Talenti

*Stock* ampio, solido e diversificato di capitale umano



### Tolleranza

Sistema sociale aperto che possa attrarre e trattenere diversi tipi di talenti e consentire loro di esprimere al massimo il loro potenziale

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su "The Rise of the Creative Class" di Richard Florida, 2002

16

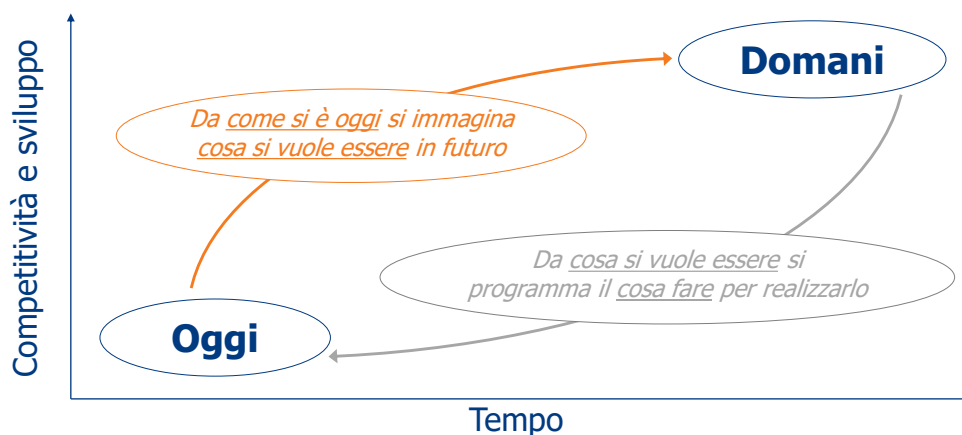
Per rispondere alle domande fondamentali occorre una strategia competitiva per il territorio

I capisaldi metodologici dell'approccio di The European House - Ambrosetti allo sviluppo territoriale sono:

1. La **visione strategica** per il territorio
2. Le **competenze distintive** territoriali
3. Gli **obiettivi** di sviluppo (*accountability*)
4. I **progetti «catalizzatori»**

17

La visione del territorio è il punto di partenza per definire progettualità e priorità



18

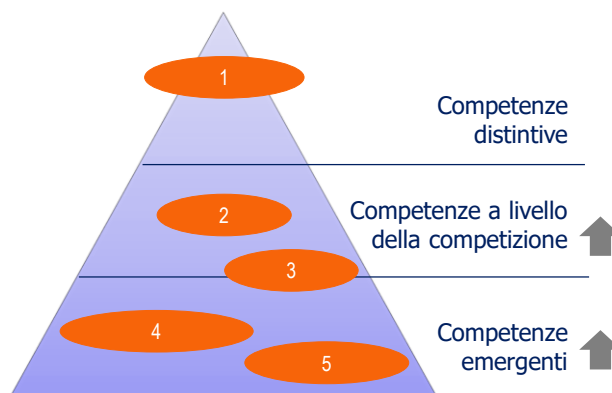
La visione si basa sulle competenze strategiche che sono ...

... **SPECIFICA ABILITÀ** del territorio in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, formazione, ...

Un territorio può costruire un **numero limitato di competenze territoriali (3-max 5)**

Le componenti delle competenze sono:

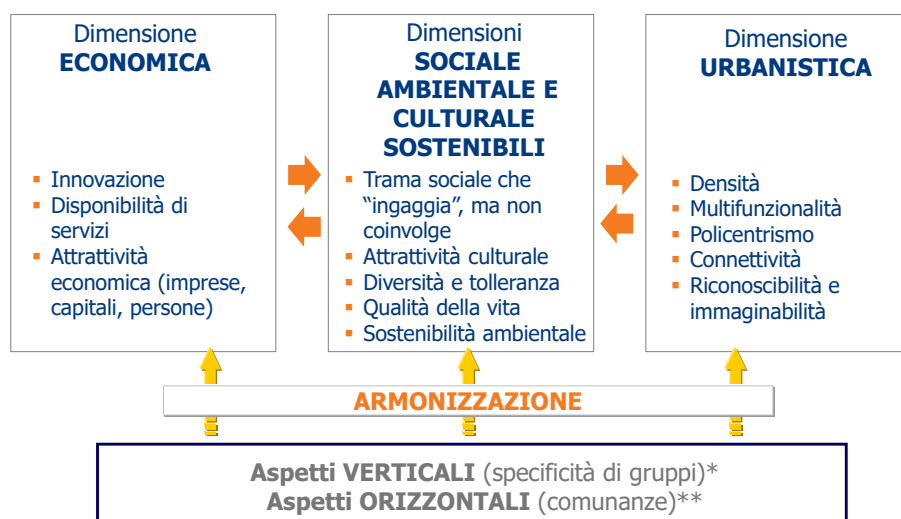
- Conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio e loro numerosità
- *Know-how* accumulato in *database* fisici
- Strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e loro meccanismi di funzionamento
- Strutture fisiche e infrastrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo
- Consapevolezza della maggioranza degli attori del territorio di possedere la competenza



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

19

Occorre un approccio integrato all'economia, al sociale, all'ambiente, alla cultura e all'urbanistica



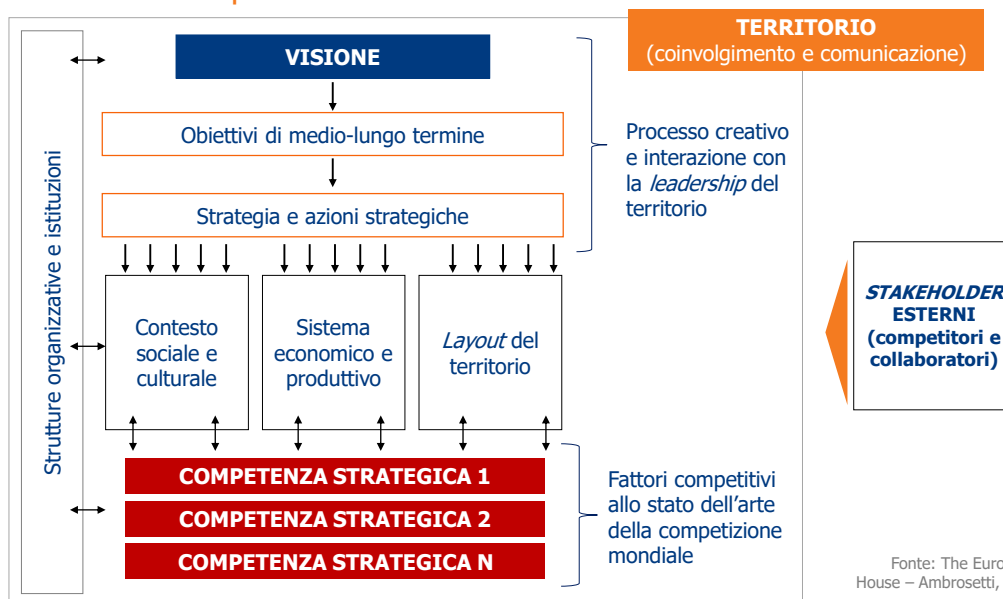
(\*) Artigianato, Commercio, Industria, Servizi (*business*), Turismo/Tempo libero, Cultura/Arte, Sport, ecc.

(\*\*) Risorse umane/Competenze, Tecnologie/Innovazione tecnologica, Territorio/Bellezze naturali, Scuola, Viabilità /Accessibilità, Altre infrastrutture, Infostrutture, ecc.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

20

## Il metodo di The European House - Ambrosetti in sintesi



## Indice

1. Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa
2. **La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza**
3. *Focus* sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese
4. I *megatrend* con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese
5. La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo

## Da dove partiamo: i numeri-chiave del territorio della Provincia di Varese



Valore Aggiunto: **€24,12 mld** (7,1% del totale regionale) 4° in Lombardia e 16° in Italia



**388.000** occupati (8,8% del totale regionale) 4° in Lombardia e 13° in Italia



Valore Aggiunto per abitante: **€27.109**, 5° in Lombardia e 35° in Italia



**25.370\*** aziende (7,6% del totale regionale) 5° in Lombardia e 18° in Italia



**€10,0 mld** di *export* (8,3% del totale regionale) 5° in Lombardia e 13° in Italia



**59** *start-up* innovative (2,8% del totale regionale) 5° in Lombardia e 40° in Italia



**890.528** abitanti (8,9% della popolazione regionale) 4° in Lombardia e 16° in Italia



**282** imprese a capitale estero (con >25.000 dipendenti)

(\*) Sono esclusi imprenditori individuali, liberi professionisti e lavoratori autonomi

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, ultimo anno disponibile, 2019

23

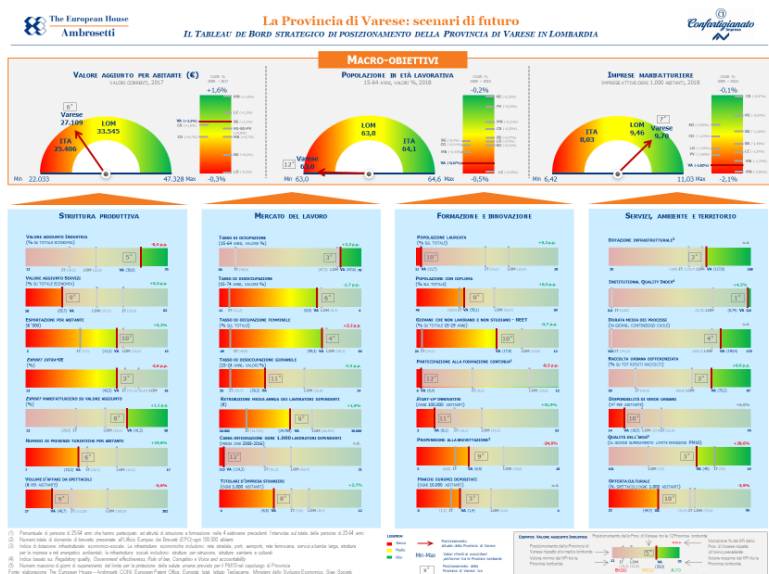
Il **Tableau de Bord strategico** elaborato da The European House – Ambrosetti su 3 macro-obiettivi e 28 parametri (KPI)\* in 4 aree-chiave restituisce una fotografia preoccupante:

- Nel **25%** dei casi la Provincia di Varese è **nelle prime 3 posizioni in Lombardia**
- Nel **64%** dei casi è **nella seconda metà\*\*** della classifica a livello regionale

(\*) Key Performance Indicator

(\*\*) ≥6° posizione

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019



24

## Il problema di fondo: l'innesto di un circolo vizioso sull'articolazione della competitività territoriale della Provincia di Varese

### COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE VARESINO

- Valore Aggiunto: **-1,3%** (2016 vs. 2008)
- PIL *pro-capite*: **-4,6%** (2016 vs. 2008)
- Popolazione 15-64 anni: **-4,1 p.p.** (2018 vs. 2005) rispetto a -3,5 p.p. in Lombardia e -2,2 p.p. in Italia



### COMPETITIVITA' DEI GRUPPI/IMPRESE CHE NE FANNO PARTE

- Numero di imprese: **-5,8%** (2017 vs. 2008)
- Numero di imprese artigiane: **-12,9%** (2017 vs. 2008)
- Occupazione: **-7,4%** (2016 vs. 2008)

The European House – Ambrosetti ha analizzato le dinamiche del territorio della Provincia di Varese negli **ultimi 25 anni** per individuare gli **elementi strutturali** di competitività e quelli di criticità prospettica

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

25

## I 10 punti di forza del territorio della Provincia di Varese

1

Specializzazione industriale in settori manifatturieri rilevanti

6

Benessere diffuso nel territorio

2

Alta densità d'impresa e «cultura del lavoro»

7

Crescente attenzione alla *Green Economy*

3

Presenza di poli di ricerca di eccellenza

8

Servizi pubblici efficienti e di qualità

4

Elevata vocazione all'*export*

9

Patrimonio naturalistico e artistico di eccellenza

5

Dotazione infrastrutturale e posizione strategica per la logistica

10

Ampia offerta sportiva

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

26

## 1 La Provincia di Varese vanta una storia di eccellenza nella **produzione di macchinari e nella lavorazione del metallo**



- Presenza di storici distretti di tessile e calzaturiero, con specializzazione di **macchinari** per aeronautica, *automotive*, elettrodomestici, impiantistica per l'energia, lavorazioni chimiche e materie plastiche
- Tessuto produttivo caratterizzato da grandi gruppi industriali di importanza nazionale (Leonardo, Bticino, Whirlpool, Goglio, OI, ecc.)
- Presenza del **distretto di produzione e lavorazione dei metalli** (33% delle unità locali e 32% degli addetti si occupa della fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo)
- Le produzioni più qualificate riguarda la costruzione di **macchine utensili** (Materie plastiche, Tessile e abbigliamento, Legno, Apparecchiature elettriche, Articoli di elettromeccanica ed elettrodomestici, Meccanica di precisione e Forgiatura di stampi)

Export di prodotti della meccanica e metallurgia: **€3,0 mld** nel 2017

**30,5%** dell'export provinciale nel 2017

**5° Provincia lombarda** per export di prodotti della meccanica e metallurgia (7,2% del totale regionale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

27

## 1 La Provincia di Varese detiene una specializzazione nei **settori chimico-farmaceutico e della plastica**



- La Provincia di Varese è 4° in Italia per numero di addetti nel settore chimico-farmaceutico e 6° per numero di unità locali nel chimico-farmaceutico; nel territorio convivono grandi realtà internazionali (es. Novartis, Sanofi, Lamberti, ecc.) con aziende di medie dimensioni estremamente specializzate in **specifiche nicchie produttive** (colle, fertilizzanti e componenti azotati, polimeri, vernici, ecc.)

Export di prodotti chimico-farmaceutici: **€1,1 mld** nel 2017

**11,1%** dell'export provinciale nel 2017

**4° Provincia lombarda** per export di prodotti chimico-farmaceutici (5,8% del totale regionale)

- Si possono sfruttare sinergie con il **distretto varesino della plastica** che, con €2,2 mld di fatturato, è uno dei più importanti in Italia: 3° Provincia per numero di addetti (>10.000) e 5° per numero di unità locali (504)

Export di prodotti della gomma-plastica: **€863,6 mIn** nel 2017

**8,6%** dell'export provinciale nel 2017

**3° Provincia lombarda** per export di prodotti della gomma-plastica (15,2% del totale regionale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

28

## 1 La produzione di mezzi di trasporto è una vocazione storicamente radicata nel territorio varesino



- Produzione di velivoli:
  - Presenza di stabilimenti industriali di riferimento nazionale e internazionale per la **produzione di velivoli ad ala fissa e rotante**, frutto dell'esperienza maturata in aziende pionieristiche nel settore aeronautico in Italia (Aermacchi, Agusta, Secondo Mona, ecc.)
  - L'eredità di questo settore è portata avanti dal Gruppo Leonardo con la sua filiera sul territorio varesino e lombardo: il valore attivato da Leonardo sulla *supply chain* in Lombardia è pari a circa il **20% del totale nazionale**
- Produzione di motocicli e relativa componentistica:
  - Sviluppo di competenze tecnico-industriali di rilievo anche nella produzione di **mezzi a due ruote**, con marchi storici del motociclismo (Husqvarna, Cagiva, MV Agusta) e i recenti investimenti per rilanciare il settore (SWM Motorcycles, Rizoma, *start-up* Italian Volt, ecc.)

Export di prodotti aerospaziali:  
€1,28 mld nel 2017

13% dell'export provinciale nel 2017

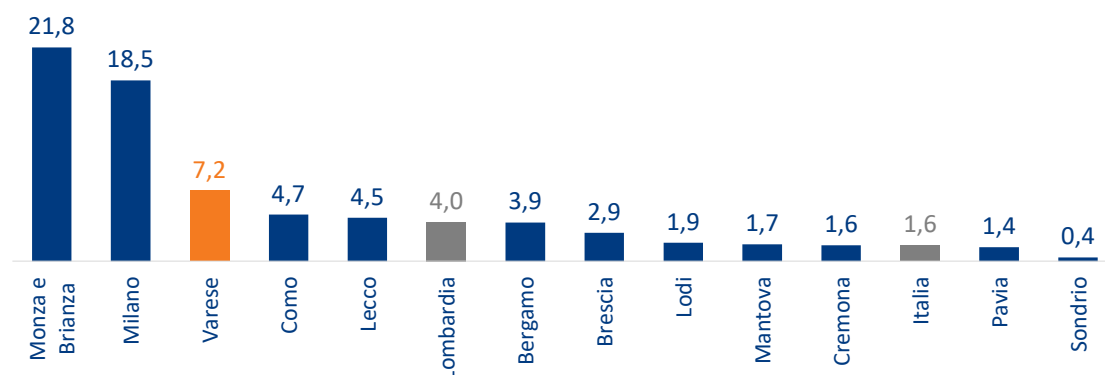
1° Provincia lombarda per export di  
prodotti aerospaziali  
(88% del totale regionale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

29

## 2 La Provincia di Varese è 3° in Lombardia per concentrazione di imprese manifatturiere...

**Densità di imprese manifatturiere nelle Province lombarde**  
(numero di imprese manifatturiere per km<sup>2</sup>), 2018

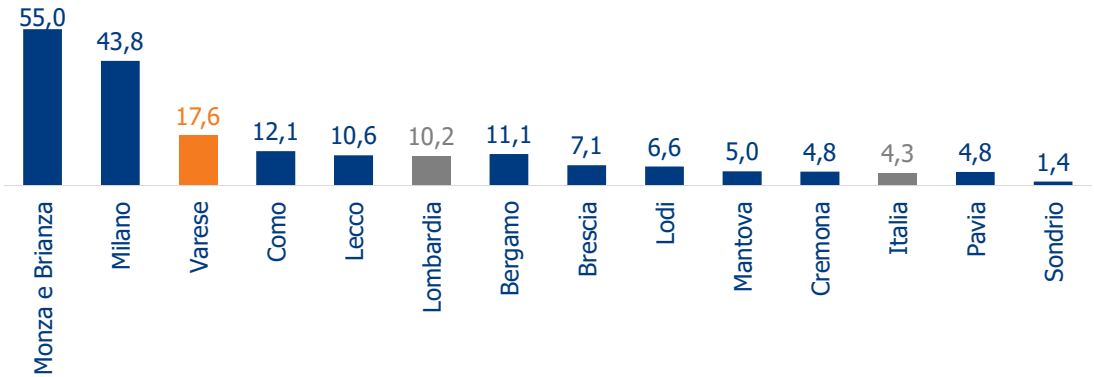


Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati InfoCamere, 2019

30

2 ... e per concentrazione di imprese artigiane

Densità di imprese artigiane nelle Province lombarde  
(numero di imprese artigiane per km<sup>2</sup>), 2018

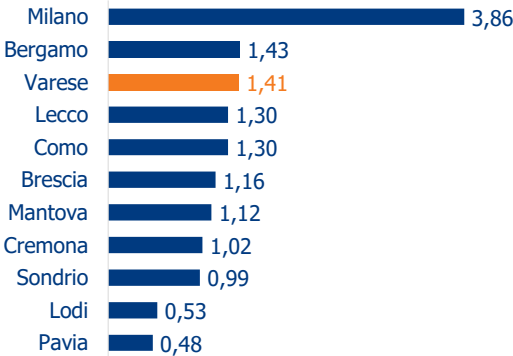


N.B.: il dato comprende le imprese artigiane attive in tutti i settori economici  
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati InfoCamere, 2019

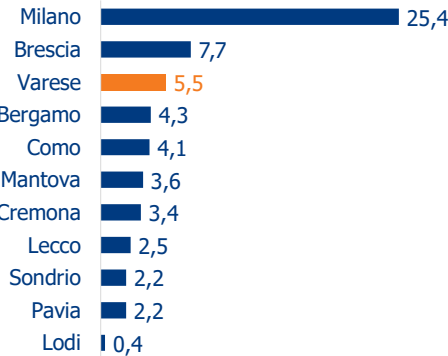
31

3 La Provincia di Varese è 3° in Lombardia per innovazioni in ambito industriale

Densità di marchi europei per Provincia  
lombarda (marchi europei depositati ogni 10.000  
abitanti), ultimo anno disponibile



Domande depositate per modelli di utilità  
(valori ogni 10.000 abitanti), periodo 2000-2014



Nota: dati non disponibili per la Provincia di Monza e Brianza

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Unioncamere Brevetti Marchi e Design e European Patent Office (EPO), 2019

32

### 3 La Provincia di Varese ospita importanti centri di ricerca scientifica...



- **Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea** ad Ispra. Si tratta di **uno dei 6 centri di ricerca** della Commissione Europea ed è **il terzo più grande**, dopo quelli di Bruxelles e Lussemburgo:

- Nato negli anni '60 come centro di ricerca sull'energia atomica, oggi occupa **~2.000 persone**
- Le sue attività si focalizzano su **studi geosismici** (con l'ausilio del *reaction wall* più grande d'Europa), sulle nuove tecnologie di **riduzione delle emissioni inquinanti** e di **aumento dell'efficienza energetica**; sono inoltre testati i sistemi di **comunicazione wireless** (es. creazione dell'app la NetBravo per lo studio della banda larga)



- Cittadella di Scienze della Natura "Salvatore Furia", con:
  - L'**Osservatorio Astronomico Schiaparelli** (tra i più importanti poli di ricerca internazionali e il principale osservatorio aperto al pubblico in Italia)
  - Il **Centro Geofisico Prealpino** basato a Varese, che svolge una importante attività di previsione e prevenzione meteorologica e coordina 44 stazioni meteo

33

### 3 ...e centri di eccellenza per la produzione, la ricerca industriale e la formazione

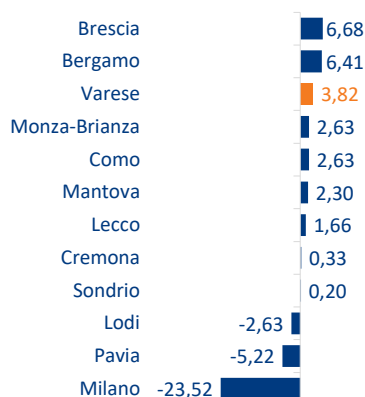
- **Leonardo**: centri d'eccellenza per *Design* e R&S dei modelli di elicotteri (Samarate) e velivoli (Venegono Superiore); *Training Academy* a Sesto Calende, quartier generale delle attività di addestramento a livello globale, con 5 *Maintenance Training Simulator* e 6.500 persone addestrate/anno per voli in elicottero
- **Whirlpool**: polo EMEA per i **prodotti da incasso per le categorie freddo e cottura** a Cassinetta di Biandronno
- **Sanofi**: **125 dipendenti e 37,1 mln di confezioni prodotte** all'anno, lo stabilimento di Origgio è uno dei principali centri del Gruppo per la produzione di farmaci per l'automedicazione; è anche il centro mondiale di riferimento per la produzione di Enterogermina e Maalox
- **Novartis** (con sede centrale a Origgio, dove sono localizzate le **Divisioni Innovative Medicines** – che comprende Novartis Pharma e Novartis Oncology – e Sandoz): in Lombardia si concentrano quasi il 40% della forza lavoro e il 23,3% dei pazienti che nel 2017 hanno partecipato agli studi clinici promossi dall'azienda
- **Lamberti**: stabilimento principale, **centro tecnologico** e logistico basati ad Albizzate
- **Primetals Technologies Italy** (JV tra Siemens e Mitsubishi Heavy Industries): centro di competenza tra i *leader* mondiali nella **laminazione per prodotti lunghi** dell'industria siderurgica a Marnate
- **BTicino**: la sede di Varese è **centro di competenza per lo sviluppo e la produzione di apparecchiature elettriche** destinate al mercato residenziale
- Il **Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio** (fondato nel 1987 e con >90 dipendenti) è capofila di imprese tessili di 5 Paesi europei\* che hanno l'obiettivo di ridurre scarti e consumo di risorse nel settore, promuovendo un approccio alla *circular economy*

(\*) Italia, Germania, Repubblica Ceca, Ungheria e Polonia

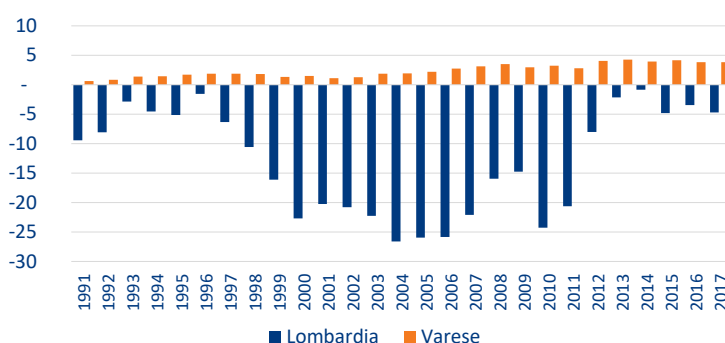
34

#### 4 La Provincia di Varese, insieme a Brescia e Bergamo, è uno dei "pilastri portanti" dell'export lombardo

**Bilancia commerciale delle Province lombarde (€ mld), 2017**



**Bilancia commerciale della Provincia di Varese e della Lombardia (€ mld), 1991-2017**



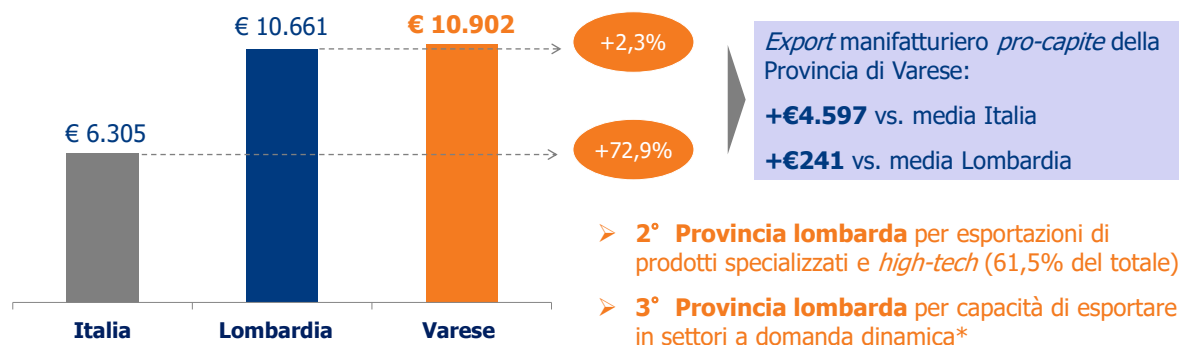
Dal 1991 al 2017, la bilancia commerciale della Provincia di Varese è rimasta **stabilmente in attivo**, a differenza del *trend* registrato a livello lombardo

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

35

#### 4 L'export manifatturiero varesino negli ultimi otto anni è stato superiore a quello italiano (e anche di quello lombardo)

**Export manifatturiero pro-capite** (media 2010-2017):  
confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia



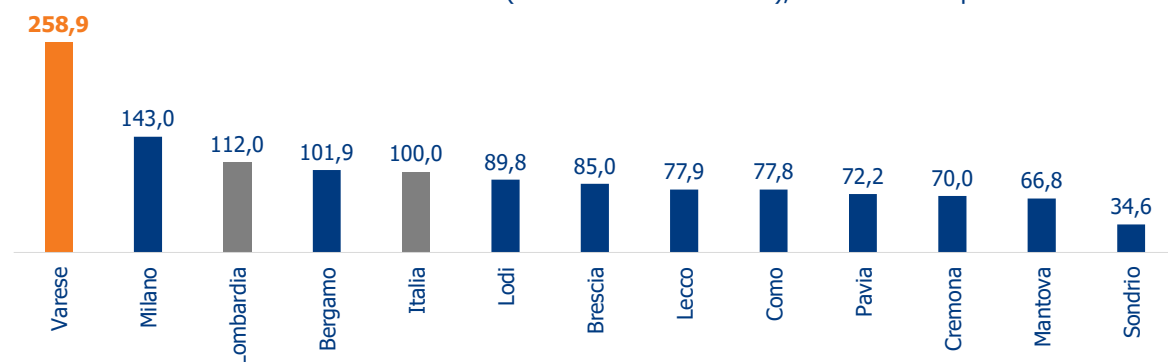
(\*) Sono considerati i seguenti settori: sostanze e prodotti chimici, articoli farmaceutici, apparecchi elettronici ed elettrici, mezzi di trasporto; attività professionali, scientifiche e tecniche, artistiche e di intrattenimento e altre attività di servizi

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

36

## 5 La Provincia di Varese è il territorio più infrastrutturato della Lombardia (anche grazie al sistema aeroportuale e ferroviario)

### Indice di dotazione di infrastrutture economiche\* nelle Province lombarde e confronto con media Lombardia e Italia (numeri indice Italia=100), ultimo anno disponibile



(\*) Include la dotazione di rete stradale, rete ferroviaria, porti (e bacini di utenza), aeroporti (e bacini di utenza), impianti e reti energetico-ambientali, strutture e reti per la telefonia e la telematica, reti bancarie e servizi vari

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2019

37

## 5 Varese ha il potenziale per rafforzare il proprio ruolo strategico di snodo di connessione tra l'Europa continentale e l'Italia settentrionale



La Provincia di Varese:

- Si trova **al centro del Corridoio ferroviario (TEN-T) Reno-Alpi**, che collega – attraverso i valichi e Domodossola e Chiasso – il Nord Europa al porto di Genova («triangolo Milano-Torino-Genova»)
- È servita dall'aeroporto di Malpensa (**2° scalo aeroportuale per numero di passeggeri e 1° per merci movimentate**)
- Presenta sul suo territorio il **più grande interporto tra ferrovia e strada d'Europa** (terminale Hupac), con una capacità di 8 milioni di tonnellate annue

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

38

## 5 La Provincia di Varese esprime alcune eccellenze nella logistica...

- L'aeroporto di Malpensa è il principale scalo italiano per **traffico merci**, con ~590.000 tonnellate (CAGR 2008-2017: +4%) e il secondo, dietro Roma Fiumicino per **traffico passeggeri**, con 22,2 mln di persone (CAGR 2008-2017: +1,6%)
- Il *terminal* intermodale Hupac di Busto Arsizio è **uno dei principali snodi** per la movimentazione delle merci tra ferrovia e strada in Italia (450.000 unità movimentate all'anno)
  - Nel 2018 è stato inaugurato il **primo collegamento ferroviario italiano con la Cina** tra il *terminal* Hupac e la città cinese di Chengdu nell'ambito della *Belt & Road Initiative*, con tempi di percorrenza tra 17 e 19 giorni (circa la metà del trasporto marittimo)
- Varese è la 1° Provincia lombarda nel **trasporto lacuale**:
  - Flotta in esercizio (36 natanti), pari al 29% del totale regionale
  - Lunghezza delle linee esercitate (120 km), pari al 26% del totale regionale
  - Dotazione di posti passeggeri (13.451), pari al 35% del totale regionale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

39

## 5 ...ed è uno snodo strategico per il trasporto passeggeri nel Nord Italia

- Con riferimento alla rete autostradale:
  - La Milano-Varese (A8) vanta il primato di essere stata la prima autostrada d'Europa e del mondo: lunga 49 km, aveva due corsie e venne aperta al traffico il 21 settembre 1924
  - L'Autostrada A8/A9 Milano-Laghi, con 89.800 Veicoli Teorici Medi Giornalieri (VTMG)\* nel 2017, è seconda solo alla tratta Milano-Brescia (110.151) nel Nord Italia
- Con riferimento al trasporto ferroviario passeggeri:
  - Il territorio è attraversato da due tra le più trafficate linee ferroviarie italiane:
    - **Treviglio-Milano-Varese** (57.000 viaggiatori/giorno)
    - **Laveno-Varese-Saronno-Milano** (38.000 passeggeri/giorno)
  - La recente inaugurazione della tratta **Arcisate-Stabio** permetterà di intensificare i flussi tra la Provincia di Varese e la Svizzera e collegare stabilmente il Canton Ticino con l'aeroporto di Malpensa
  - Tuttavia, Varese è l'unico capoluogo di Provincia lombardo senza un collegamento ferroviario diretto con la Stazione Centrale di Milano (e quindi con l'Alta Velocità)

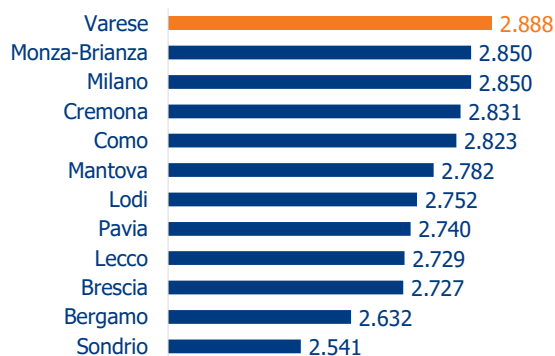
(\*) VTMG = Veicoli Teorici Medi Giornalieri, pari al totale km percorsi/lunghezza tratta/n° giorni dell'anno

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

40

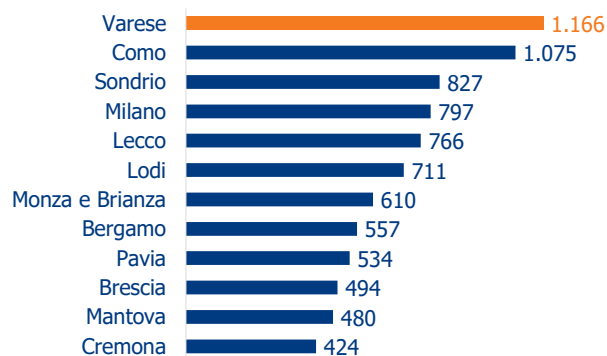
## 6 Il benessere diffuso è un tratto distintivo del territorio

**Spesa media per famiglia in beni durevoli nelle Province lombarde (Euro), 2017**



**1° Provincia in Lombardia e 10° in Italia**

**Spesa *pro-capite* in viaggi e turismo nelle Province lombarde (Euro), 2017**



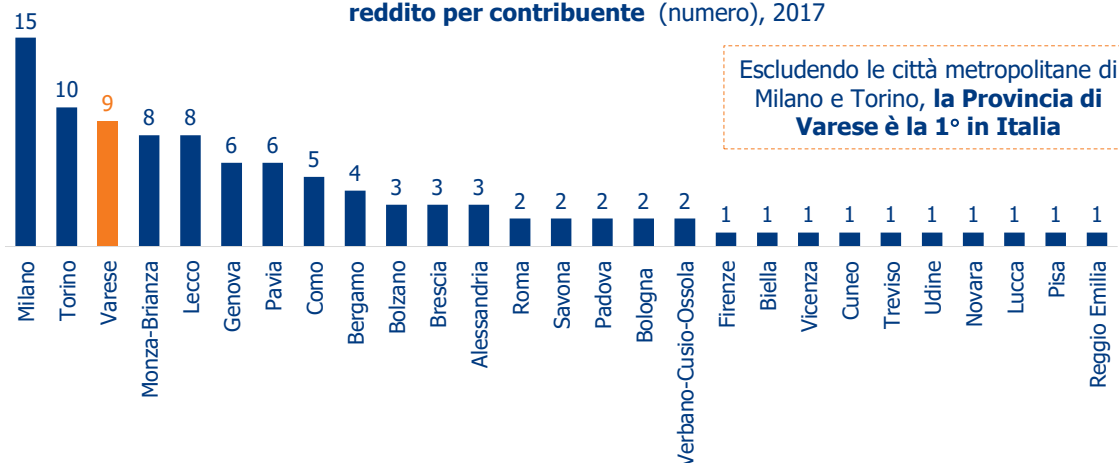
**1° Provincia in Lombardia e 2° in Italia**

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Findomestic, Banca d'Italia e Il Sole 24 Ore, 2019

41

## 6 La Provincia si posiziona al 3° posto in Italia per numero di Comuni più ricchi

**Province per numero di Comuni nei primi 100 per più alto reddito per contribuente (numero), 2017**



Escludendo le città metropolitane di Milano e Torino, **la Provincia di Varese è la 1° in Italia**

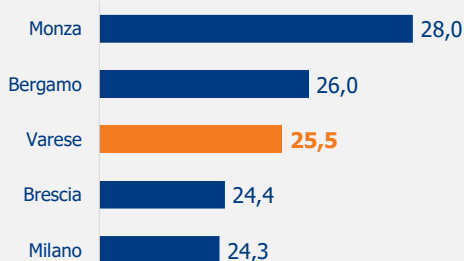
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2019

42

## 7 La Provincia di Varese sta costruendo una *leadership* sullo sviluppo sostenibile

- **3° Provincia in Lombardia** per quota di raccolta differenziata di rifiuti urbani sul totale (75,2%, 6,2 p.p. sopra la Lombardia e 19,7 p.p. sopra l'Italia)
- La Provincia di Varese è *partner* del **progetto europeo ENTER - Expert Network on Textile Recycling** in 5 Paesi europei (Italia, Germania, Repubblica Ceca, Ungheria e Polonia)
- Tra il 2016 e il 2017, la Provincia di Varese ha visto aumentare del **70,2%** l'utilizzo del servizio di *car sharing* (incidendo per l'8,5% del totale regionale)
- 3° Provincia in Lombardia per imprese che investono nel *green*
- **Nella top-20 delle Province italiane** per numero di assunzioni *green*\* previste per il 2018

### Prime cinque Province lombarde tra le top 20 italiane per quota di imprese che investono nel *green* sul totale (%), 2017



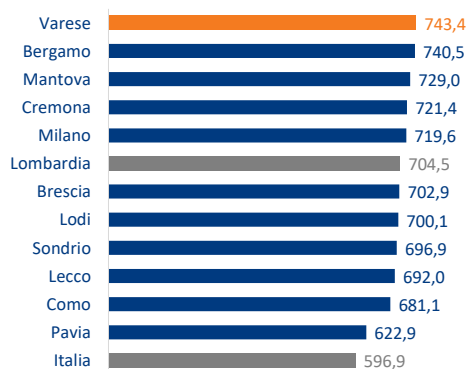
**3° Provincia in Lombardia e nel 1° quartile in Italia**

(\*) Si definiscono *green jobs* le occupazioni nei settori dell'agricoltura, del manifatturiero, nella ricerca e sviluppo, amministrazione e servizi che contribuiscono in maniera incisiva a preservare o restaurare la qualità ambientale  
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondazione Symbola, 2019

43

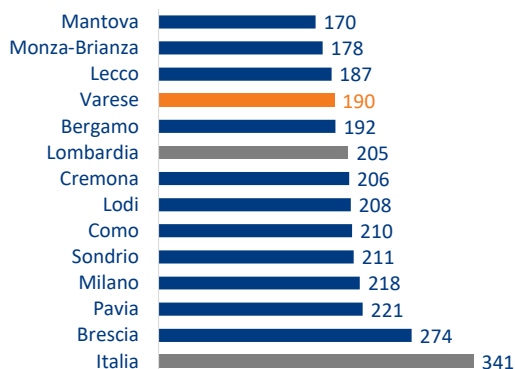
## 8 L'efficienza della PA è un fattore abilitante dello sviluppo del territorio

### Institutional Quality Index\* (num. indice, 0 min, 1.000 max), ultimo anno disponibile



**1° Provincia in Lombardia e nel 1° quartile in Italia**

### Durata media dei processi di contenzioso civile (giorni), 2017



**4° Provincia in Lombardia e nel 1° quartile in Italia**

(\*) Indice basato su: *Regulatory quality, Government effectiveness, Rule of law, Corruption e Voice and accountability*

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Società italiana di economia e politica industriale e Ministero della Giustizia, 2019

44

## 9 Il patrimonio artistico e paesaggistico varesino è di massimo rilievo



All'interno della Lombardia (1° Regione d'Italia per numero di siti UNESCO Patrimonio dell'Umanità) Varese è al **1° posto con 4 siti** (Monte San Giorgio, Sacro Monte di Varese, siti longobardi di Castelseprio-Torba, siti palafitticoli preistorici varesini):

- **7,4%** del totale nazionale
- **40%** del totale lombardo



**10%** dei beni in Italia e **37,5%** dei beni in Lombardia tutelati dal **FAI** (Fondo per l'Ambiente Italiano)\*



Presenza di molteplici siti ed edifici d'interesse artistico, storico e religioso (Rocca Borromeo ad Angera, Castello Visconti di San Vito a Somma Lombardo, borgo di Castiglione Olona, Eremo di Santa Caterina del Sasso, Santuario di Saronno, i "paesi dipinti", ecc.) e di importanti strutture museali ed espositive (Museo d'Arte MA\*GA a Gallarate, Villa e Collezione Panza a Varese, Parco e Museo del Volo "Volandia" a Somma Lombardo, Fondazione Museo Agusta a Cascina Costa, Museo del Tessile e della Tradizione Industriale a Busto Arsizio, Museo Internazionale del *Design* Ceramico – MIDeC a Cerro di Laveno Mombello, ecc.)



Presenza di **parchi vincolati e aree verdi**: **3° Provincia** lombarda per ettari di patrimonio naturale protetto per abitante (33,9), dietro a Sondrio (174,1) e Pavia (57,5)

(\*) 3 sui 30 beni del FAI aperti al pubblico si trovano nella Provincia di Varese (Villa Della Porta Bozzolo, Villa e Collezione Panza, Monastero di Torba a Gornate Olona); a questi si aggiungono 3 beni tutelati (Torre di Velate, antica pensilina del tram e Villa San Francesco a Varese) e uno in restauro (Casa Macchi a Morazzone)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

45

## 10 Il territorio si distingue per una radicata vocazione per lo sport

- **2° Provincia lombarda** per indice di sportività nel volley, nuoto, tennis e sport d'acqua
- **4° Provincia lombarda** per numero di società sportive sul territorio
- Gli sportivi nella Provincia di Varese rappresentano il **10% del totale regionale**
- **824 impianti sportivi** e **1.735 strutture per pratiche sportive e spazi di attività** presenti nel territorio della Provincia (8% e 7% del totale regionale)
- Territorio sede di **eventi sportivi internazionali**:
  - **Canottaggio** (Campionati Europei Assoluti 2012, Campionati Mondiali Master 2013, Campionati Mondiali Under 23 2014 e Coppe del Mondo 2015, 2016 e **2020**)
  - **Ciclismo** (Gran Fondo Tre Valli Varesine e corsa di ciclismo su strada delle Tre Valli Varesine; unica Provincia italiana ad aver ospitato per due volte i campionati mondiali, nel 1951 e nel 2008)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

46

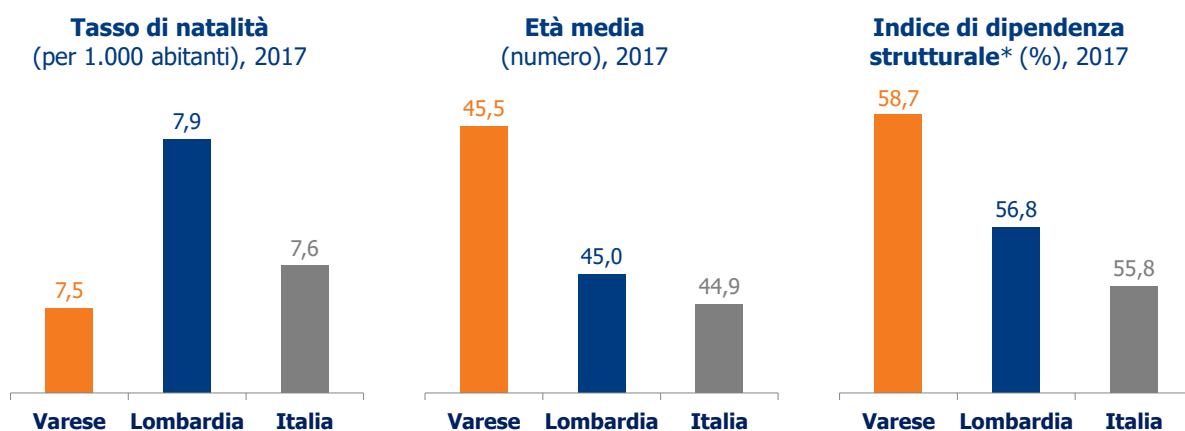
## I 10 punti di debolezza del territorio della Provincia di Varese

<b>1</b>	Invecchiamento accelerato della popolazione	<b>6</b>	Bassa attrattività
<b>2</b>	Dinamicità economica in rallentamento	<b>7</b>	Scarsa vivacità culturale e tessuto sociale in sofferenza
<b>3</b>	Deindustrializzazione progressiva del territorio	<b>8</b>	Potenziale turistico sottovalorizzato
<b>4</b>	Deterioramento del mercato del lavoro	<b>9</b>	Polarizzazione del territorio con crescenti livelli di disparità
<b>5</b>	Scarsa vitalità imprenditoriale	<b>10</b>	Gap di visibilità e percezione del territorio

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

47

## 1 Le dinamiche di invecchiamento nella Provincia sono più accentuate rispetto a Lombardia e Italia



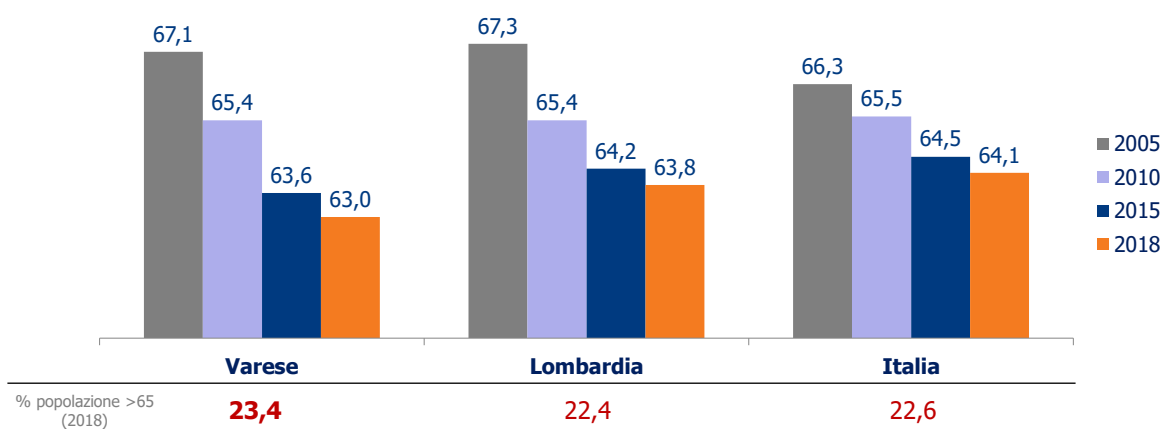
(\*) Numero di individui non autonomi per ragioni demografiche (età ≤ 14 anni e età ≥ 65 anni) ogni 100 individui potenzialmente indipendenti (età 15-64 anni)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

48

## 1 Si sta riducendo significativamente la quota di popolazione in età lavorativa

**Quota della popolazione in età compresa tra 15 e 64 anni**  
(%), 2005, 2010, 2015 e 2018

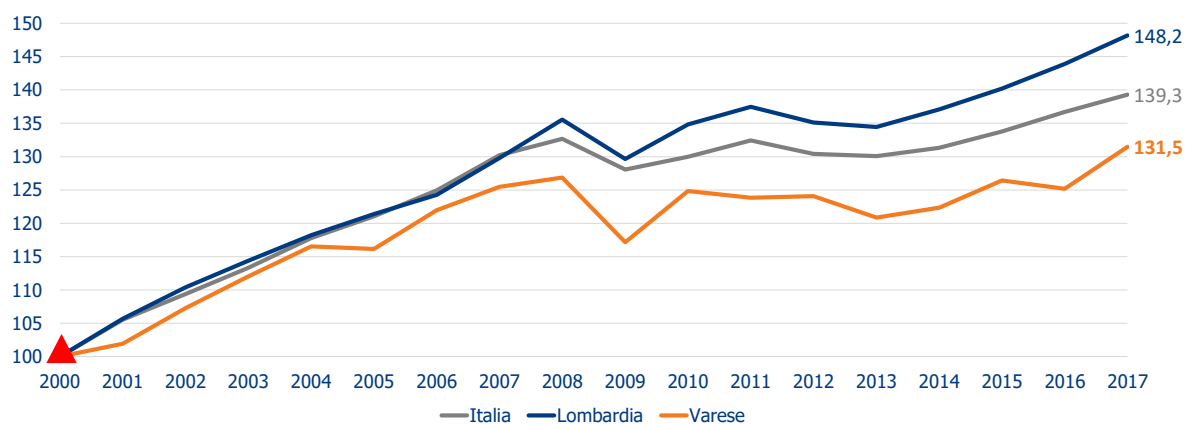


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

49

## 2 L'economia della Provincia ha mostrato una crescita più contenuta rispetto alla Lombardia e al sistema-Italia

**Andamento del Valore Aggiunto nella Provincia di Varese, Lombardia e Italia:**  
**totale delle attività economiche** (anno indice 2000=100), 2000-2017

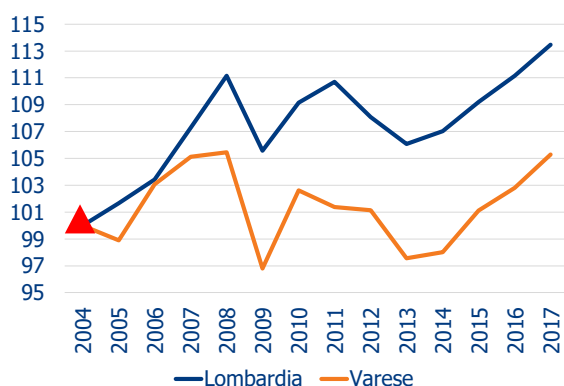


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, ultimo anno disponibile, 2019

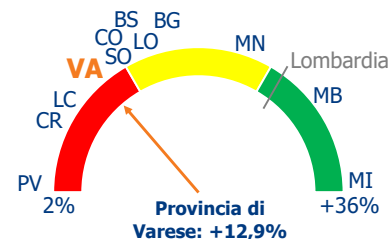
50

## 2 L'economia della Provincia di Varese ha rallentato più delle altre negli ultimi anni

**Valore aggiunto pro-capite**  
(num. indice 2004=100), 2004-2017



**Variazione del Valore Aggiunto**  
(var. %), 2004-2017



€33.545  
Δ=24%  
€27.109

Nel periodo 2004-2017:

- La Provincia di Varese è cresciuta alla metà **del tasso medio della Lombardia**
- Se il territorio fosse cresciuto come la Lombardia, il PIL *pro-capite* sarebbe di **+7,8% di oggi**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

## 2 Varese è tra le Province lombarde che hanno sofferto di più la crisi e impiegato più anni a colmare il gap creato

**Crescita del valore aggiunto delle Province lombarde tra il 2008 e il 2017 (€ mln), 2017**

Anni impiegati per tornare ai livelli pre-crisi



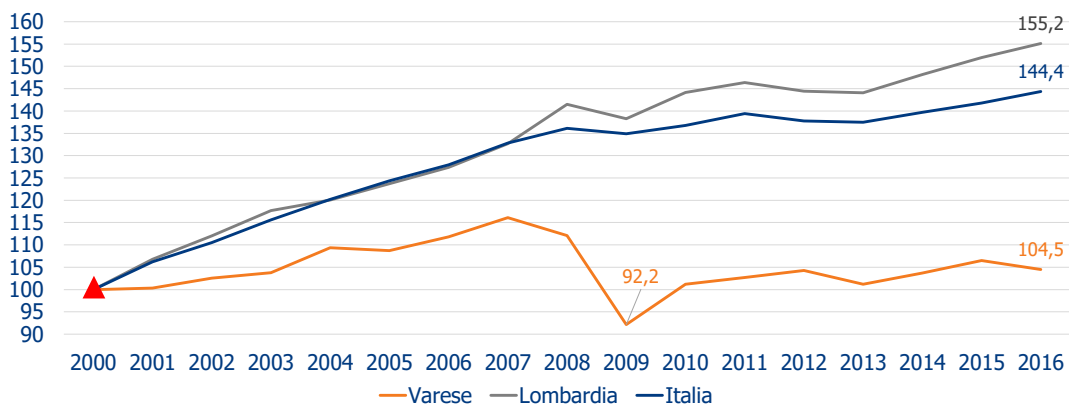
- Varese è nel gruppo delle 4 Province lombarde che hanno **impiegato più tempo a recuperare i livelli pre-crisi**
- Applicando lo stesso tasso di crescita annua registrato in Lombardia tra il 2008 e il 2017, la Provincia di Varese avrebbe **superato il livello del 2008 in soli 3 anni** e avrebbe un valore aggiunto superiore a quello attuale di quasi € 2 mld

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

52

### 3 Il settore manifatturiero varesino sta avendo una *performance* particolarmente negativa...

**Andamento del Valore Aggiunto nella Provincia di Varese, Lombardia e Italia:  
focus sulla Manifattura** (anno indice 2000=100), 2000-2016

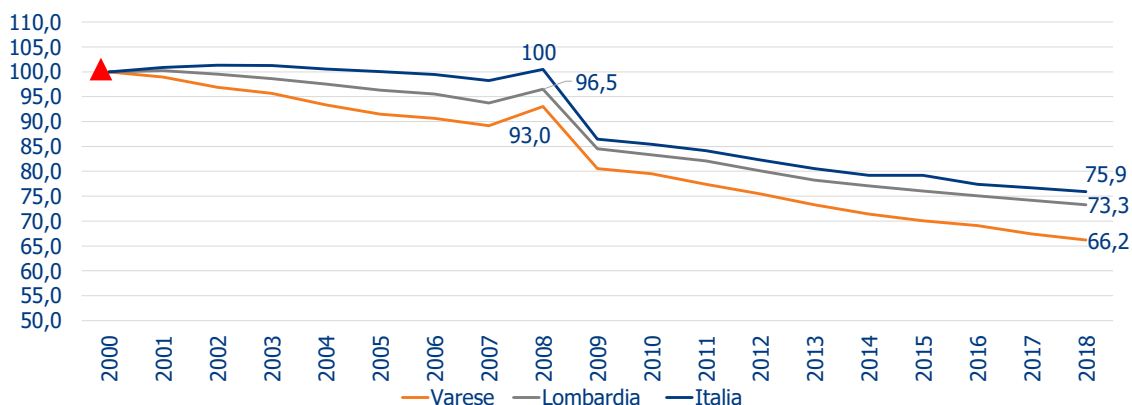


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, ultimo anno disponibile, 2019

53

### 3 ...anche per quanto riguarda il numero di imprese manifatturiere

**Andamento del numero di imprese attive manifatturiere della Provincia di Varese, Lombardia e Italia: focus sulla Manifattura** (numero indice, anno indice 2000=100), 2000-2018

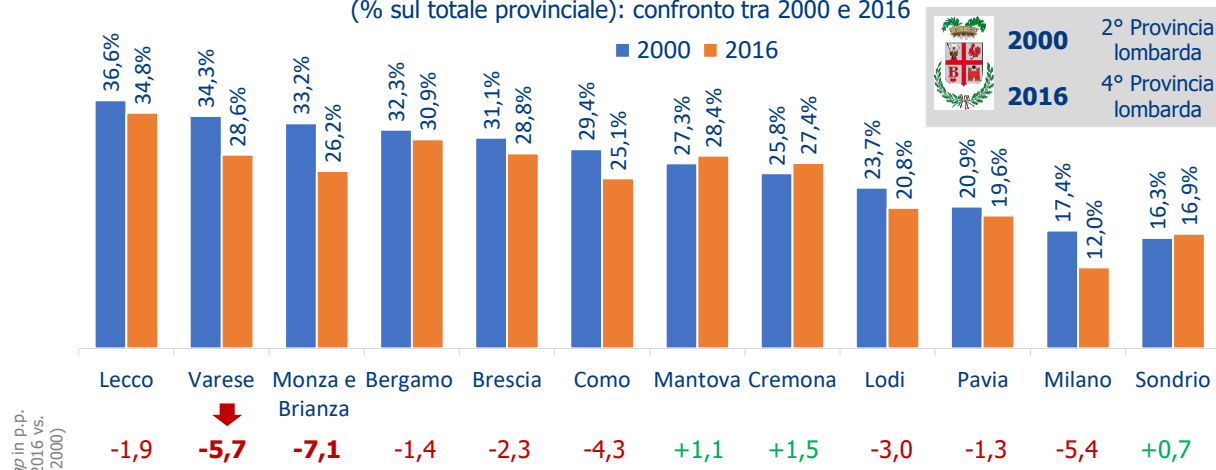


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati InfoCamere - Movimprese, 2019

54

### 3 Varese è la seconda peggiore Provincia lombarda per contrazione dell'incidenza sul PIL della manifattura rispetto al 2000

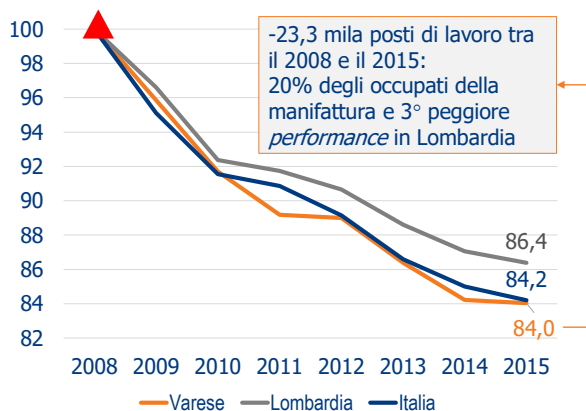
#### Valore Aggiunto del settore manifatturiero nelle Province lombarde (% sul totale provinciale): confronto tra 2000 e 2016



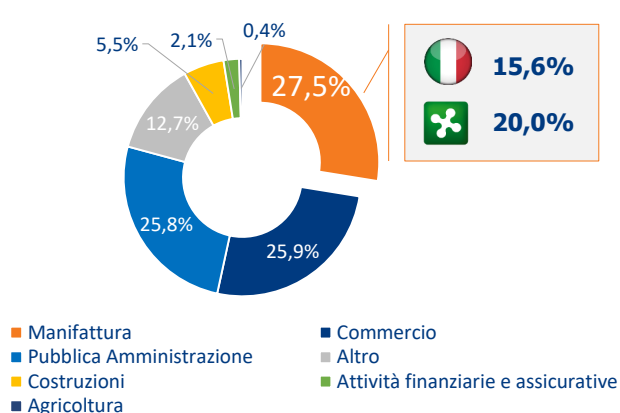
55

### 4 La perdita di occupazione nell'industria manifatturiera è ancora più rilevante, vista la sua importanza sul totale delle attività economiche...

#### Occupazione nel settore manifatturiero nella Provincia di Varese, in Lombardia e in Italia (numero di occupati, 2008=base 100), 2008-2015



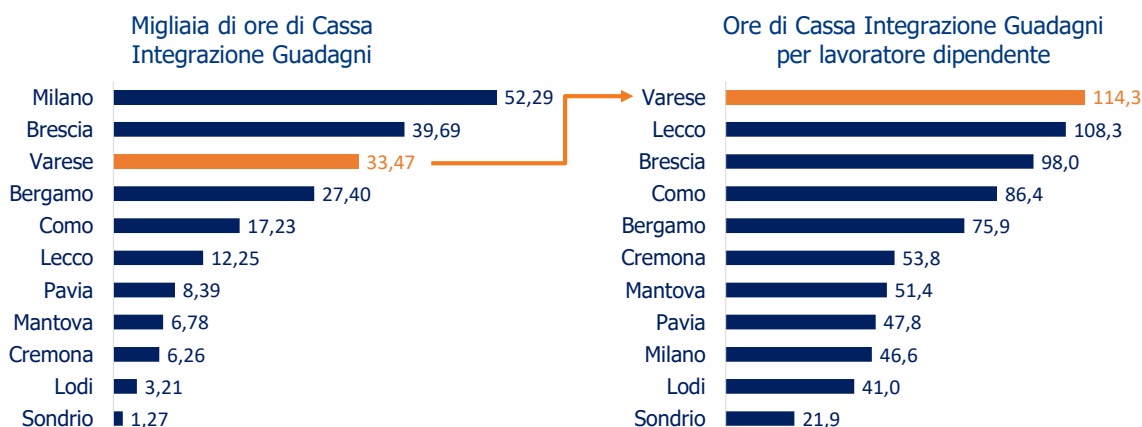
#### Ripartizione dell'occupazione per settore della Provincia di Varese (%), 2015



56

#### 4 ... non a caso Varese è la terza Provincia lombarda per ricorso a istituti di integrazione salariale nel periodo 2008-2016

##### Ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni per Provincia lombarda, media 2008-2016



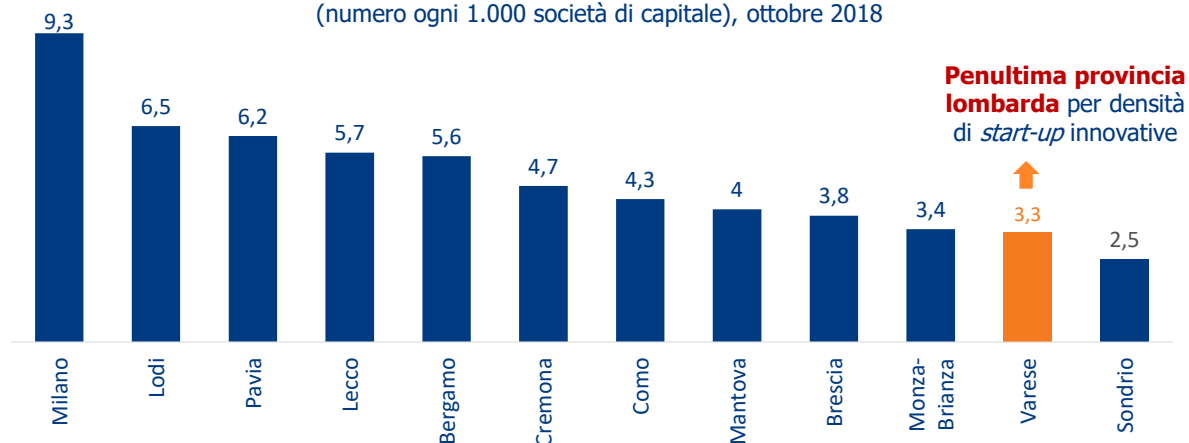
Nota: dati non disponibili per la Provincia di Monza e Brianza nel periodo analizzato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati INPS e Istat, 2019

57

#### 5 Occorre potenziare la vitalità imprenditoriale del territorio

##### Start-up innovative nelle Province lombarde (numero ogni 1.000 società di capitale), ottobre 2018

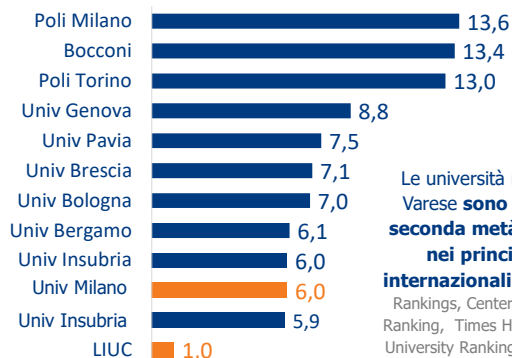


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore, 2019

58

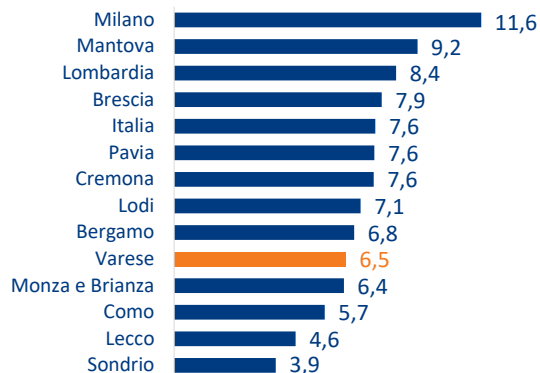
## 6 La Provincia non è competitiva nell'attrarre studenti e imprenditori stranieri

### Quota di studenti stranieri iscritti sul totale (%) , anno accademico 2016/2017



Le università nella Provincia di Varese **sono assenti o nella seconda metà della classifica nei principali ranking internazionali\*** (Scimago University Rankings, Center for World University Ranking, Times Higher Education World University Ranking, QS World University Rankings e ARWU)

### Titolari d'impresa stranieri ogni 1.000 abitanti (numero), 2017

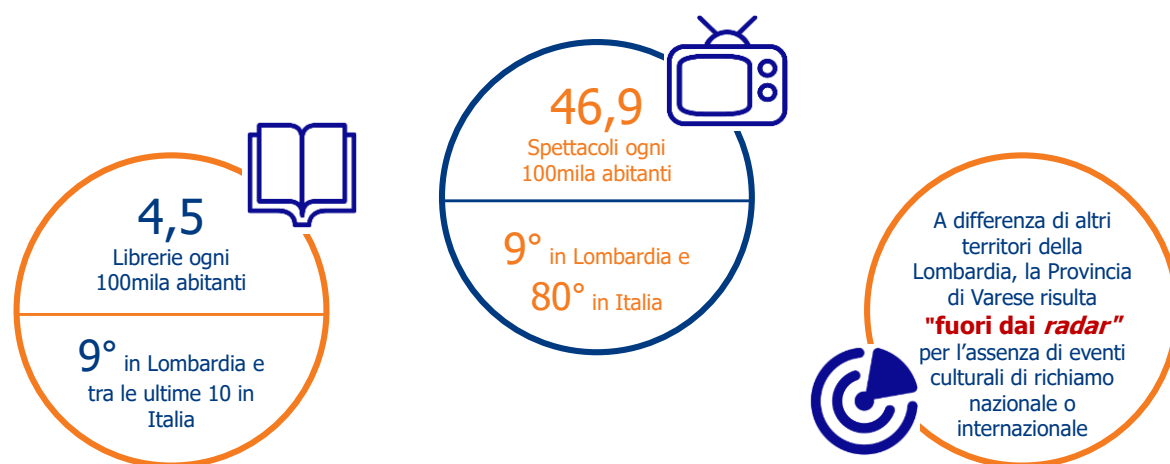


(\*) Nella classifica del CENSIS, l'Università LIUC è presente al 2° posto tra gli atenei non statali di piccole dimensioni (fino a 5.000 iscritti), mentre l'Università degli Studi dell'Insubria è 7° sui 10 piccoli atenei statali considerati e nel range 801°-900° nella classifica ARWU 2018

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su MIUR e InfoCamere, 2019

59

## 7 La Provincia sconta ancora una carenza di offerta culturale

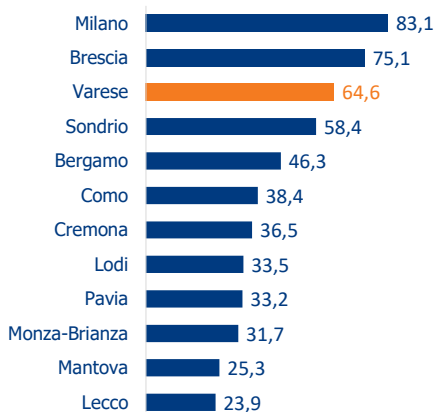


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore, 2019

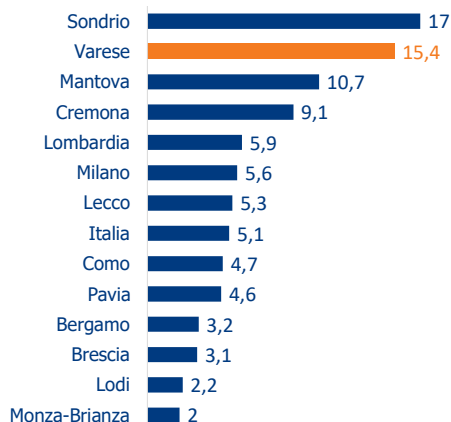
60

## 7 Il tessuto sociale della Provincia mostra segnali di attenzione

**Delitti legati a stupefacenti**  
(numero ogni 100mila abitanti), 2017



**Tentati suicidi** (numero ogni 100mila abitanti), ultimo anno disponibile

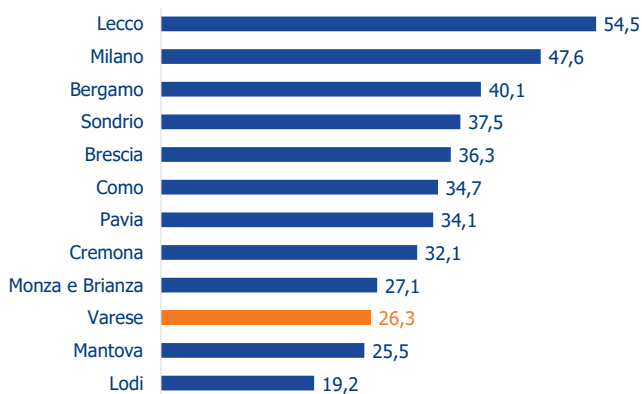


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore, Ministero dell'Interno e Istat, 2019

61

## 7 Il Terzo Settore rappresenta una leva per affrontare le criticità nel tessuto socio-economico

**Onlus nelle Province lombarde** (numero ogni 100mila abitanti), 2017



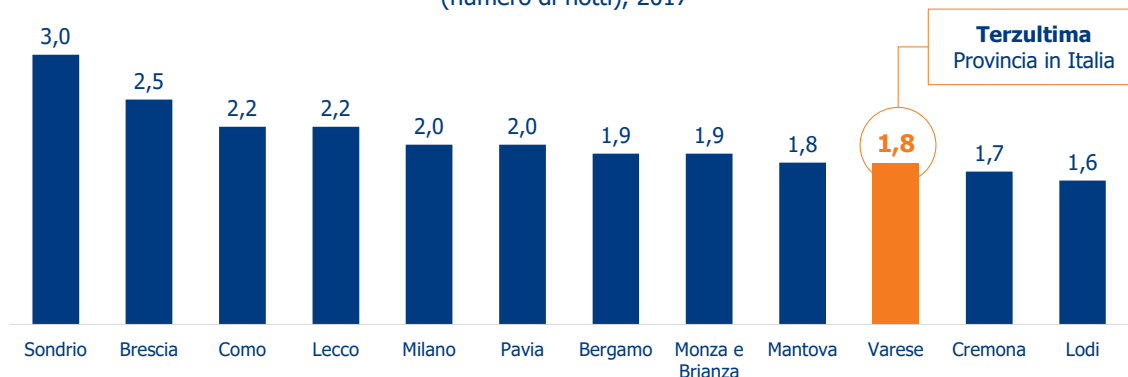
**Terzultima** Provincia in Lombardia e **67°** in Italia

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore e Istat, 2019

62

## 8 Il territorio non capitalizza pienamente i flussi turistici...

**Permanenza media nelle strutture ricettive nelle Province lombarde**  
(numero di notti, 2017)

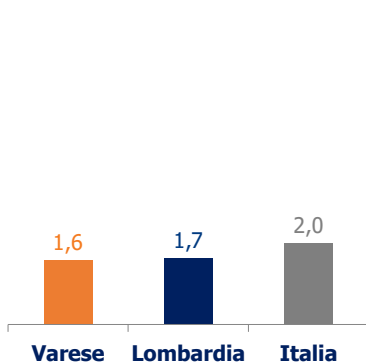


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

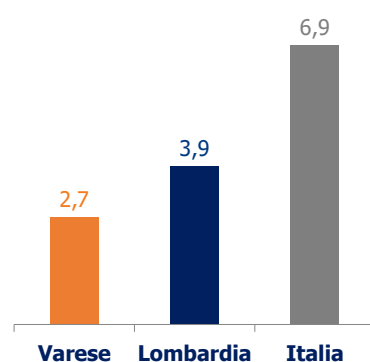
63

## 8 ...e permane un *gap* nella capacità di attrazione di visitatori e spesa turistica

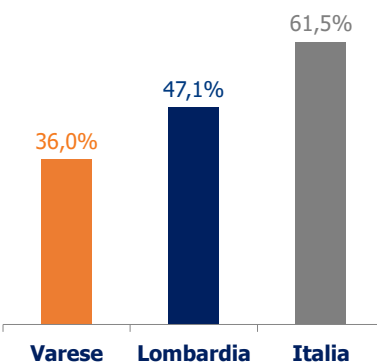
**Numero di arrivi turistici per abitante, 2017**



**Numero di presenze turistiche per abitante, 2017**



**Spesa turistica di visitatori stranieri (% sul totale), 2017**

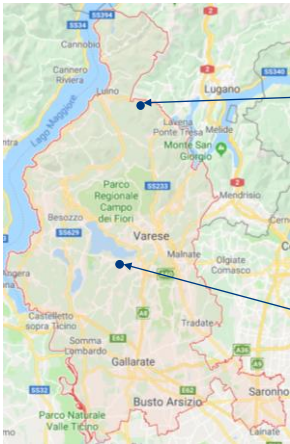


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2019

64

**9** La Provincia di Varese è seconda in Lombardia per disparità di ricchezza all'interno del territorio

**Reddito imponibile per contribuente**  
(valori in €, 2016)



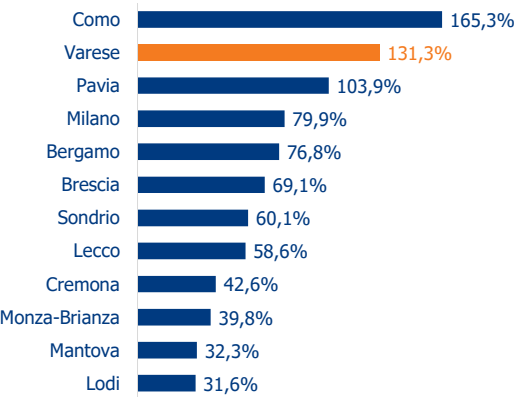
Cremenaga:  
€10.363



Differenziale tra  
i due Comuni:  
**-204%**

Galliate Lombardo:  
€31.548

**Province lombarde per divario di ricchezza tra  
primo 5 e ultimi 5 Comuni (valori %), 2016**

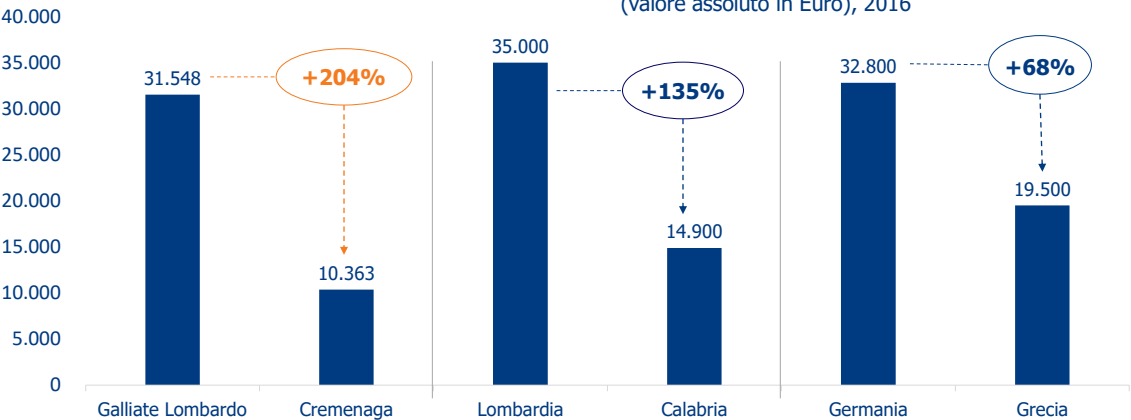


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2019

65

**9** Un punto di attenzione: la disparità di ricchezza nella Provincia di Varese sono più rilevanti rispetto a quelle tra Regioni italiane o Paesi europei

**PIL *pro-capite* a parità di potere d'acquisto**  
(valore assoluto in Euro), 2016



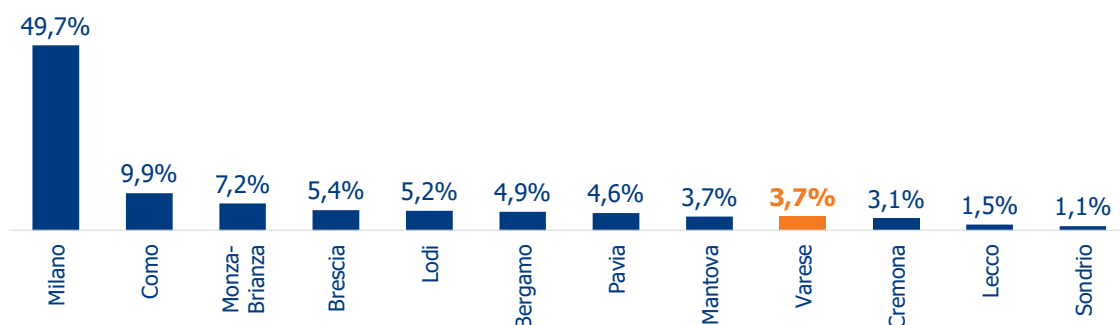
N.B. Per i due Comuni della Provincia di Varese è stato usato il reddito per contribuente come *proxy* di ricchezza

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, Eurostat e Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2019

66

## 10 Esiste un *gap* di "visibilità" del territorio nel confronto con altre aree lombarde

**Risonanza mediatica sul *web*\* delle Province lombarde  
sul totale della Lombardia (valori %), settembre 2018**



(\*) Analisi effettuata da The European House - Ambrosetti su un campione di 1,8 mld di siti *web* generati nelle seguenti lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo, cinese e russo (settembre 2018)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019

67

## Indice

1. Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa
2. La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza

### 3. Focus sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese

- L'evoluzione nel tempo del sistema economico-produttivo
  - La *performance* esportativa dell'industria manifatturiera
  - L'analisi della capacità di resilienza dell'industria manifatturiera nel periodo 2008-2017
4. I *megatrend* con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese
  5. La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo

68

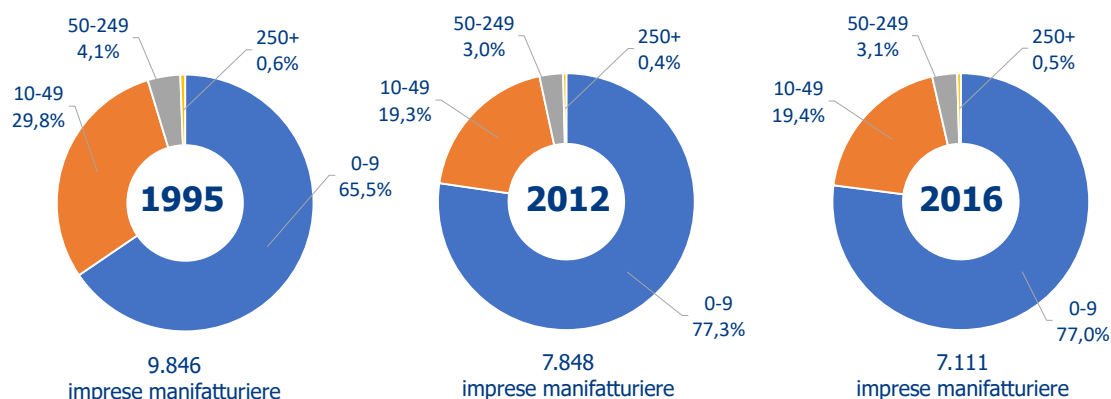
## Una premessa: il processo di deindustrializzazione del territorio trova le sue radici negli anni Novanta del secolo scorso

- Il settore economico provinciale ha conosciuto un periodo di forte crescita durante il **boom economico** degli anni '50-'60, principalmente grazie a settori tradizionali quali **il Tessile, la Meccanica e la Chimica**
- La crisi che ha attraversato l'Italia durante gli anni '70-'80 è stata affrontata **senza particolari necessità di ricorrere a processi di riconversione o riorganizzazione** dell'attività industriale ed economica
- Negli **anni '90**, il sistema industriale varesino ha iniziato ad evidenziare gravi **sintomi di crisi**, a partire proprio dai settori che avevano trainato l'industrializzazione precedente (es. il Tessile)
- Come conseguenza, **negli anni 2000 si rafforza il processo di terziarizzazione** (come nel resto d'Italia), ma prosegue il *trend* di "impoverimento" manifatturiero
- La forte presenza delle **PMI** nel sistema industriale varesino ha permesso, in parte, di reggere meglio alle crisi, nonostante gli impatti legati alla delocalizzazione/smantellamento di grandi realtà industriali e alla crescente concorrenza estera

69

## Negli anni, pur a fronte di un ridimensionamento dimensionale, le PMI hanno continuato a mantenere una incidenza rilevante sul totale delle imprese...

**Ripartizione delle imprese nel settore manifatturiero della Provincia di Varese per dimensione aziendale (%): confronto tra 1995, 2012 e 2016**

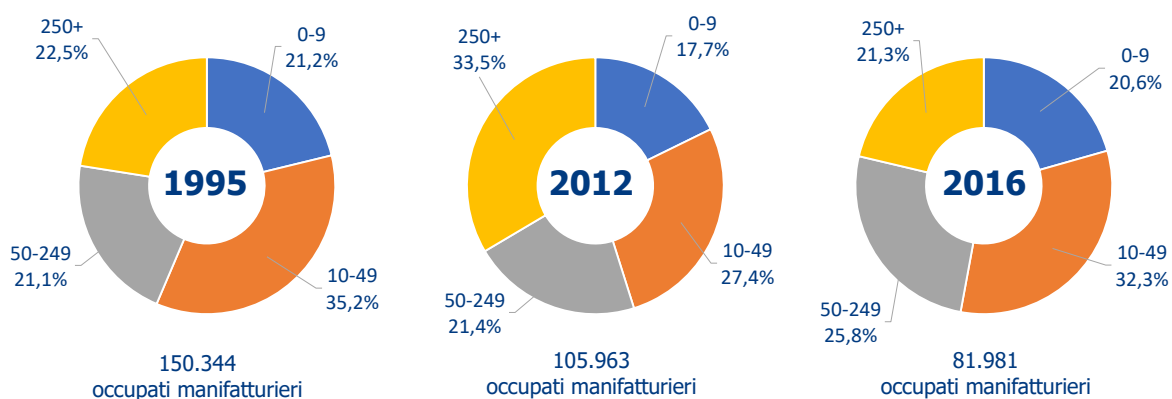


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

70

...con un *mix* occupazionale distribuito tra le diverse classi di impresa

**Ripartizione dell'occupazione nel settore manifatturiero della Provincia di Varese per dimensione aziendale (%)**: confronto tra 1995, 2012 e 2016

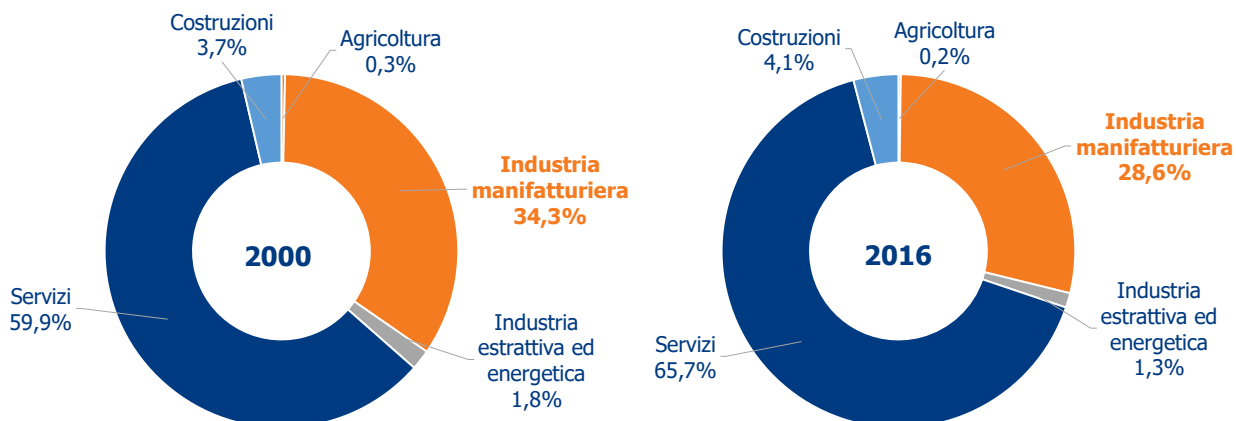


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

71

Il peso del settore manifatturiero si è progressivamente ridimensionato rispetto ai primi anni Duemila...

**Ripartizione del Valore Aggiunto della Provincia di Varese per macro-settore (%)**: confronto tra 2000 e 2016



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

72

...anche se la Provincia di Varese è sede di aziende che hanno "fatto la storia" della manifattura italiana e del *Made in Italy* ...



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

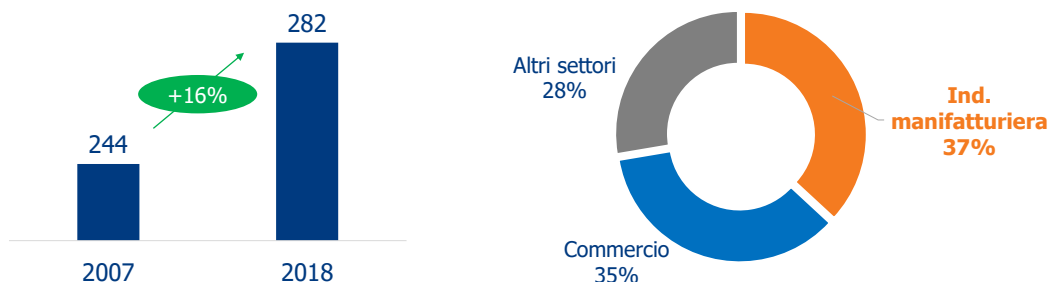
73

## Un segnale incoraggiante proviene dalla ripresa degli investimenti diretti

Oggi le **282 imprese** a capitale estero presenti sul territorio varesino, in particolare nel settore manifatturiero (104) e nel Commercio all'ingrosso e al dettaglio (100):

- occupano **>25.000 dipendenti** (di cui ~17.000 nel manifatturiero)
- generano un fatturato aggregato **>€10 mld**

### Imprese a capitale estero nella Provincia di Varese e scomposizione per macro-settore (%), 2018



Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Camera di Commercio di Varese e Politecnico di Milano, 2019

74

Oggi nel territorio di Varese sono insediati *brand* di riferimento a livello nazionale e internazionale (1/3)...

### Alcuni *brand* di riferimento del territorio di Varese\*



Quartier generale in Italia del gruppo svizzero *leader* nel settore della salute basato ad Origgio, con ~900 dipendenti



Tra i più importanti produttori mondiali di apparecchiature elettriche in bassa tensione, impiega 1.200 dipendenti nella sede principale di Varese



1° produttore al mondo per volumi di praline Lindor (2 mld/anno) con ~700 dipendenti e un fatturato pari al 7% di quello di Gruppo, tra gli stabilimenti del Gruppo Lindt con maggiore efficienza, miglior rapporto qualità/prezzo e sviluppo di ricette innovative



Fondata nel 1911 e attiva nella fabbricazione di prodotti chimici, impiega 1.380 dipendenti, con un fatturato di €485 mln



Fondata nel 1947 (fatturato di Gruppo di ~€300 mln) e produttrice dell'Amaretto Disaronno, emblema della liquoristica italiana nel mondo e distribuito in 160 Paesi



*Leader* nell'industria casearia nata nel 1922 a Varese, focalizzata sulla produzione di burro e formaggi a pasta filante, con ~100 dipendenti e ricavi per ~€48 mln

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali, 2019

(\*) Con sede legale nella Provincia di Varese

75

Oggi nel territorio di Varese sono insediati *brand* di riferimento a livello nazionale e internazionale (2/3)...

### Alcuni *brand* di riferimento del territorio di Varese\*



*Brand* italiano del *Fashion & Lifestyle* riconosciuto e apprezzato nel mondo per la sua qualità, il Gruppo Missoni (basato a Sumirago) ha un fatturato di ~€150 mln, esporta il 75% della propria produzione e conta ~300 dipendenti



Nota per le calzature FiveFingers, ha vinto nel 2018 il premio Compasso d'Oro per il modello Furoshik; con un fatturato di €190 mln, occupa ad Albizzate ~260 dipendenti e produce nello stabilimento varesino 10 mln di paia all'anno



Parte del Gruppo LyondellBasell, lo stabilimento di Varese è specializzato nella produzione di polveri e *masterbatch* da distribuire sul mercato europeo



*Leader* sul mercato italiano dei vestiti per l'infanzia da oltre 60 anni, con i *brand* Brums, Bimbus e Mek, è presente in 30 Paesi del mondo



Nata nel 1921, DaMa detiene il marchio del *luxury sportswear* Paul&Shark: le sue collezioni sono distribuite in 73 Paesi e 458 città con 474 punti vendita (di cui 280 negozi monomarca)



La multinazionale statunitense del vetro O-I genera in Italia circa l'8% del suo fatturato globale, producendo bottiglie per i principali marchi del *beverage* (1 mln di bottiglie/giorno nello stabilimento di Origgio)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali, 2019

(\*) Con sede legale nella Provincia di Varese

76

## Oggi nel territorio di Varese sono insediati *brand* di riferimento a livello nazionale e internazionale (3/3)...

### Alcuni *brand* di riferimento del territorio di Varese\*



Leader globale di servizi e prodotti per il settore automotive (ex Cobra), conta 80.000 ore di test/anno sul prodotto nello stabilimento di Varese, dove si concentrano le attività di progettazione e sviluppo (unico laboratorio in Europa per sperimentazione dell'effetto dei campi elettromagnetici)



Divisione del Gruppo Techint attiva nelle tecnologie avanzate per l'industria siderurgica e mineraria (3.400 dipendenti in 24 Paesi); sede spostata a Gallarate nella sede della Pomini, resa un vero e proprio "campus" aziendale



Managed Service Provider di servizi e soluzioni IT ha il proprio quartier generale a Brunello, con 650 dipendenti e un fatturato di €220 mln; conta 7 sedi in Italia e nel mondo ed è presente in oltre 100 Paesi



Operatore delle telecomunicazioni attivo dal 1999, oggi *leader* nella banda ultra-larga, con >300.000 clienti attivi in 5.100 Comuni di 13 Regioni (€100 mln di ricavi e ~400 dipendenti)



Principale *terminal* del Gruppo svizzero di trasporto intermodale (ferro-gomma), tra i principali in Europa. Gestisce, presso il centro di Busto Arsizio-Gallarate, oltre 450.000 unità/anno, con 180 dipendenti



Player della GDO nato nel 1979, conta ~60 punti vendita tra Lombardia e Piemonte; il processo di crescita ha portato gli addetti a ~2.000 e che ha fatto inaugurare un nuovo centro distributivo a Cassano Magnago

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali, 2019

(\*) Con sede legale nella Provincia di Varese

77

## ...oltre a stabilimenti produttivi e sedi operative di importanti multinazionali (1/2)

### Alcuni gruppi industriali e di servizi insediati nel territorio



(Cascina Costa di Samarate, Vergiate, Venegono Superiore, Sesto Calende e Lonate Pozzolo)

- Divisioni Elicotteri e Velivoli\* con >5.000 dipendenti
- Samarate ospita le funzioni di *staff* a supporto della divisione elicotteri, la produzione e l'ingegneria; Vergiate ospita la linea volo e assemblaggio finale delle principali linee di elicottero (come l'AW139); produzione di gondole motore (nacelle) presso la Divisione Velivoli a Venegono Superiore



(Gallarate)

- Prima *agenzia del lavoro* quotata su Borsa Italiana. Ha un fatturato di €584 mln, 640 dipendenti e 7.500 aziende clienti; si concentra su 4 aree di *business* (somministrazione, ricerca e selezione, formazione e *outplacement*)



(Origgio)

- Stabilimento di produzione di prodotti per l'automedicazione, in trasformazione nel *centro dedicato alla produzione di farmaci specifici* (Enterogermina e Maalox)



(Biandronno)

- Stabilimento di produzione per gli elettrodomestici da incasso (microonde, frigoriferi e forni)
- Centro R&S per i marchi Whirlpool, KitchenAid, Hotpoint, Bauknecht e Indesit



(Varese)

- Tra i maggiori gruppi al mondo per la produzione di elettrodomestici (14,3% globale nel segmento lavatrici)
- Sede europea a Varese (ma annunciata riorganizzazione in corso post-acquisizione Candy)



(Castiglione Olona)

- Divisione oftalmica (Carl Zeiss Vision Italia) a Castiglione Olona del gruppo tedesco *leader* internazionale nei prodotti di ottica, meccanica di precisione ed elettronica (fatturato di €71 mln e 406 dipendenti)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali, 2019

(\*) Ex Agusta Westland e Alenia Aermacchi

78

## ...oltre a stabilimenti produttivi e sedi operative di importanti multinazionali (2/2)

### Alcuni gruppi industriali e di servizi insediati nel territorio



(Induno Olona)

- 3° produttore nazionale di birra e 3° player italiano nella distribuzione integrata di bevande sul canale Ho.Re.Ca. (Hotel, Restaurant, Café)
- 36 brand in portafoglio, tra cui lo storico marchio **Birrificio Angelo Poretti** (1887)
- 259 dipendenti in Italia e 1,3 mln di ettolitri di birra prodotta nell'unico birrificio del Gruppo in Italia, ad Induno Olona

**ABInBev**

(Gallarate)

- Parte del Gruppo Anheuser-Busch InBev, 1° produttore di birra al mondo (fatturato di \$45,5 mld e 200.000 dipendenti)
- ~250 persone presso il quartier generale a Gallarate
- Distribuzione commerciale dei marchi Corona, Leffe e Tennent's Super, oltre a specialità come Hoegaarden, Spaten e Franziskaner
- Uno dei cinque poli produttivi del Gruppo in Italia che ospita anche le «Botteghe di mestiere», una scuola di formazione per le maestranze del settore

**D&G**

(Lonate Pozzolo)



(Daverio)

- Sede della Divisione Imballaggi del gruppo italiano della produzione di macchinari per il packaging (€372 mln e ~1.800 dipendenti), in particolare per il caffè, all'avanguardia nella R&S e nella qualità



(Gallarate)

- Pianoforte Holding gestisce i brand dell'abbigliamento intimo Yamamay, Carpisa e Jaked, con sede operativa a Gallarate, dove si svolgono le attività di stile e prodotto, marketing e commerciale e servizi corporate staff

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali, 2019

79

## Numerose realtà industriali del territorio sono al centro di un percorso di crescita

Ad oggi, **20** imprese varesine hanno aderito al **programma Elite** di Borsa Italiana per l'apertura al mercato dei capitali alla raccolta di risorse finanziarie a sostegno della crescita:



(Prodotti elettrici)



(Ingegneria industriale)



(Distribuzione, Servizi e Strumenti per Petrolio e Gas Naturale)



(Macchinari industriali)



(Componentistica per auto)



(Telecomunicazioni)



(Macchinari per l'industria)



(Cartografica)



(Moda)



(Materiali e attrezzature per l'edilizia)



(Packaging alimentare)



(Optica)



(Abbigliamento)



(Prodotti elettrici)



(Cartografica)



(IT consulting)



(Chimica)



(Distribuzione, Servizi e Strumenti per Petrolio e Gas Naturale)



(Materie plastiche)



(Servizi IT per Aerospazio)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Borsa Italiana, 2019

80

## Indice

- Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa
- La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza
- **Focus sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese**
  - L'evoluzione nel tempo del sistema economico-produttivo
  - **La performance esportativa dell'industria manifatturiera**
  - L'analisi della capacità di resilienza dell'industria manifatturiera nel periodo 2008-2017
- I *megatrend* con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese
- La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo

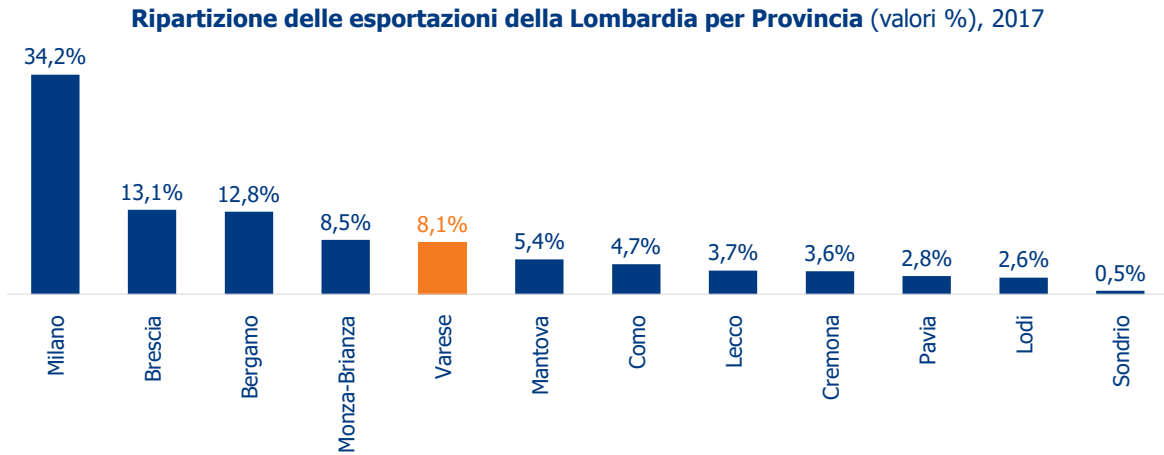
81

## Le esportazioni del settore manifatturiero della Provincia di Varese: i principali mercati di destinazione e i settori trainanti del territorio

- L'obiettivo di questa analisi è fornire un quadro complessivo sul **posizionamento internazionale** del settore manifatturiero della Provincia di Varese, su un duplice livello:
  - Confrontare il **trend dell'export manifatturiero** della Provincia rispetto al *trend* su base nazionale e regionale
  - Analizzare i **principali mercati di sbocco** dell'*export* manifatturiero della Provincia
- Nell'ottica di comprendere alcuni tratti distintivi dell'industria manifatturiera del territorio di Varese, abbiamo inoltre approfondito le dinamiche dell'*export*, del numero di imprese e di addetti di alcuni tra i **settori più rilevanti per performance esportativa**

82

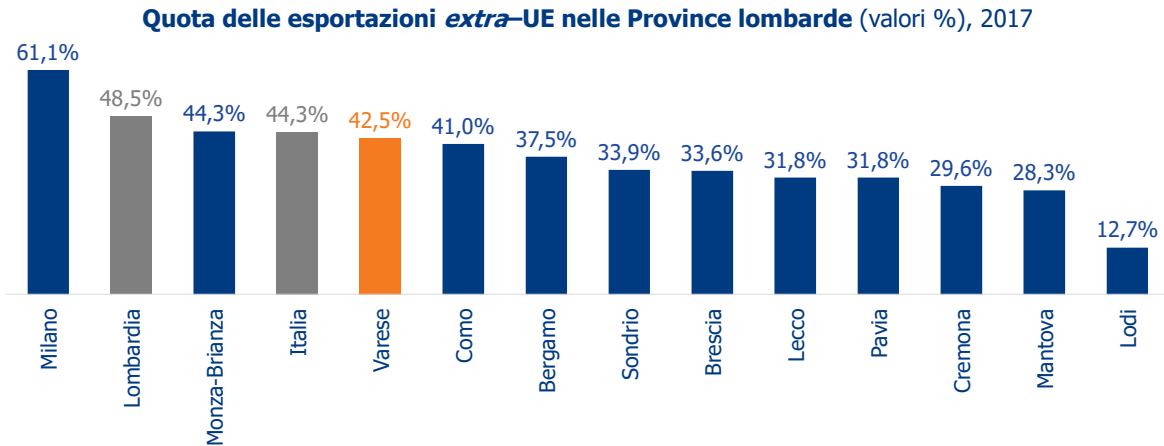
Varese è la 5° Provincia lombarda per contributo alle esportazioni regionali...



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

83

... e la 3° Provincia lombarda per incidenza dell'export oltre i confini europei

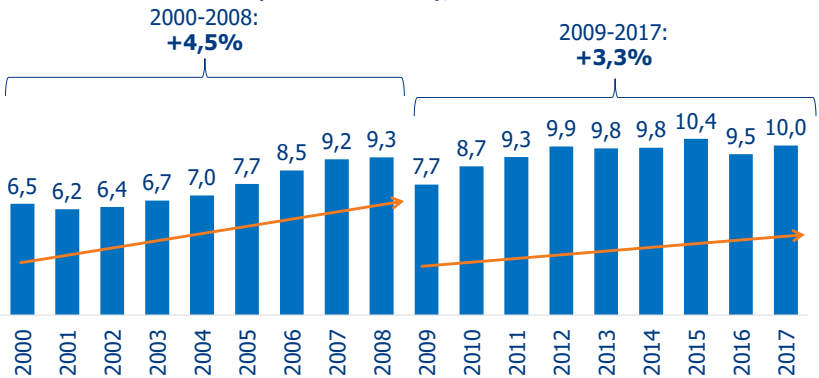


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

84

L'*export* manifatturiero della Provincia di Varese è cresciuto più che in Lombardia e in Italia nella fase pre-crisi, con una riduzione nel periodo successivo

**Export manifatturiero della Provincia di Varese**  
(€mld e CAGR %), 2000-2017



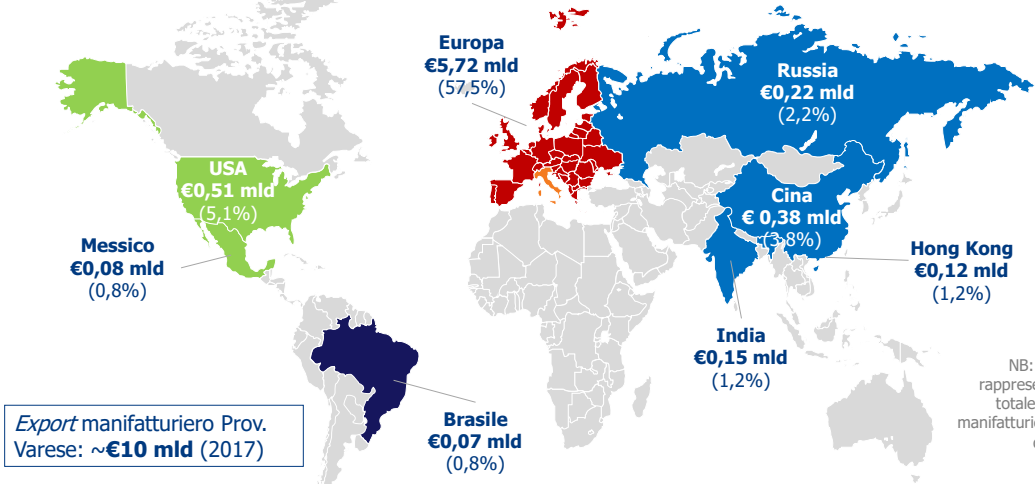
	2000-2008	+4,3%
	2009-2017	+5,0%
	2000-2008	+4,2%
	2009-2017	+5,7%

Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

85

Quasi il 60% dell'*export* manifatturiero della Provincia si rivolge al mercato europeo

**Export manifatturiero della Provincia di Varese: principali mercati di destinazione**  
(€mld e % del totale), 2017



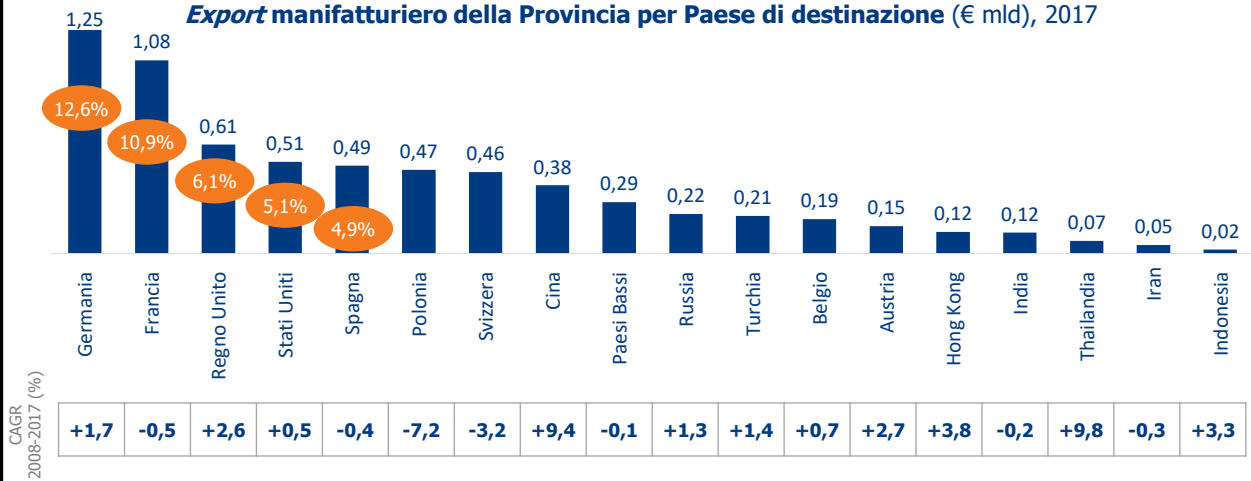
NB: i Paesi evidenziati rappresentano il 73% del totale delle esportazioni manifatturiere della Provincia di Varese nel 2017

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

86

I "Big 3" europei sono i principali mercati di destinazione della produzione manifatturiera del territorio

**Export manifatturiero della Provincia per Paese di destinazione (€ mld), 2017**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

87

Oggi l'export si concentra su mercati "domestici" a crescita contenuta, ma con potenzialità di ripresa nel prossimo biennio

**Principali mercati di sbocco dell'export manifatturiero della Provincia di Varese**

#1 Germania	1,25 € mld	Trend PIL (2008-2017) -0,2%	Export VA (2008-2017) +1,7%	Stima crescita media PIL biennio 2019-2020 +1,75%
#2 Francia	1,08 € mld	Trend PIL (2008-2017) -1,4%	Export VA (2008-2017) -0,5%	Stima crescita media PIL biennio 2019-2020 +1,6%
#3 UK	0,61 € mld	Trend PIL (2008-2017) -1,2%	Export VA (2008-2017) +2,6%	Stima crescita media PIL biennio 2019-2020 +1,5%
#4 USA	0,51 € mld	Trend PIL (2008-2017) +3,2%	Export VA (2008-2017) +0,5%	Stima crescita media PIL biennio 2019-2020 +2,15%
#5 Spagna	0,49 € mld	Trend PIL (2008-2017) -2,5%	Export VA (2008-2017) -0,4%	Stima crescita media PIL biennio 2019-2020 +2,05%

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb e FMI, 2019 N.B. Ci si riferisce al PIL reale

88

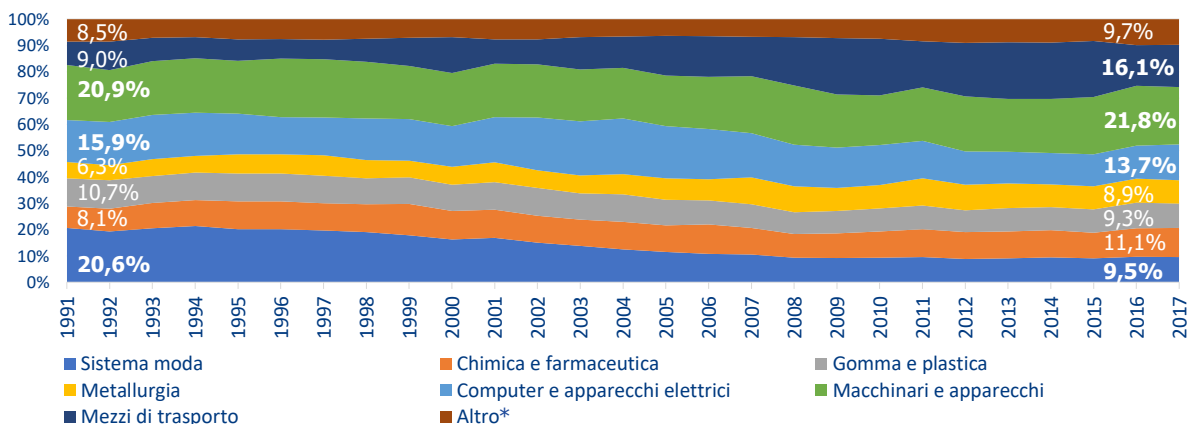
## In sintesi:

- La Provincia di Varese si conferma **una delle aree leader in Italia per l'export** di prodotti manifatturieri:
  - Nel 2008, l'export della Provincia è cresciuto del **41,8% rispetto ai livelli dell'anno 2000** vs. una crescita italiana e lombarda rispettivamente del 38,7% e 40,4%
  - Nel periodo post-crisi 2009-2017, la crescita dell'export ha subito un lieve rallentamento (~+30%) rispetto ai trend italiano e regionale
- Il settore manifatturiero resta comunque **strutturalmente più forte rispetto** alla media del Paese, con un valore di €10.902 esportati per abitante (vs. media italiana di €6.253/abitante e lombarda di €10.661/abitante)
- Oltre la metà** dell'export manifatturiero della Provincia è **diretto verso i mercati UE** (57,5%), con Germania e Francia ai primi posti che rappresentano quasi un quarto di tutto l'export e il Regno Unito che da solo pesa per il 6% del totale esportato; inoltre si attende che nel prossimo biennio questi mercati registreranno tassi di crescita relativamente positivi
- Al contrario, restano ancora poco presidiati i **mercati internazionali a maggiore potenziale di crescita**: ad es., solo l'8,2% dell'export manifatturiero locale è diretto verso i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), il 2,1% verso la Turchia, il 2,6% verso l'ASEAN e il 3,0% verso il Sud America

89

La composizione dell'export manifatturiero nella Provincia di Varese è cambiata nel tempo, ma il peso di Macchinari e Apparecchi è rimasto costante

Ripartizione delle esportazioni della Provincia di Varese (%), 1991-2017



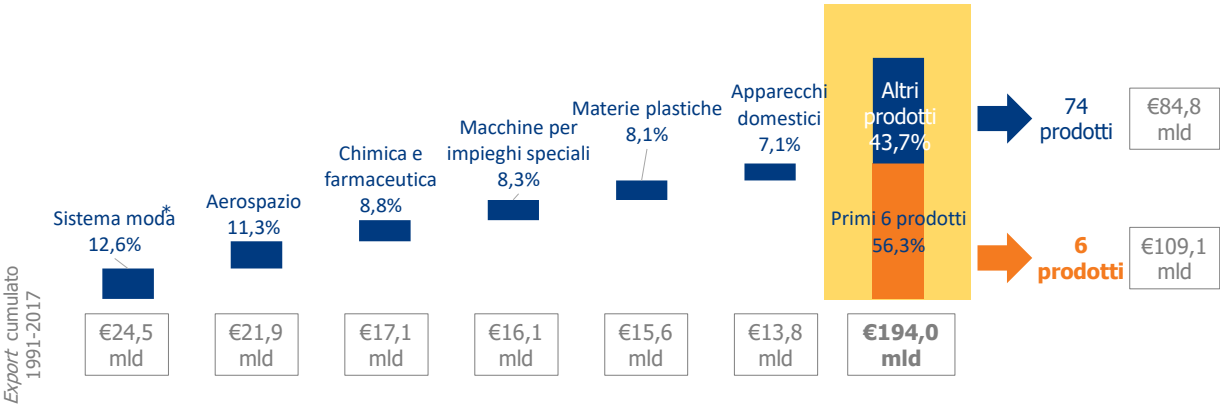
(\*) La categoria «Altro» comprende: Alimentari; Legno; Coke e prodotti petroliferi raffinate; Prodotti delle altre attività manifatturiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

90

6 produzioni su 80 hanno contribuito per oltre la metà delle esportazioni della  
Provincia di Varese tra il 1991 e il 2017

Incidenza dei primi 6 prodotti sul totale delle esportazioni della Provincia di Varese  
(%), 1991-2017

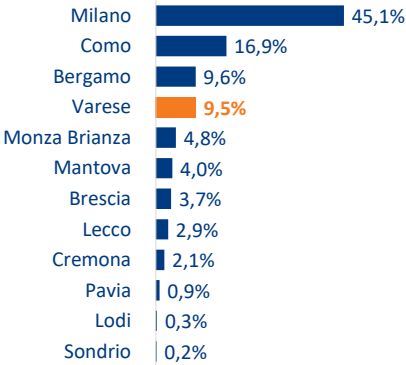


(\*) Il «Sistema Moda» include: Tessile, Abbigliamento e Calzature  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

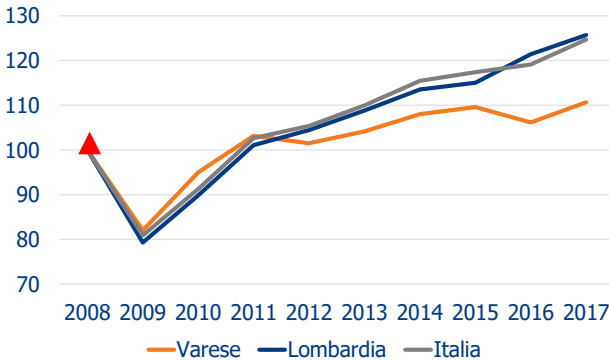
91

1 Varese è la quarta Provincia lombarda per valore dell'export del Sistema Moda

Province lombarde per quota di esportazioni del  
Sistema Moda sul totale (valori %), 2017



Esportazioni del Sistema Moda della Provincia di  
Varese, della Lombardia e dell'Italia (numeri indice,  
2008=100), 2008-2017

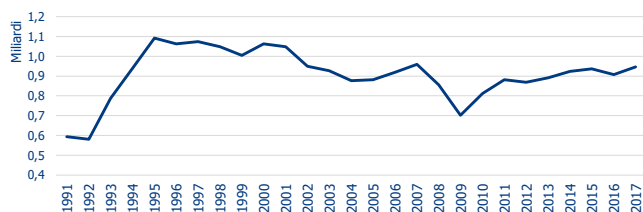


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

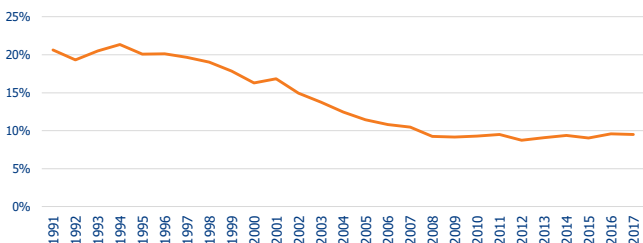
92

## 1 Tuttavia il suo peso sull'*export* totale è in graduale diminuzione...

**Export del sistema moda nella Provincia di Varese (€ mld), 1991-2017**



**Incidenza sul totale *export* manifatturiero provinciale (%), 1991-2017**



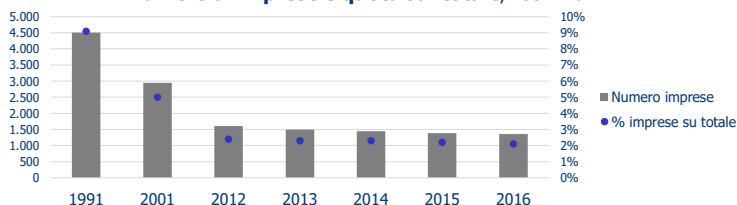
- Storicamente l'industria del Tessile, Abbigliamento e Calzaturiero è stata uno dei settori manifatturieri più importanti per il territorio e ha trainato lo sviluppo economico locale tra gli **anni '50 e '80** del secolo scorso
- In valori assoluti, l'*export* è in ripresa rispetto ai valori post-crisi 2007-2008, ma l'incidenza sul totale è in continua discesa, a conferma che – complice la concorrenza dei mercati emergenti – il settore non riesce a stare al passo con gli altri comparti manifatturieri (peso più che dimezzato tra 1991 e 2017, **da 20,6% a 9,5%**)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

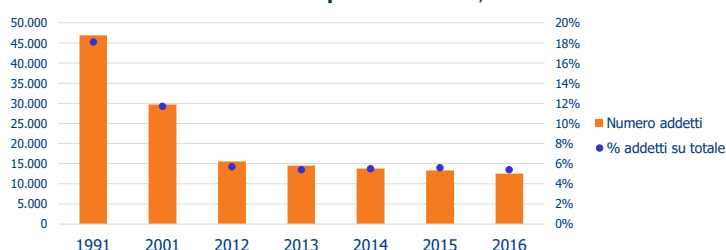
93

## 1 ...e anche il numero di imprese e addetti del Sistema Moda ha assistito ad un forte ridimensionamento

**Numero di imprese e quota sul totale, 1991-2017**



**Numero di addetti e quota sul totale, 1991-2017**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

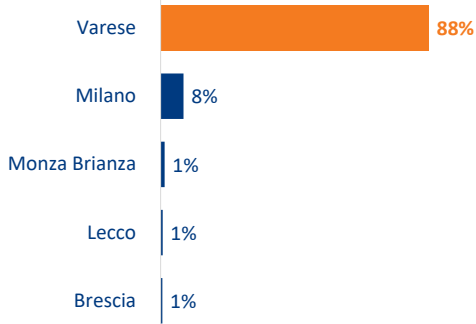
- Dagli anni '90, il Sistema Moda ha sofferto un **forte calo occupazionale**, concentrato maggiormente nelle imprese di medie e grandi dimensioni, con una stabilizzazione negli ultimi 5 anni
- Tale situazione può essere esemplificata dalla parabola discendente dello storico **Calzaturificio di Varese**: caso di successo nel Secondo Dopoguerra, a metà degli anni '80 iniziò il declino, caratterizzato da continui cambiamenti di proprietà, mancanza di continuità gestionale e di investimenti in innovazione

94

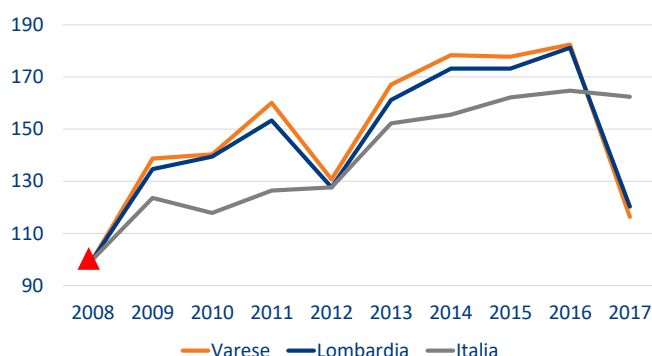
## 2 Varese è prima in Lombardia per *export* di prodotti aerospaziali



**Prime 5 Province lombarde per quota di esportazioni dell'Aerospazio sul totale (valori %), 2017**



**Esportazioni dell'Aerospazio della Provincia di Varese, della Lombardia e dell'Italia (numeri indice, 2008=100), 2008-2017**



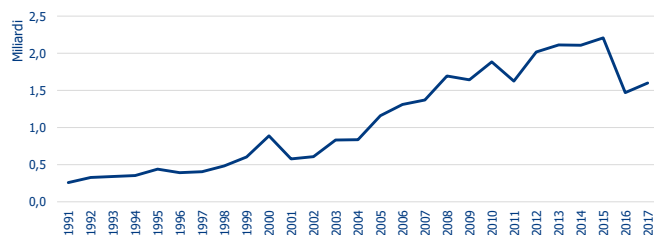
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

95

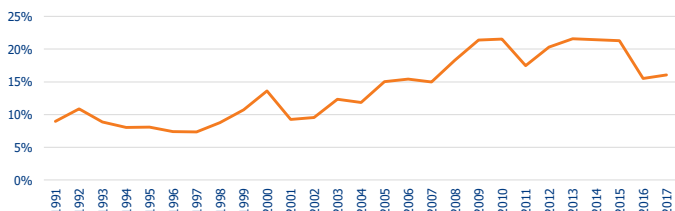
## 2 Più in generale, le esportazioni dei mezzi di trasporto hanno continuato a crescere negli ultimi 20 anni



**Export di mezzi di trasporto nella Provincia di Varese (€ mld), 1991-2017**



**Incidenza sul totale *export* manifatturiero provinciale (%), 1991-2017**



- La produzione di mezzi di trasporto è uno dei settori per i quali il territorio di Varese è maggiormente riconosciuto negli anni (nello specifico il **settore motociclistico** e dell'**aeronautica**, quali gli **elicotteri**)
- Il settore ha registrato un *trend* crescente delle esportazioni ed una quota sul totale relativamente stabile, passata da ~10% nel 1991 al **16%** nel 2017

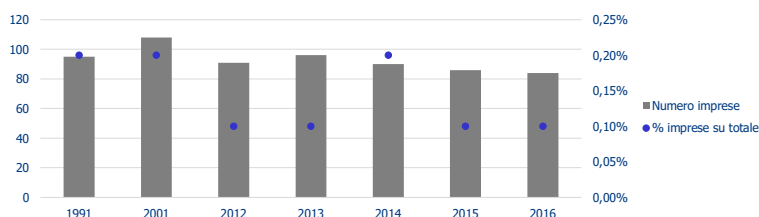
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

96

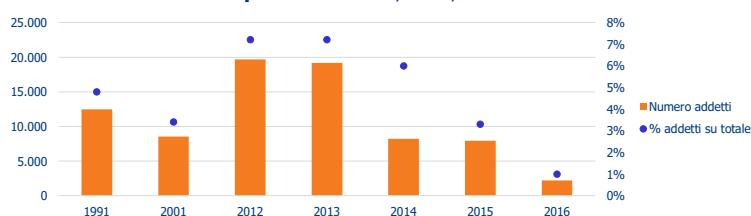
## 2 Tuttavia il settore ha registrato una riduzione nell'occupazione soprattutto negli ultimi anni



Numero di imprese e quota sul totale, 1991, 2001 e 2012-2017



Numero di addetti e quota sul totale, 1991, 2001 e 2012-2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

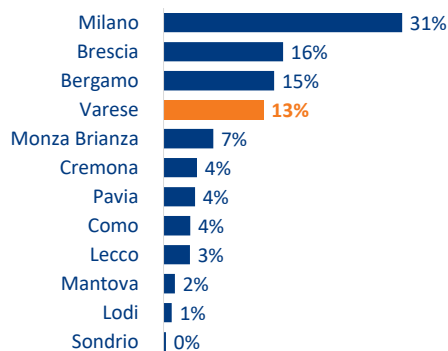
97

- La Provincia di Varese ha visto nascere alcune tra i marchi più noti del settore motociclistico ed aerospaziale, la cui caratteristica preponderante della filiera produttiva è l'elevato grado di **internazionalizzazione**
- Grazie al traino offerto dal territorio di Varese, tra il 2000 e il 2017, la Lombardia si è mantenuta saldamente in testa fra tutti i distretti aerospaziali nazionali originando **circa un terzo del totale delle esportazioni aerospaziali nazionali**

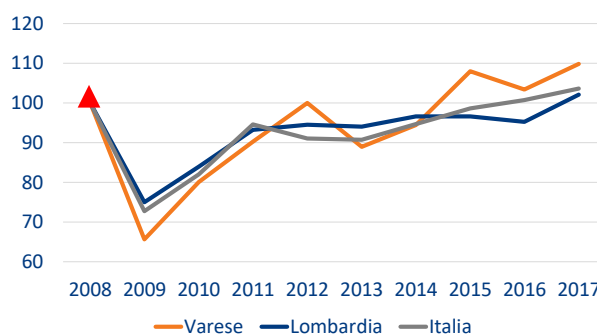
## 3 Varese è al 4° posto in Lombardia per *export* di macchine per impieghi speciali



Province lombarde per quota di esportazioni di macchine per impieghi speciali sul totale (valori %), 2017



Esportazioni di macchine per impieghi speciali della Provincia di Varese, della Lombardia e dell'Italia (numeri indice, 2008=100), 2008-2017



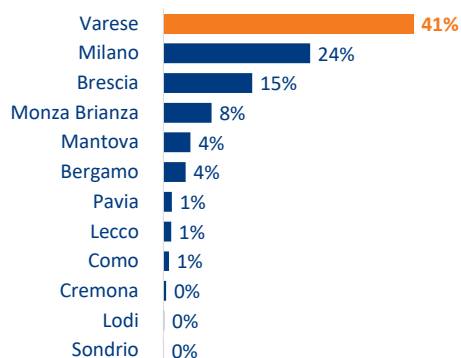
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

98

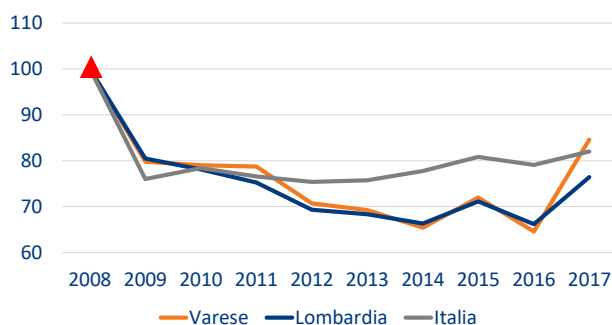


### 3 L'export di apparecchi per uso domestico, pur in sofferenza nell'ultimo decennio, continua a vedere in Varese un polo importante in Lombardia

**Province lombarde per quota di esportazioni di apparecchi per uso domestico sul totale (valori %), 2017**



**Esportazioni di apparecchi per uso domestico della Provincia di Varese, della Lombardia e dell'Italia (numeri indice, 2008=100), 2008-2017**



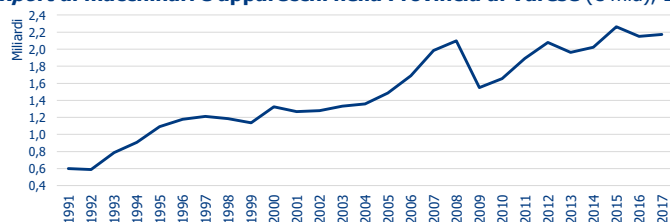
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

99

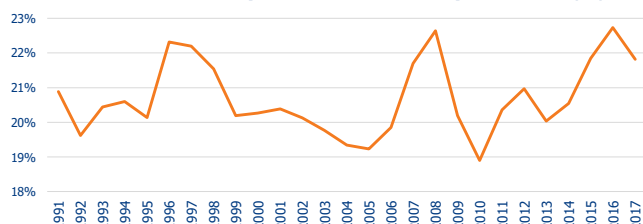


### 3 I macchinari continuano a rappresentare oltre un quarto dell'export manifatturiero della Provincia di Varese

**Export di macchinari e apparecchi nella Provincia di Varese (€ mld), 1991-2017**



**Incidenza sul totale export manifatturiero provinciale (%), 1991-2017**



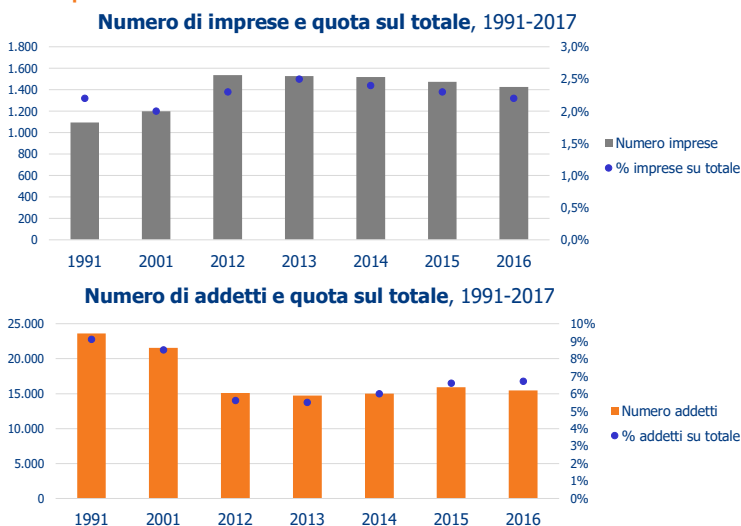
- Quello dei macchinari e apparecchi è, storicamente, uno dei settori industriali trainanti della manifattura varesina, insieme a quello chimico e tessile
- Il volume dell'export ha conosciuto una crescita progressiva dal 1991 ed è **tornato a crescere negli anni post-crisi**, mantenendo pressoché invariata la propria incidenza sulle esportazioni manifatturiere totali

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

100



### 3 Nonostante il calo occupazionale rispetto ai valori degli anni '90 e '00, le imprese di macchinari si sono mantenute stabili nell'ultimo quinquennio



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

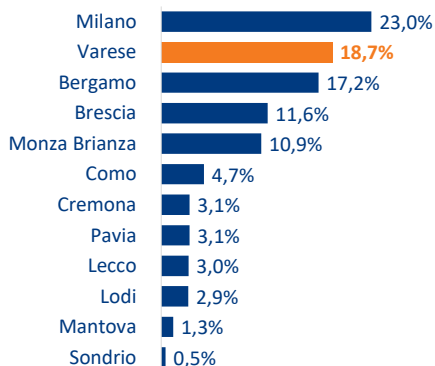
- Negli ultimi 5 anni gli occupati del settore sono via via aumentati, così come la quota sul totale degli occupati
- Il settore dei macchinari nasce inizialmente come comparto di **supporto al settore tessile**, fino ad affermarsi come uno dei settore trainanti: notevole è infatti la varietà di macchinari prodotti, raggiungendo in alcuni di essi **elevati livelli di specializzazione e innovazione**

101

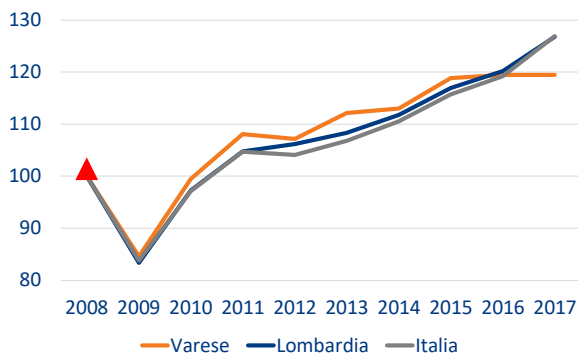


### 4 La Provincia di Varese vanta una solida specializzazione esportativa nel settore delle materie plastiche (2° in Lombardia)

**Province lombarde per quota di esportazioni di articoli in materie plastiche sul totale (valori %), 2017**



**Esportazioni di articoli in materie plastiche della Provincia di Varese, della Lombardia e dell'Italia (numeri indice, 2008=100), 2008-2017**



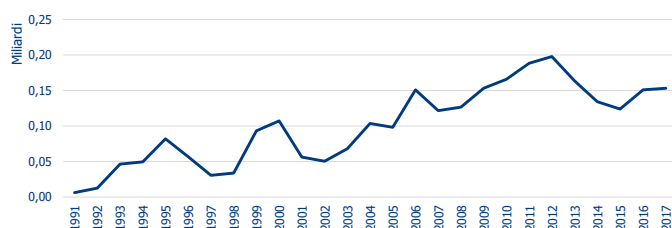
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

102

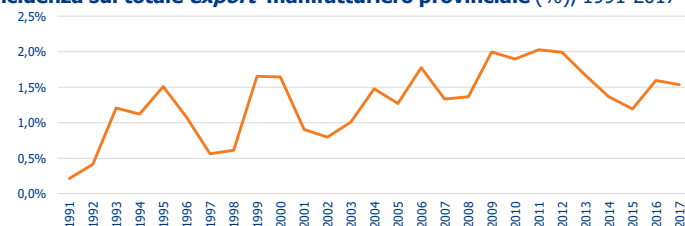
#### 4 Pur essendo di dimensioni contenute sull'*export* manifatturiero, i volumi hanno registrato *performance* positive...



**Export di gomma e materie plastiche nella Provincia di Varese (€ mld), 1991-2017**



**Incidenza sul totale *export* manifatturiero provinciale (%), 1991-2017**



- L'industria della Gomma-Plastica si è sviluppata a partire dai **primi anni '90**, con un valore dell'*export* cresciuto di quasi 26 volte (da €6 a €153 mln)
- I prodotti maggiormente esportati sui mercati esteri sono lastre, fogli e profilati in plastica

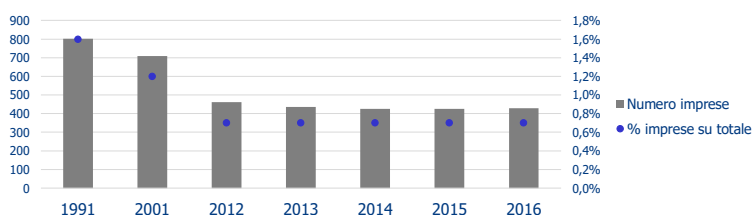
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

103

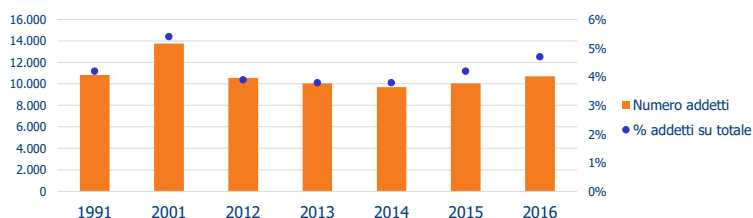
#### 4 ...a fronte di una tenuta del numero di imprese sul territorio negli ultimi anni



**Numero di imprese e quota sul totale, 1991-2017**



**Numero di addetti e quota sul totale, 1991-2017**



- Il comparto dei prodotti in Gomma-Plastica ha risentito limitatamente della crisi degli anni '90, mostrando un incremento nel decennio successivo, fino a rappresentare circa il **5% dei dipendenti del settore manifatturiero**

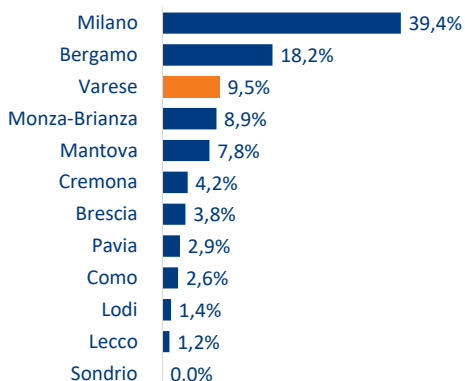
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

104

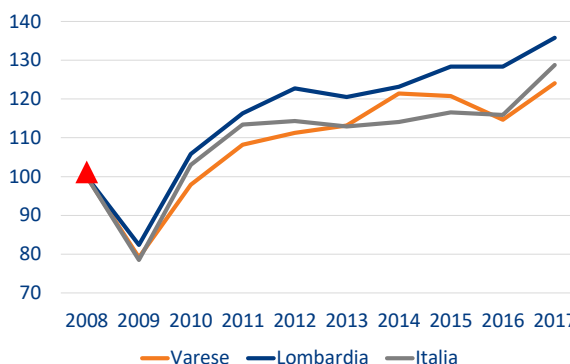
## 5 La Provincia di Varese si posiziona 3° in Lombardia per esportazioni di prodotti chimici, con un *trend* allineato a Lombardia e Italia



**Province lombarde per quota di esportazioni di prodotti chimici sul totale (valori %), 2017**



**Esportazioni di prodotti chimici della Provincia di Varese, della Lombardia e dell'Italia (numeri indice, 2008=100), 2008-2017**



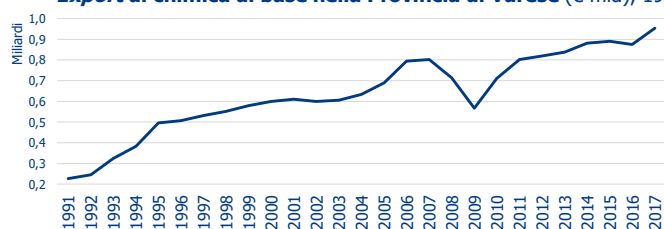
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

105

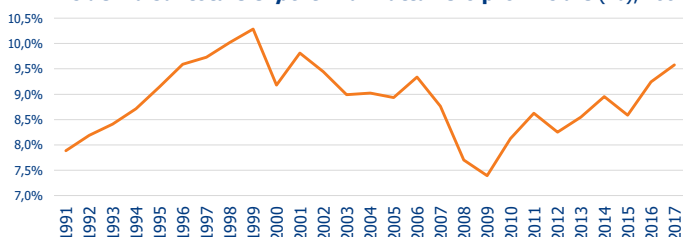
## 5 La chimica di base ha evidenziato *trend* esportativi in crescita



**Export di chimica di base nella Provincia di Varese (€ mld), 1991-2017**



**Incidenza sul totale *export* manifatturiero provinciale (%), 1991-2017**



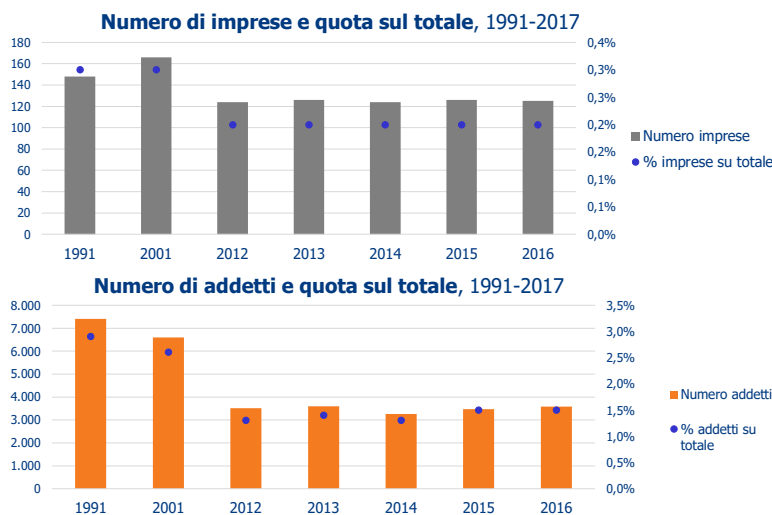
- Nonostante un lieve calo negli anni successivi alla crisi del 2007-2008, la produzione della chimica di base rappresenta un importante tassello della produzione manifatturiera nella Provincia di Varese
- L'incidenza sul totale *export* manifatturiero locale è infatti passata dall'8% all'attuale **10%**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

106



## 5 Il settore si è mantenuto stabile negli ultimi anni, anche se su livelli occupazionali lontani dai valori dei primi anni Duemila



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

107

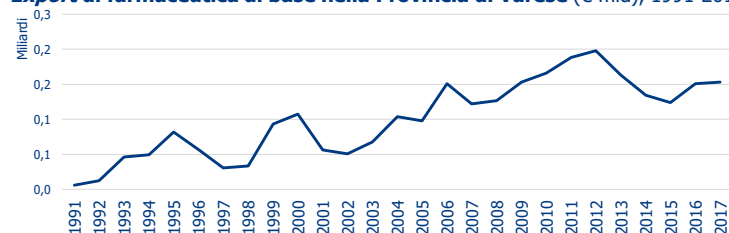
La caratterizzazione della realtà varesina come territorio multi-settoriale ha favorito lo sviluppo di produzioni chimiche destinate a:

- lavorazioni tessili, tintorie e candeggi
- lavorazioni di pelle e cuoio
- lavorazione della carta
- lavorazione delle materie plastiche

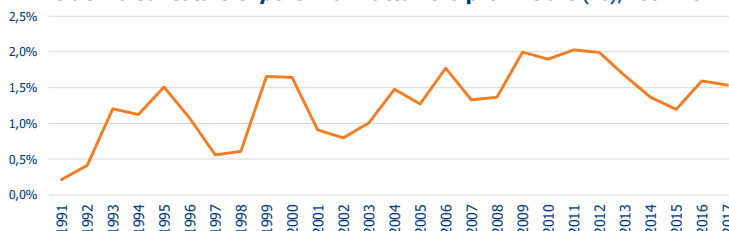


## 5 La farmaceutica rappresenta una nicchia di qualità dell'export manifatturiero locale...

**Export di farmaceutica di base nella Provincia di Varese (€ mld), 1991-2017**



**Incidenza sul totale export manifatturiero provinciale (%), 1991-2017**



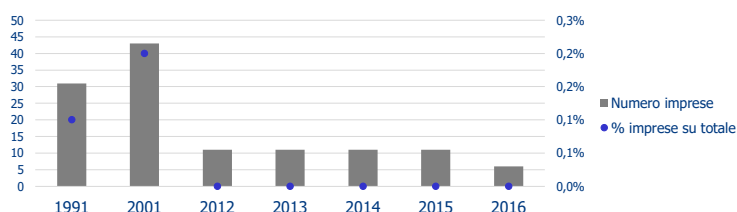
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

108

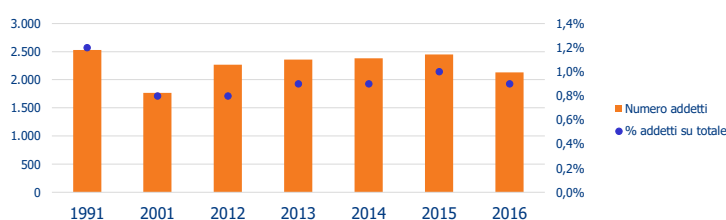
- L'export farmaceutico del territorio varesino presenta un *trend* positivo a partire dai primi anni '90, con un calo significativo a seguito della crisi 2007-2008, con una ripresa successiva
- La quota sul totale dell'export manifatturiero si mantiene in generale basso rispetto al totale, ma in crescita negli anni

## 5 ...grazie alla presenza di grandi multinazionali e di una rete di PMI del settore

Numero di imprese e quota sul totale, 1991-2017



Numero di addetti e quota sul totale, 1991-2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

- Grazie alla presenza di grandi gruppi internazionali e ad operazioni di aggregazioni, collaborazioni o acquisizioni di realtà di piccole dimensioni, l'area compresa tra **Saronno** (es. stabilimento Chemo Group), **Origgio** (es. sede Novartis e stabilimento produttivo di Sanofi) e **Caronno Pertusella** (es. stabilimento Dipharma e sede LMF) è il fulcro del settore farmaceutico della Provincia di Varese e della Lombardia

109

## Indice

- Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa
- La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza
- Focus sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese**
  - L'evoluzione nel tempo del sistema economico-produttivo
  - La *performance* esportativa dell'industria manifatturiera
  - L'analisi della capacità di resilienza dell'industria manifatturiera nel periodo 2008-2017**
- I *megatrend* con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese
- La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo

110

## Obiettivo dell'analisi quantitativa del manifatturiero di Varese e definizione del campione

- L'obiettivo dell'analisi quantitativa è comprendere la **composizione**, le **caratteristiche** e **specificità** del **settore manifatturiero** nella Provincia di Varese, identificando i **trend attuali** delle imprese manifatturiere
- A livello metodologico, il **campione** è stato definito analizzando i bilanci di tutte le imprese della Provincia di Varese con le seguenti caratteristiche:
  - Fatturato 2017 pari ad almeno €1 mln
  - Orizzonte temporale 2008-2017 (2008 come anno di inizio della crisi economico-finanziaria globale e 2017 come ultimo anno disponibile)
  - Sede legale nella Provincia di Varese
  - Forma di società di capitali (S.p.A., S.r.l., S.a.p.a.)
  - Capitale a maggioranza privato

111

## Rappresentatività del campione d'analisi

Il campione d'analisi così definito presenta queste caratteristiche:

- **1.525 imprese manifatturiere**
- €15,1 mld di fatturato complessivo (2017)
- €4,1 mld di Valore Aggiunto prodotto (stimato dai bilanci aziendali), pari al **59,1%** del Valore Aggiunto generato dall'industria nella Provincia di Varese
- **57.159 dipendenti**
- €9,9 mln di fatturato in media per impresa
- 37,5 dipendenti in media per impresa

Le **PMI\*** prese in considerazione rappresentano una buona parte del campione di analisi:

- 1.314 aziende (**86,2%** del campione)
- €5,6 mld di fatturato generato nel 2017 (**36,9%** del campione)
- 22.019 dipendenti (**38,5%** del campione)

(\*) Sono state considerate le imprese con meno di 50 dipendenti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Aida – Bureau Van Dijk, 2019

112

## La scomposizione del manifatturiero utilizzata nell'analisi

### Settori analizzati:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Industria alimentare   | 13. Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi  |
| 2. Industria delle bevande  | 14. Metallurgia  |
| 3. Industrie tessili  | 15. Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)   |
| 4. Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia   | 16. Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi |
| 5. Fabbricazione di articoli in pelle e simili  | 17. Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche                                  |
| 6. Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio | 18. Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca   |
| 7. Fabbricazione di carta e di prodotti di carta  | 19. Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi  |
| 8. Stampa e riproduzione di supporti registrati   | 20. Fabbricazione di altri mezzi di trasporto  |
| 9. Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio   | 21. Fabbricazione di mobili  |
| 10. Fabbricazione di prodotti chimici   | 22. Altre industrie manifatturiere   |
| 11. Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici  | 23. Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature  |
| 12. Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche  |  |

Nota: è stata utilizzata la classificazione ATECO Istat per consentire significatività statistica e longitudinalità dell'analisi. I codici riferiti alla classificazione illustrata sono compresi tra i codici 10 e 33 nella classificazione ATECO 2007 nella categoria C

113

## Abbiamo riaggregato i settori manifatturieri in 13 macro-categorie di sintesi

1. **Alimentare e bevande:** industria alimentare, delle bevande e del tabacco (Ateco 10+11+12)
2. **Sistema moda:** industrie tessili; confezione di articoli di abbigliamento; articoli in pelle e simili (Ateco 13+14+15)
3. **Legno e arredo:** fabbricazione di mobili; industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio (Ateco 16 + 31)
4. **Carta e stampa:** fabbricazione di carta e di prodotti di carta e stampa e riproduzione di supporti registrati (Ateco 17+18)
5. **Chimica:** fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio; fabbricazione di prodotti chimici (Ateco 19+20)
6. **Farmaceutica:** Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici (Ateco 21)
7. **Gomma e plastica:** Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (Ateco 22)
8. **Minerali non metalliferi:** Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (Ateco 23)
9. **Metallmeccanica:** metallurgia; fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature) → (Ateco 24+25)
10. **ICT e prodotti elettrici:** fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, di misurazione e di orologi; apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico (codice Ateco 26+27)
11. **Macchinari:** Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature non classificati (Ateco 28)
12. **Mezzi di trasporto:** fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi; altri mezzi di trasporto (codice Ateco 29+30)
13. **Altre attività manifatturiere:** altre industrie manifatturiere; riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature (Ateco 32+33)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

114

La composizione del campione

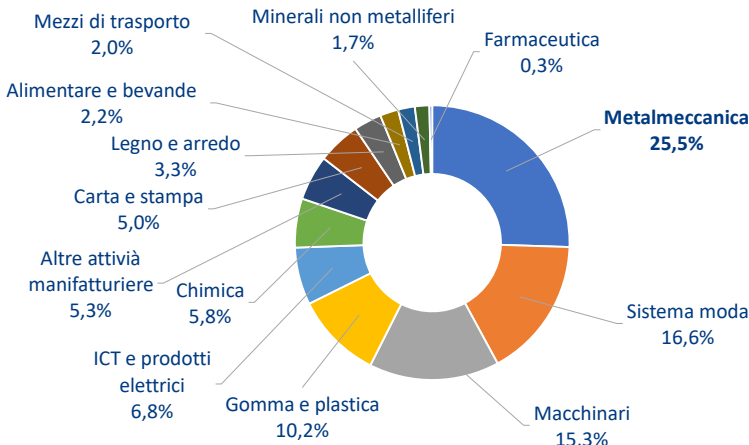
Settori manifatturieri	Imprese (fatt.> €1 mln)	Fatt. cumulato (€'000)	N. Dipendenti	V.A. cumulato (€'000)	Fatturato Medio (€'000)	Media dipendenti	V.A. campione/V.A. Provincia VA
Alimentare e bevande	33	964.404	1.880	183.936	29.224	57,0	2,6%
Sistema Moda	253	1.532.281	6.583	407.791	6.056	26,0	5,8%
Legno e arredo	50	163.756	736	39.560	3.275	14,7	0,6%
Carta e stampa	77	493.558	2.132	130.025	6.410	28,1	1,9%
Chimica	88	1.421.858	3.259	263.339	16.157	37,0	3,8%
Farmaceutica	5	1.459.553	2.242	330.668	291.911	448,4	4,7%
Gomma e plastica	156	1.906.315	6.570	502.876	12.220	42,1	7,2%
Minerali non metalliferi	26	394.823	1.957	159.943	15.185	75,3	2,3%
Metalmeccanica	389	2.147.565	9.374	674.173	5.521	24,1	9,6%
ICT e prodotti elettrici	103	1.622.362	6.781	612.455	15.751	65,8	8,7%
Macchinari	234	2.008.558	7.156	575.601	8.584	30,6	8,2%
Mezzi di trasporto	30	504.769	6.511	119.314	16.826	217,0	1,7%
Altre attività manifatturiere	81	501.526	1.978	136.240	6.192	24,4	1,9%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.525</b>	<b>15.121.328</b>	<b>57.159</b>	<b>4.135.921</b>	<b>9.916</b>	<b>37,5</b>	<b>59,1%</b>

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

115

La composizione del campione: *focus* numero di imprese

Ripartizione del numero di imprese manifatturiere per settore sul totale  
(valori %), 2017



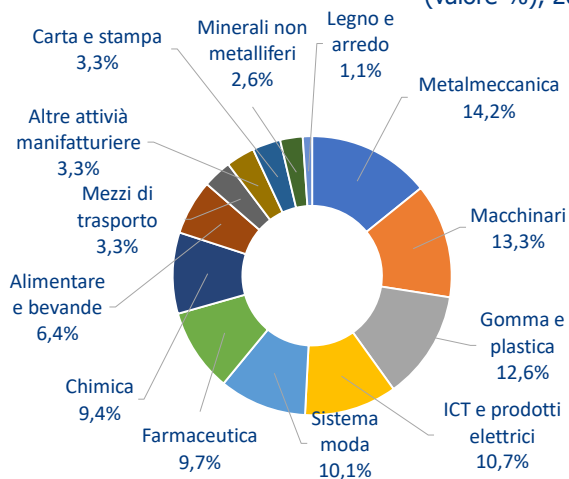
- Oltre un quarto delle imprese manifatturiere appartengono al settore **metalmeccanico**
- Seguono con una quota >10%: **Sistema Moda** (16,6%), **Macchinari** (15,3%) e **Gomma-Plastica** (10,2%)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

116

## La composizione del campione: *focus sui ricavi*

### Ripartizione dei ricavi delle imprese manifatturiere per settore (valore %), 2017



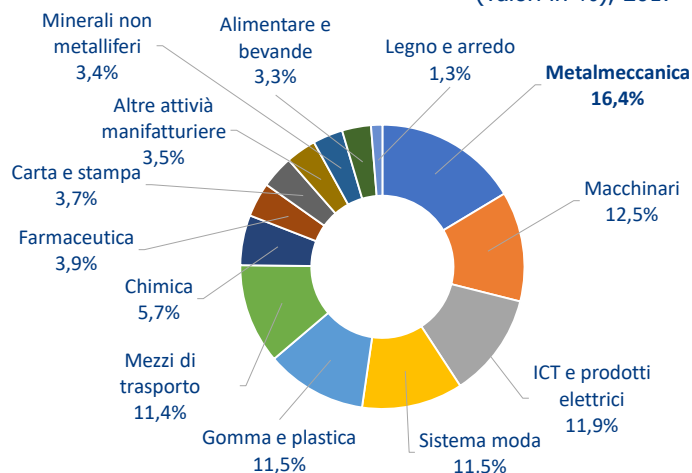
- Il **fatturato totale è ripartito in modo equilibrato** tra i diversi settori manifatturieri, con i primi 5 che detengono una quota sul totale compresa tra il 10% del Sistema Moda e il 14% della Metalmeccanica
- Questi settori insieme rappresentano **~61% del fatturato complessivo** del campione analizzato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

117

## La composizione del campione: *focus numero di dipendenti*

### Ripartizione del numero di dipendenti per settore sul totale (valori in %), 2017



- La **Metalmeccanica** è prima anche per numero di occupati sul totale (16,4%)
- Seguono con quote >10%, i **Macchinari** (12,5%), l'**ICT e prodotti elettrici** (11,9%), il **Sistema Moda** (11,5%), la **Gomma-Plastica** (11,5%) e i **Mezzi di trasporto** (11,4%)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

118



## La composizione del campione: visione d'insieme (1/2)

Nel 2017, i primi 8 settori che rappresentano i "pilastri" dell'intero settore manifatturiero della Provincia di Varese sono:

1. **Metalmecanica:** 1° posizione in termini di ricavi (14,2%), in termini di numero di imprese (25,5%) e in termini di numero di addetti (16,4%) sul totale del manifatturiero della Provincia di Varese
2. **Macchinari:** 2° posizione in termini di ricavi (13,3%), 3° in termini di numero di imprese (15,3%) e 2° in termini di numero di addetti sul totale (12,5%)
3. **Gomma e plastica:** 3° posizione in termini di ricavi (12,6%), 4° in termini di numero di imprese (10,2%) e 5° in termini di numero di addetti (11,5%)
4. **ICT e prodotti elettrici:** 4° in termini di ricavi (10,7%), 5° in termini di numero di imprese (6,8%) e 3° per numero di dipendenti (11,9%)
5. **Sistema Moda:** 5° posizione in termini di ricavi (10,1%), 2° per numero di imprese (16,6%) e 4° per numero di dipendenti (11,5%)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

119



## La composizione del campione: visione d'insieme (2/2)

6. **Farmaceutica:** 6° posizione in termini di ricavi (9,7%), 13° in termini di numero di imprese (0,3%) e 8° in termini di numero di dipendenti (3,9%)
7. **Chimica:** 7° posizione per ricavi (9,4%), 6° per numero di imprese (5,8%) e 7° per numero di dipendenti (5,7%)
8. **Alimentare e bevande:** 8° posizione in termini di ricavi (6,4%), 10° in termini di numero di imprese (2,2%) e 12° in termini di numero di dipendenti (3,3%)

Questi 8 settori rappresentano:

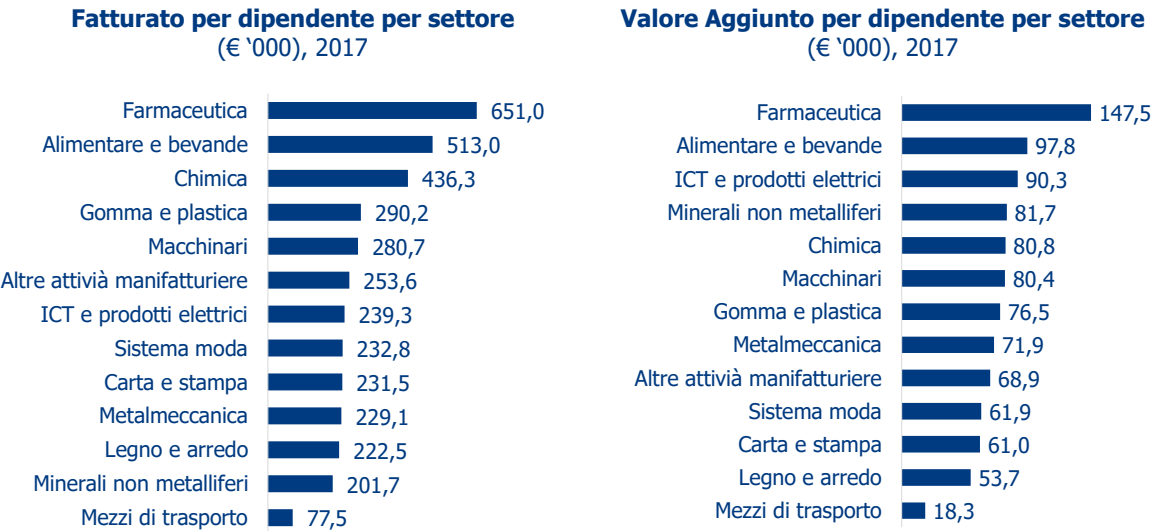
- l'**86,5% dei ricavi totali cumulati**
- l'**82,7% del numero di imprese**
- il **76,7% del totale dei dipendenti**

del campione analizzato sull'industria manifatturiera della Provincia di Varese

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

120

La composizione del campione: fatturato per dipendente



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

121

Il fatturato è cresciuto in media in tutti i settori analizzati, e soprattutto nella Farmaceutica e nei Macchinari (>50% vs. 2008)

Andamento dei ricavi per settore manifatturiero nella Provincia di Varese  
(numeri indice, 2008=100), 2008-2017

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Farmaceutica	100	109,43	123,49	132,27	123,92	129,11	135,66	142,20	144,90	152,21
Macchinari	100	80,24	85,03	102,46	108,91	119,82	136,46	147,46	139,43	151,47
Carta e stampa	100	93,69	104,00	114,03	113,68	112,85	120,15	131,86	136,84	146,27
Altre attività manifatturiere	100	88,68	103,14	115,45	120,16	120,20	128,73	137,44	140,51	144,63
Gomma e plastica	100	89,68	106,91	117,76	114,28	117,22	120,61	127,01	133,95	143,01
Alimentare e bevande	100	100,47	108,37	112,57	115,18	123,84	131,50	132,81	133,86	142,30
Chimica	100	79,32	98,66	107,06	110,15	119,32	121,35	121,10	128,07	133,47
Legno e arredo	100	87,31	91,53	94,80	93,86	96,31	93,90	105,43	114,04	128,01
Sistema moda	100	88,54	99,22	106,36	101,57	105,04	110,87	115,47	120,69	125,11
Metalmecchanica	100	65,49	79,56	96,05	94,15	92,06	94,43	96,36	93,95	105,88
ICT e prodotti elettrici	100	85,20	93,94	102,35	96,49	92,54	90,93	95,44	101,91	102,54
Mezzi di trasporto	100	92,05	91,02	96,37	106,08	107,25	103,02	100,16	87,67	91,98
Minerali non metalliferi	100	82,40	84,58	91,56	87,73	89,51	86,44	84,71	89,70	88,88

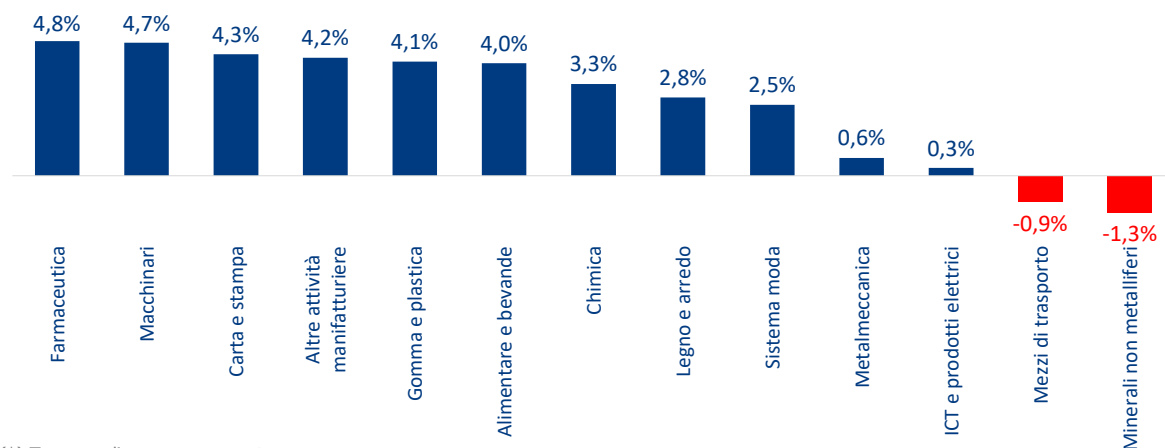
Legenda: Crescita >+25% Crescita >0% e <+25% Decrescita (<0%)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

122

Tale fenomeno si riflette in un andamento particolarmente positivo del CAGR di questi due settori

**Variazione dei ricavi per settore manifatturiero nella Provincia di Varese (CAGR\* %), 2008-2017**



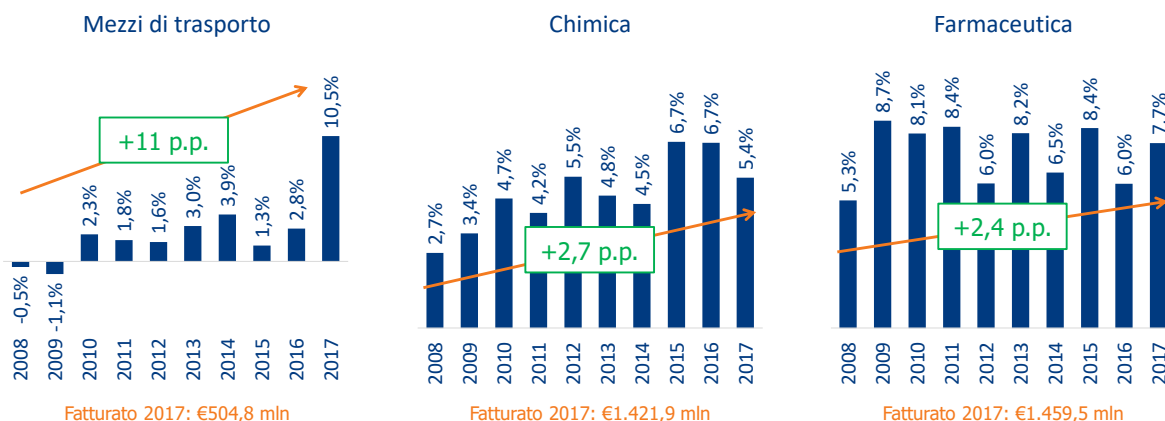
(\*) Tasso medio annuo composto

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

123

Mezzi di trasporto, Chimica e Farmaceutica hanno realizzato i maggiori incrementi di marginalità tra il 2008 e il 2017

**Andamento della marginalità\* nei settori economici analizzati (valori %), 2008-2017**



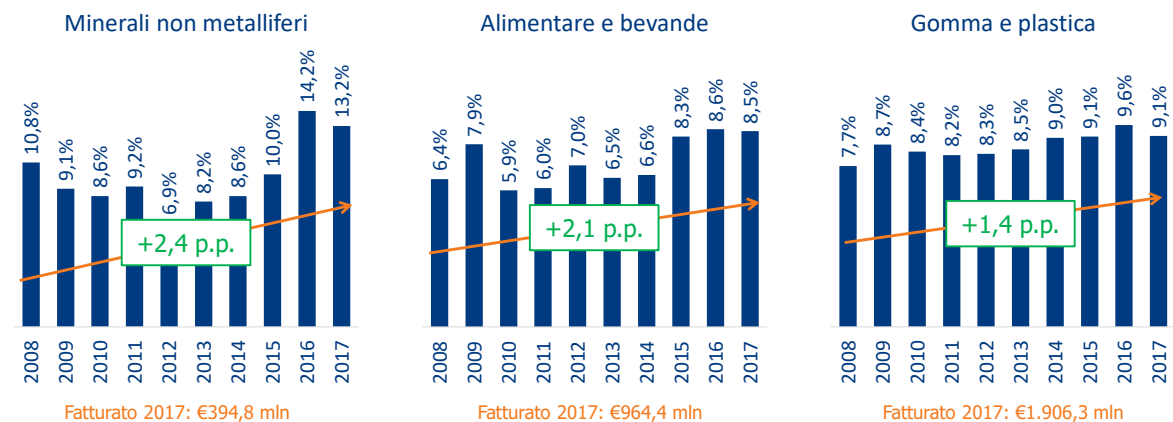
(\*) Marginalità misurata come EBITDA/Fatturato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

124

## L'incremento è stato più contenuto negli altri settori (1/2)

### Andamento della marginalità\* nei settori economici analizzati (valori %), 2008-2017



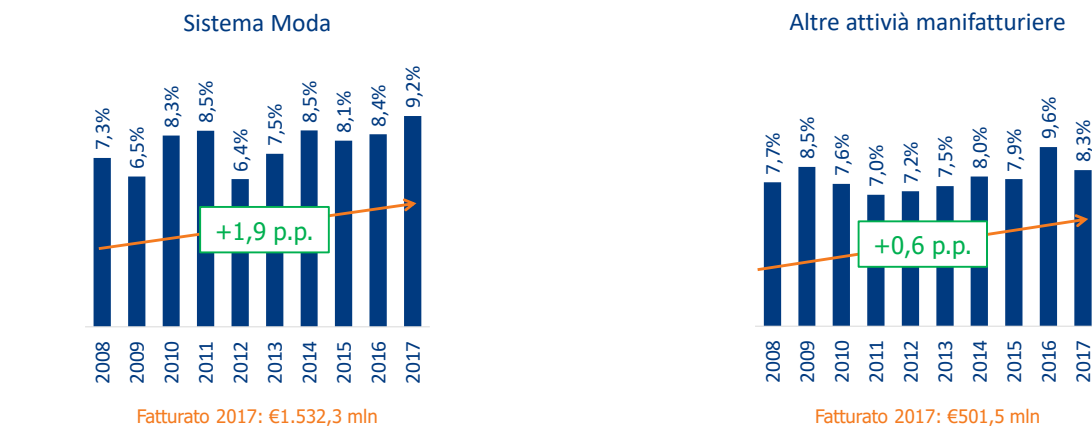
(\*) Marginalità misurata come EBITDA/Fatturato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

125

## L'incremento è stato più contenuto negli altri settori (2/2)

### Andamento della marginalità\* nei settori economici analizzati (valori %), 2008-2017



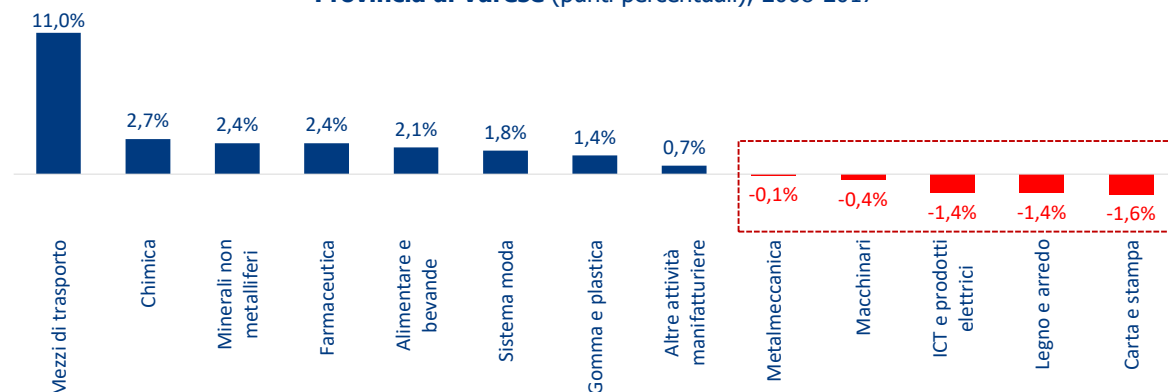
(\*) Marginalità misurata come EBITDA/Fatturato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

126

Cinque settori hanno invece mostrato una marginalità stagnante o in calo nel periodo in esame

**Variazione della marginalità\* per settore manifatturiero nella Provincia di Varese (punti percentuali), 2008-2017**



(\*) Marginalità misurata come EBITDA/Fatturato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

127

## In sintesi: ricavi e marginalità del manifatturiero della Provincia di Varese

- Dall'analisi effettuata su un campione rappresentativo delle imprese manifatturiere della Provincia di Varese emerge, in questi ultimi anni di debolezza del sistema produttivo nazionale, una **buona tenuta del fatturato e della marginalità**:
  - **11 settori su 13** presentano fatturati del 2017 superiori rispetto al 2008 (ultimo anno prima della crisi)
  - **8 settori su 13** evidenziano marginalità nel 2017 superiori rispetto al 2008, anche se con significative variazioni nel corso del periodo analizzato
- Alcuni settori manifatturieri hanno performato molto positivamente:
  - Farmaceutica: +52% fatturato 2017/2008
  - Macchinari: +51% fatturato 2017/2008
- Al contrario, altri settori manifatturieri importanti, in termini di fatturato e dipendenti, hanno sofferto degli impatti della crisi:
  - Mezzi di trasporto: -8% fatturato 2017/2008
  - Carta e stampa: -1,6 p.p. di marginalità tra il 2008 e il 2017

I settori più rilevanti per dimensioni e capacità competitiva nel periodo 2008-2017 sono stati:  
**Metalmeccanica, Macchinari, Farmaceutica ed Elettronica**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

128

## Le aziende resilienti in Provincia di Varese

- All'interno del campione di 1.525 imprese, è stata effettuata una ulteriore focalizzazione per **individuare** i settori che meglio di altri hanno **resistito negli ultimi 10 anni**, con forte capacità economica e di adattamento
- L'identificazione delle **aziende manifatturiere "resilienti"** suddivise per settore consente di individuare gli **elementi di forza** già presenti ed espressi dal tessuto economico e produttivo territoriale e i **comparti su cui far leva per favorire la crescita del manifatturiero** e dell'intera economia della Provincia di Varese
- Sono stati identificati **3 criteri di performance** per individuare le aziende manifatturiere resilienti della Provincia di Varese:
  1. Tenuta/incremento del fatturato nel breve termine
  2. Tenuta/incremento del fatturato nel lungo termine
  3. Tenuta/incremento della redditività nel lungo termine

129

## I parametri per l'individuazione delle aziende resilienti

### Fatturato:

1. Valore del fatturato del 2013 superiore al fatturato registrato nel 2008
  - Il superamento di questa condizione segnala la capacità dell'azienda di aver superato, in termini di valore della produzione, i valori registrati in concomitanza con i due momenti di inizio della crisi (2008 e 2011)\* e di aver **ampliato la propria attività** negli ultimi anni
2. Valore del fatturato del 2017 superiore al fatturato registrato nel 2008
  - Il superamento di questa condizione segnala la capacità di raggiungere importanti traguardi di vendite in un contesto economico di crescita a basso regime e alta incertezza per il futuro, tornando (o superando) ai livelli pre-crisi

### Redditività:

3. Valore dell'EBITDA del 2017 superiore rispetto a quello del 2008
  - Questa condizione, insieme a quella sul fatturato, testimonia la **competitività** dell'impresa. Spesso, infatti, il mantenimento o l'incremento di fatturato su livelli passati è raggiunto a scapito di una riduzione di marginalità, ad esempio attraverso forti sconti o promozioni sui prodotti e servizi
  - In un contesto di fatturato non decrescente, quindi, il mantenimento della redditività è essenziale e segnala la capacità dell'impresa di farsi **riconoscere dal mercato il proprio valore aggiunto**, senza ricorrere in modo eccessivo ad aggressive politiche di vendita basate solo sulla riduzione dei prezzi medi

(\*) Con queste due date si intendono la grande recessione finanziaria (2008) e le crisi dei debiti sovrani (2011)

130

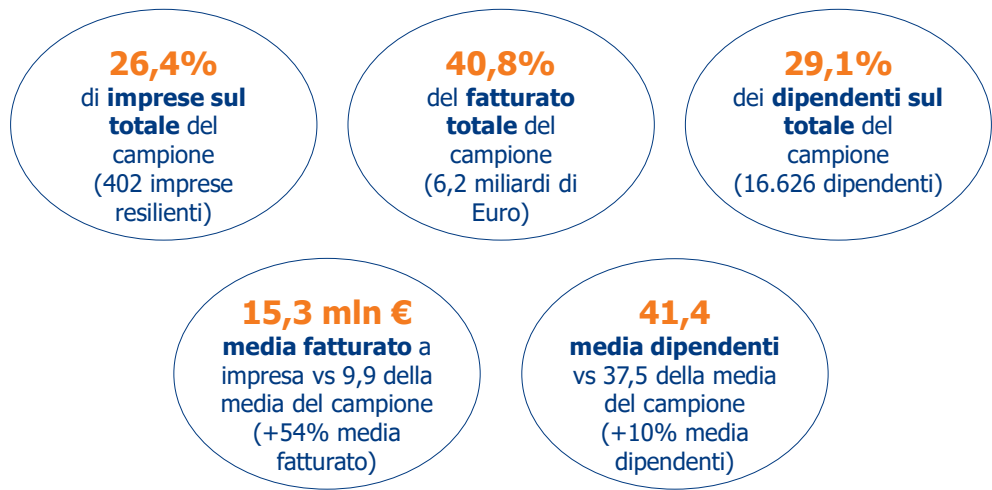
Oltre un quarto del campione di imprese è risultato resiliente alla crisi



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

131

Le imprese resilienti alla crisi: visione di insieme



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2018

132

La composizione delle imprese resilienti alla crisi

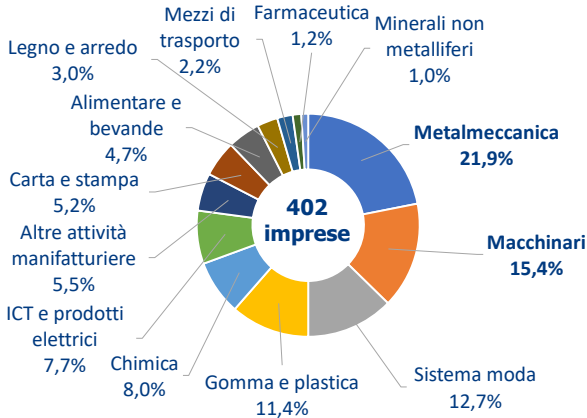
Settori manifatturieri	Numero imprese resilienti	Fatt. cumulato (€'000)	N. Dipendenti	Valore Aggiunto (€'000)	Fatturato Medio (€'000)	Media dipendenti
Alimentare e bevande	19	740.042	1.383	155.815	38.950	73
Carta e stampa	21	210.827	654	52.502	10.039	31
Chimica	32	534.595	990	91.834	16.706	31
Farmaceutica	5	1.459.553	2.242	330.668	291.911	448
Gomma e plastica	46	975.218	3.095	276.422	21.200	67
ICT e prodotti elettrici	31	395.893	1.425	98.851	12.771	46
Legno e arredo	12	37.037	167	9.937	3.086	14
Macchinari	62	564.560	1.677	184.213	9.106	27
Metalmeccanica	88	489.643	2.222	179.775	5.564	25
Mezzi di trasporto	9	113.632	648	59.212	12.626	72
Minerali non metalliferi	4	8.009	50	2.947	2.002	13
Sistema moda	51	326.160	1.260	83.888	6.395	25
Altre attività manifatturiere	22	312.683	813	72.639	14.213	37
<b>Totale complessivo</b>	<b>402</b>	<b>6.157.854</b>	<b>16.626</b>	<b>1.598.702</b>	<b>15.343</b>	<b>41</b>

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

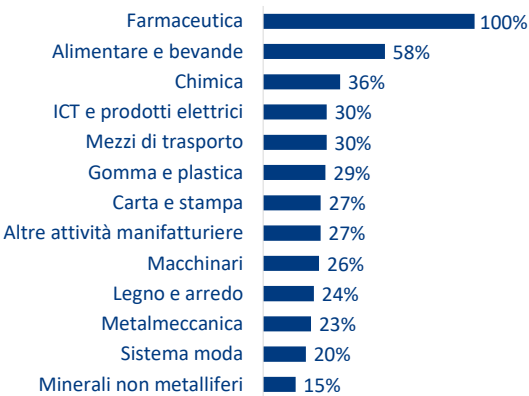
133

Quasi 2 imprese resilienti su 5 si concentrano nella Metalmeccanica e nei Macchinari

Quota di imprese resilienti per settore (valori %), 2017



Imprese resilienti su totale del settore di appartenenza (valori %), 2017

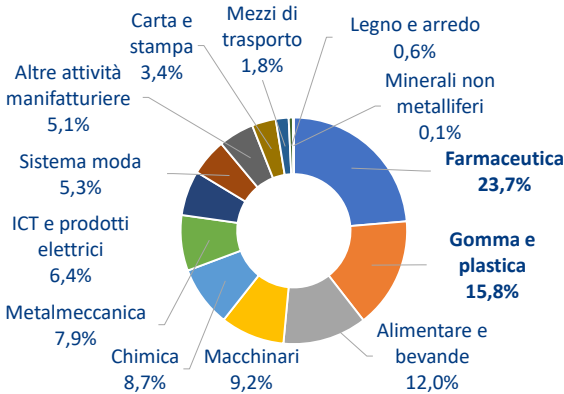


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

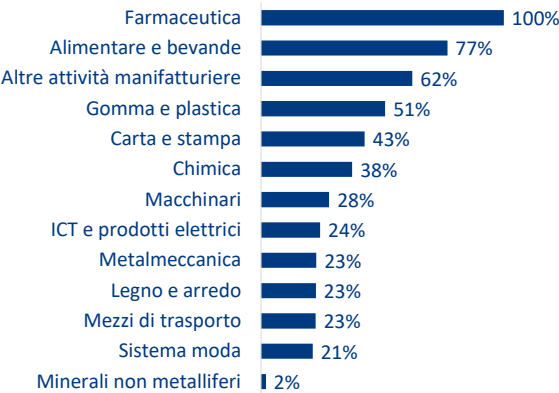
134

# La Farmaceutica genera quasi un quarto del fatturato delle imprese resilienti nel Provincia di Varese

Quota settoriale sul totale dei ricavi delle imprese resilienti (valori %), 2017



Fatturato del settore generato da imprese resilienti (valori %), 2017

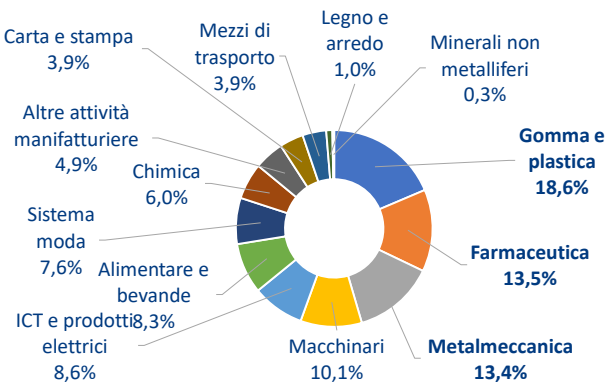


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

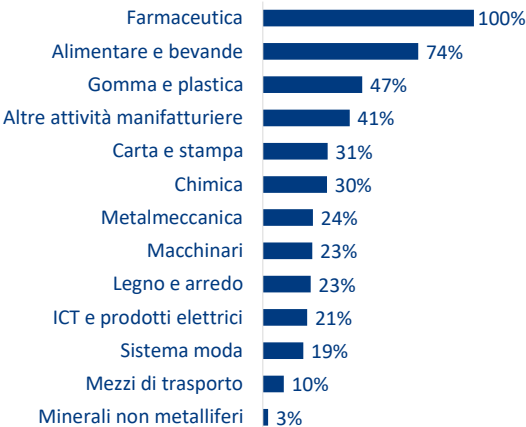
135

# Gomma-Plastica, Farmaceutica e Metalmeccanica sono i settori che impiegano più dipendenti tra le imprese resilienti

Quota di dipendenti di aziende resilienti per settore (valori %), 2017



Dipendenti del settore impiegati da imprese resilienti (valori %), 2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

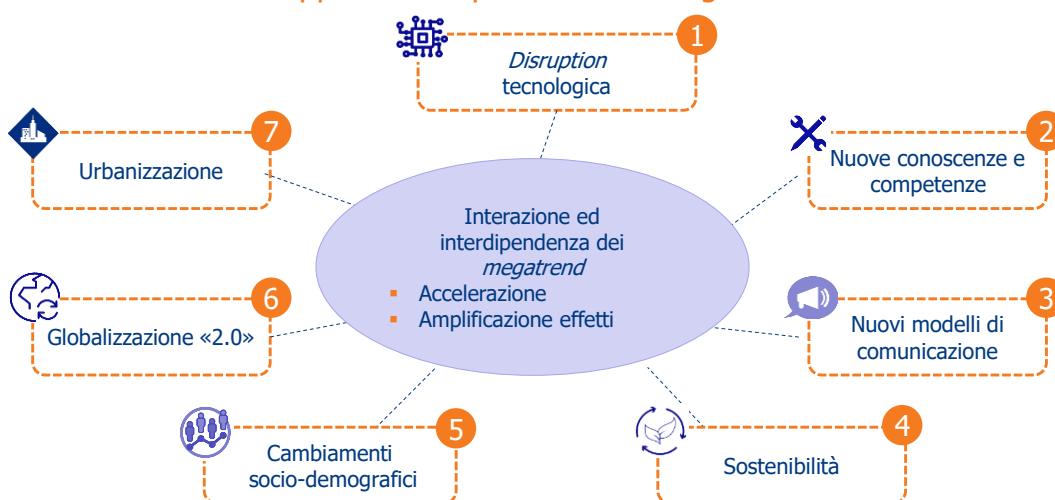
136

## Indice

1. Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa
2. La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza
3. *Focus* sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese
4. **I megatrend con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese**
5. La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo

137

The European House – Ambrosetti ha identificato i 7 *megatrend* della nostra epoca che influenzano lo sviluppo delle imprese e le strategie dei sistemi territoriali



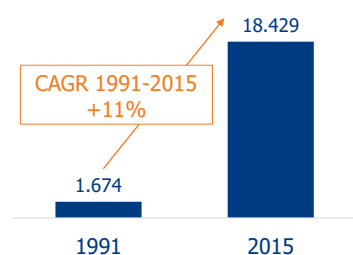
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

138

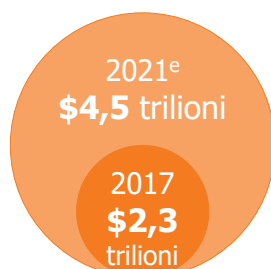
# 1 Disruption tecnologica: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (1/3)



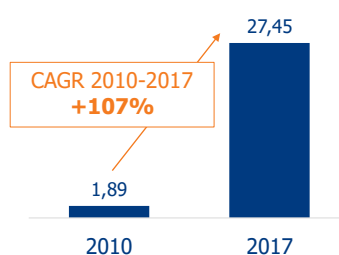
**Brevetti in Intelligenza Artificiale nel mondo** (val ass. e CAGR %), 1991-2015



**Valore del mercato e-commerce al dettaglio nel mondo** (\$triloni), 2017-2021<sup>e</sup>



**Investimenti globali di *venture capital* in aziende *fintech*** (\$miliardi e CAGR %), 2010-2017



**26,3 mld** di dispositivi connessi entro il 2030

Impatto atteso al 2025 da tecnologie *disruptive*

\$7,5 trilioni da *Internet mobile*

\$6 trilioni da automazione

\$4,5 trilioni da IoT

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Casaleggio e Associati, Statista, WSJ, 2019

139

# 1 Disruption tecnologica: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (2/3)

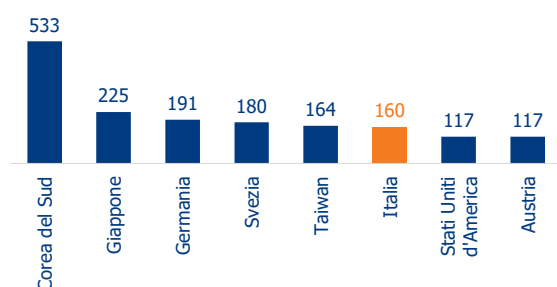


*Internet of Things*  
*Big Data analytics*  
Intelligenza artificiale

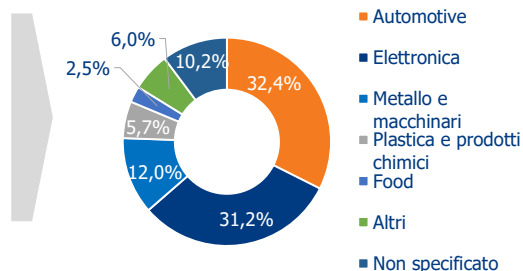
**Robot collaborativi, intelligenti e autonomi**

Customizzazione di massa  
Funzioni cognitive  
Maggiore interazione uomo-macchina  
Maggiore flessibilità di produzione

**Robot industriali ogni 10.000 dipendenti nella industria manifatturiera** (valori assoluti), 2017



**Numero di robot per settore industriale (%)**, 2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IFR, "World Robotics"; UK- RAS, "The Next Robotic Industrial Revolution", 2019

140

## 1 Disruption tecnologica: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (3/3)



Siamo nel mezzo di una rivoluzione tecnologica e digitale,  
il cambiamento è diventato esponenziale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

141

## 1 I principali impatti della *disruption* tecnologica sulle imprese



<b>Automazione e digitalizzazione</b> delle filiere produttive
Emergere di <b>nuovi mestieri e orientamento della formazione dei lavoratori</b> verso attività a maggiore valore aggiunto
Affermazione di <b>nuovi modelli di business e di servizio</b> con disintermediazione delle catene del valore e nuovi entranti da settori non tradizionali
Creazione di « <b>ecosistemi aziendali</b> » allargati con politiche di " <b>coopetition</b> " con <b>start-up e fintech</b>
Strategie di <b>reshoring</b> favorite dalle tecnologie 4.0

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

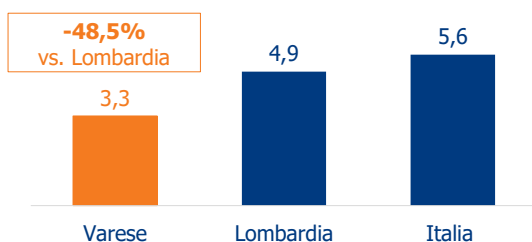
142

## 1 La *disruption* tecnologica e i suoi effetti sul territorio di Varese



Gap attuali del territorio di Varese

**Start-up innovative ogni 1.000 imprese registrate** (val. ass. e Δ %), 2017



**Differenziale di crescita del valore aggiunto nel settore manifatturiero** di 7,7 p.p. vs. Lombardia e 4,1 p.p. vs. Italia tra il 2010 e 2016

Esigenze di evoluzione del territorio e del sistema produttivo locale

**Riposizionamento delle produzioni a rischio di "commoditizzazione"** e necessità di aggiornare la propria offerta (soprattutto per PMI e imprese artigiane)

Ripensamento del **modello di business** («*smile challenge*») alla luce dell'introduzione delle tecnologie 4.0 nelle PMI industriali e di servizi

Promozione di reti per lo **sviluppo dell'imprenditoria** (anche giovanile) in settori ad alta intensità di conoscenza (es. manifatturiero avanzato, ICT)

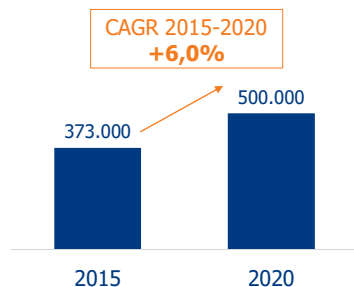
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore e Istat, 2019

143

## 2 Nuove conoscenze e competenze: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (1/2)



**Gap tra domande e offerta di specialisti ICT in UE** (val. ass. e CAGR %), 2015 e 2020



Entro il 2024, le mansioni che richiederanno **skill digitali** cresceranno del **12%** a livello globale



Il **65%** dei ragazzi che iniziano la scuola oggi, in età lavorativa svolgerà mansioni che oggi ancora non esistono

Entro il 2022, oltre il **54%** degli occupati avrà bisogno di azioni di re- e up-skilling. Di questi:

Il **10%** ne avrà bisogno per **più di un anno**

Il **19%** ne avrà bisogno per un periodo compreso **tra 3 e 12 mesi**

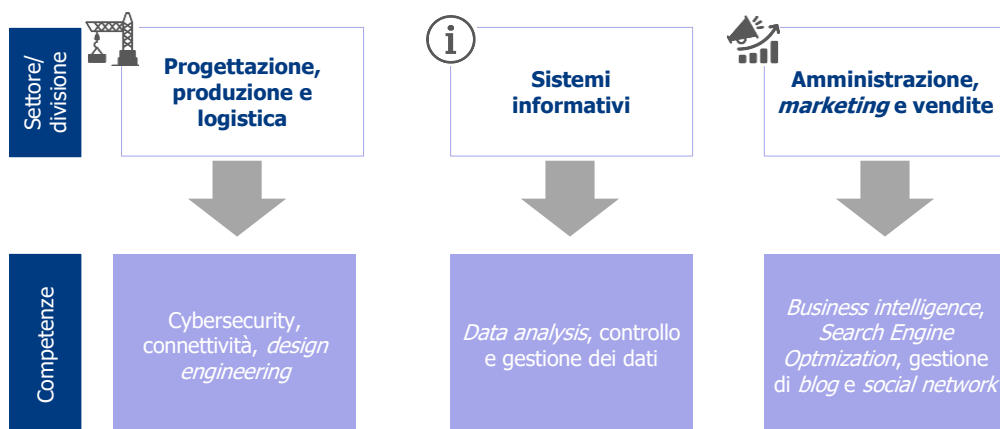
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2019

144

## 2 Nuove conoscenze e competenze: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (2/2)



### Nuove competenze richieste nell'era della digitalizzazione e della automazione



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Cedefop, "European Skills and Jobs Survey", 2019

145

## 2 I principali impatti delle nuove conoscenze e competenze sulle imprese



Sviluppo dell'**Open Innovation** nelle organizzazioni (pubbliche e private) per accelerare i processi di sviluppo e il *time-to-market*, riducendone i costi

Aumento degli investimenti nel **capitale intangibile** delle imprese rispetto a quello "tangibile" ed attivazione di *community* e piattaforme con *asset* immateriali

Integrazione di **nuove professioni specialistiche** per attività ad alto valore aggiunto nelle fasi a monte e a valle lungo la filiera produttiva (*design* e progettazione, R&S, manutenzione specialistica, assistenza personalizzata dei clienti, ecc.)

Nuovi modelli e strumenti per **attrarre, trattenere e gestire i talenti** («*talent management*»)

Sviluppo di programmi di **lifelong learning** (a livello nazionale ed aziendale) per l'aggiornamento delle competenze

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

146

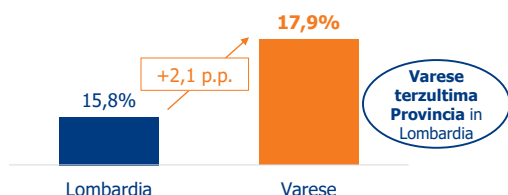
## 2 Le nuove conoscenze e competenze e i suoi effetti sul territorio di Varese



Gap attuali del territorio di Varese

Esigenze di evoluzione del territorio  
e del sistema produttivo locale

### Incidenza dei NEET\* tra 15 e 29 anni sul totale (%), 2017



Popolazione con almeno un diploma universitario  
nella Provincia di Varese pari al **10,9%**, inferiore  
al valore nazionale (11,5%) e con un **gap**  
**dell'8,5%** rispetto al dato medio lombardo

**Orientamento della formazione** su indirizzi delle  
professioni tecnico-informatiche e sulle *skill* di natura  
*soft* e di tipo trasversale\*\*

Potenziamento dei percorsi di alternanza scuola-  
lavoro e mobilità, anche con **programmi di**  
**collaborazione internazionale** (es. Canton Ticino)

Sviluppo di percorsi di **managerializzazione**  
dell'imprenditoria locale

Potenziamento degli **incubatori e acceleratori**  
locali

(\*) Not in Employment, Education or Training

(\*\*) Problem solving; Capacità di lavorare in squadra; Comunicazione; Apprendimento; Pianificazione e organizzazione

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat - Rilevazione Continua sulle Forze Lavoro, 2019

147

## 2 Focus: a livello strategico hanno sempre maggior rilievo *community* e piattaforme con *asset* intangibili



La più grande società di ospitalità  
al mondo **non ha immobili**



Il più grande operatore di  
messaggistica **non produce telefoni**  
**né gestisce reti telefoniche**



Il più grande *retailer* al mondo **non**  
**possedeva** (fino a ieri) **negozi**



Il **37%** della banda larga diurna negli  
USA è occupato da un solo servizio



Il *social media* più grande al  
mondo **non crea contenuti**



La 5ª azienda automobilistica al  
mondo **non esisteva 15 anni fa**



U B E R

La più grande società al mondo di  
gestione di flotte **non possiede**  
**vetture**



La più grande concessionaria di  
pubblicità al mondo **è un motore**  
**di ricerca**

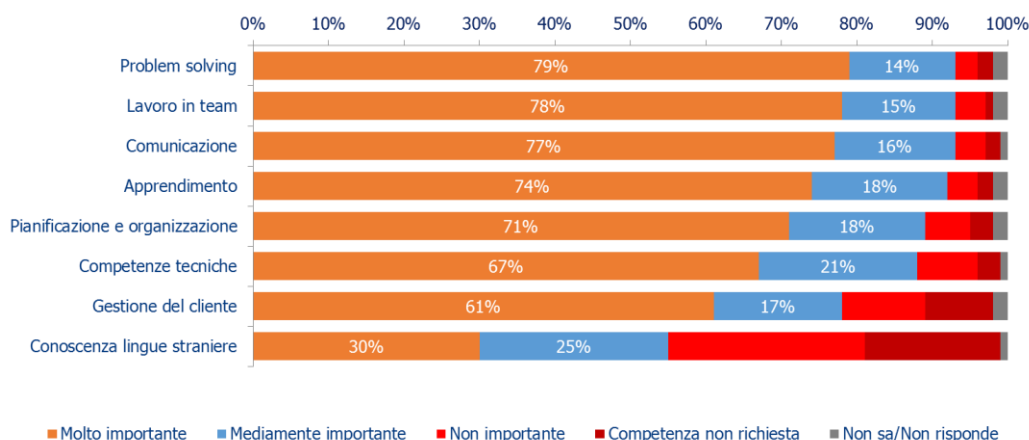
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

148

## 2 Focus: le skill trasversali di natura «soft»



**Livello di importanza delle competenze trasversali nel lavoro nell'UE-28** (lavoratori adulti), ultimo anno disponibile



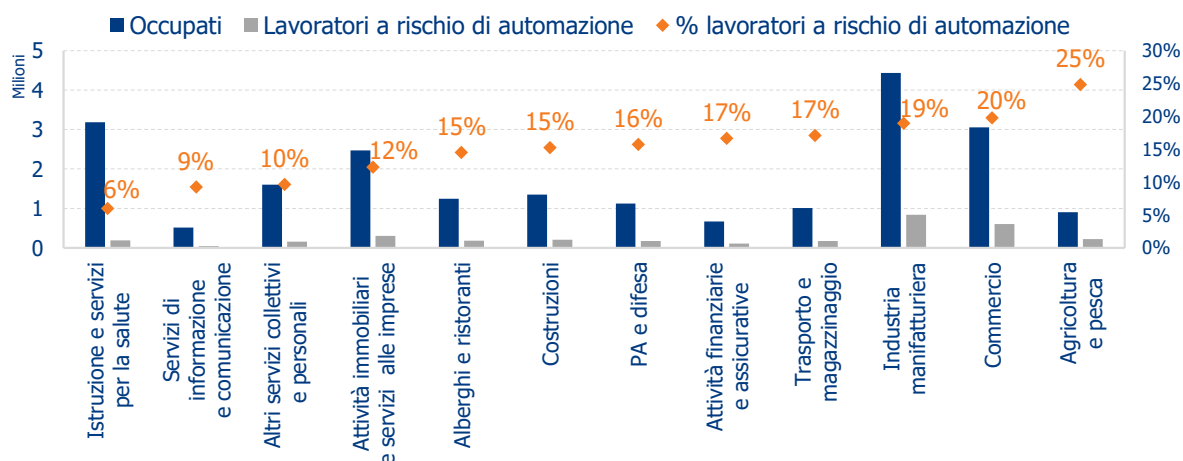
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Cedefop, ESJ survey, 2019

149

## 2 Il progresso tecnologico implicherà un ripensamento dei lavori tradizionali



**Occupati e lavoratori a rischio di automazione** (a sinistra), **lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati** (a destra) **in Italia: suddivisione per industria, 2017**



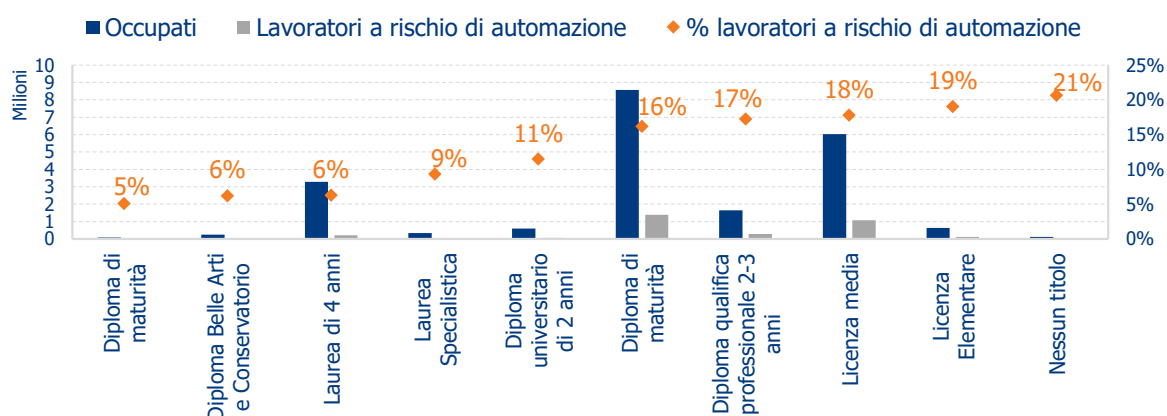
Fonte: elaborazione Ricerca Ambrosetti Club «Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento» su dati Istat, settembre 2018

150

## 2 Il livello di istruzione sembra essere una determinante chiave per ridurre il rischio di perdere il lavoro a causa dell'automazione



**Occupati e lavoratori a rischio di automazione (a sinistra), lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati (a destra) in Italia: suddivisione per livello di istruzione, 2017**



Fonte: elaborazione Ricerca Ambrosetti Club «Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento» su dati Istat, settembre 2018

151

## 2 Tale rischio si potrà attenuare orientando le «professioni del futuro» verso determinate caratteristiche



- **Non ripetitività** del lavoro
- **Livello di creatività e innovazione** richiesto per lo svolgimento delle attività
- **Complessità** delle attività svolte (gestione di risorse e attività differenti tra loro)
- Presenza di **componente relazionale** (empatia, persuasione, negoziazione)

**«Tre anni fa, in Pirelli, non esistevano 14 professioni che oggi esistono»**  
(M. Tronchetti Provera, CEO e Vice Presidente Esecutivo, Pirelli & C. \*)

(\*) Riunione Club The European House – Ambrosetti del 15 marzo 2017

Fonte: elaborazione Ricerca Ambrosetti Club «Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento», 2019

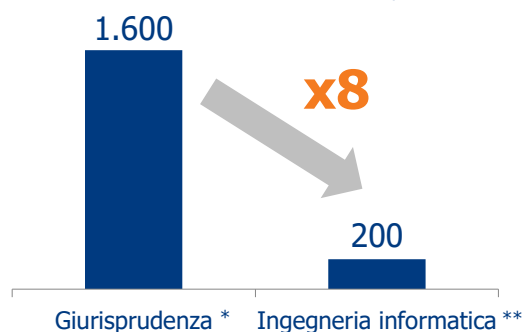
152

## 2 Ci sono già evidenze della capacità della tecnologia e dell'innovazione di creare posti di lavoro



- **97.500 posti di lavoro in Italia** mercato delle app (fonte: Progressive Policy Institute)
- Fino a **700.000 nuovi posti di lavoro** entro il **2020** in Europa nell'ICT (fonte: High-Tech Leadership Skills for Europe, UE)
- Fino a **450.000 nuove figure professionali** (*high-tech leader*) con competenze multidisciplinari (digitali, materiali, manifattura additiva, biotecnologia, nanotecnologia e fotonica) (fonte: High-Tech Leadership Skills for Europe, UE)

Un esempio paradossale della mancanza di competenze richieste dalle imprese: laureati in Giurisprudenza e Ingegneria informatica nelle università di Milano, 2015



(\*) Università Statale, Università Cattolica, Università Bocconi  
(\*\*) Politecnico di Milano

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Università Statale, Università Cattolica, Politecnico di Milano e Bocconi, 2017

153

## 3 Nuovi modelli di comunicazione: alcuni *Facts & Figures* a livello globale

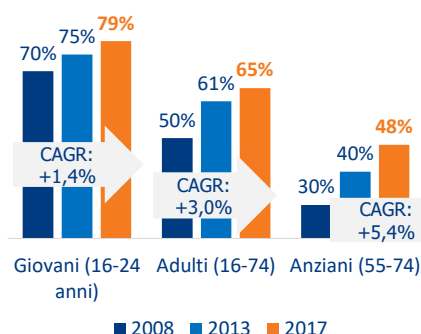


Utenti Internet  
**4,0 mld**  
(+248 mln  
vs. 2017)

Utenti attivi sui  
social network  
**3,2 mld**  
(+362 mln  
vs. 2017)

Utenti attivi sui  
social media da  
mobile  
**3,0 mld**  
(+360 mln  
vs. 2017)

**Ricerca di informazioni di prodotti e servizi su Internet per fascia di età (% e CAGR 2008-2017), confronto tra 2008, 2013 e 2017**



**\$613,5 mld** nel 2018 di spesa in pubblicità a livello globale nel 2018 (+3,9% vs. 2017)

Nel 2018, per la prima volta gli investimenti globali in **pubblicità digitale** (38,4%) hanno superato quelli televisivi (35,5%)

La spesa pubblicitaria su dispositivi **mobile** rappresenta **<1/4 del totale**, raggiungendo un nuovo massimo storico

### 3 I principali impatti dei nuovi modelli di comunicazione sulle imprese



**Nuove relazioni e modalità di interazione impresa-clienti-fornitori**  
(riduzione del ciclo di interazione da mesi a minuti; comunicazione bidirezionale e interattiva; omni-canali; *fact-checking* del consumatore e importanza dei *feedback*)

**Disintermediazione dei canali tradizionali di comunicazione** (carta stampata, pubblicità televisiva, ecc.) a favore delle modalità dirette e *social*

Nuovi strumenti per le imprese per la **valorizzazione delle informazioni raccolte** (IoT, realtà virtuale/aumentata, Intelligenza Artificiale e *chatbot*, ecc.)

Crescente importanza della **reputation online** come strumento di posizionamento distintivo e «attrazione» a livello globale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

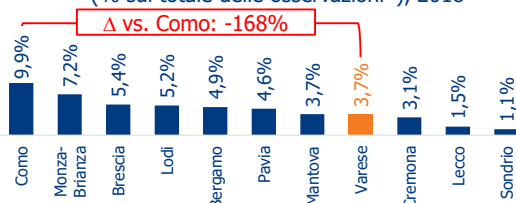
155

### 3 Nuovi modelli di comunicazione e i loro effetti sul territorio di Varese



Gap attuali del territorio di Varese

**Visibilità sul web delle Province lombarde**  
(% sul totale delle osservazioni\*), 2018



Termini più ricorrenti sul web associati al territorio di Varese

Bassa distintività,  
assenza di una chiara  
identificazione del  
territorio con specifiche  
competenze o fonti di  
attrazione

campodeifiori  
provincia  
sport  
pallacanestro  
edgand  
calcio  
insubria  
varese  
ciclismo  
sacromonte  
luino  
lago  
maggiora  
canottaggio  
como

Esigenze di evoluzione del territorio  
e del sistema produttivo locale

Progettazione del «**brand Varese**» e di un  
percorso di promozione integrata (in Italia e  
all'estero)

Costruzione di uno *storytelling* territoriale per  
una **percezione distintiva delle produzioni**  
ed eccellenze locali

Sviluppo da parte delle aziende di **meccanismi  
di ingaggio e fidelizzazione degli  
stakeholder** (dipendenti, clienti, fornitori),  
sfruttando la leva delle nuove tecnologie digitali  
e i *social media*

(\*) Con l'esclusione della 1° in classifica per visibilità sul web (Milano), in quanto ritenuta un *outlier* rispetto alle altre Province lombarde  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

156

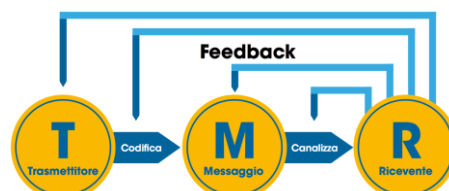
### 3 Focus: la digitalizzazione ha cambiato le relazioni e la comunicazione tra impresa e Cliente

#### Equazione della comunicazione ieri



- Ciclo misurato in mesi
- Comunicazione unidirezionale
- Messaggio unico (*one-to-many*)
- Canali indipendenti e separati
- No valutazione veridicità messaggio

#### Equazione della comunicazione oggi



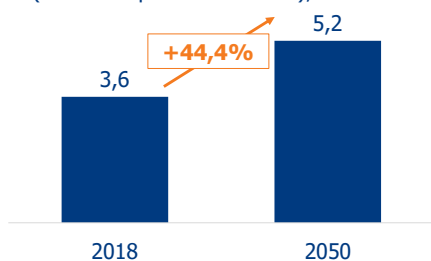
- Ciclo misurato in secondi: il tempo di reazione è un fattore critico di successo
- Comunicazione bidirezionale
- Messaggio multiplo (*one-to-one*)
- Iper e omni-canalità
- *Fact checking*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

157

### 4 Sostenibilità: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (1/2)

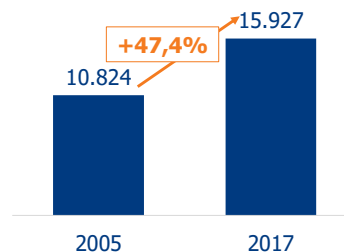
#### Popolazione mondiale in aree a potenziale scarsità d'acqua per almeno un mese l'anno (miliardi di persone e var. %, 2018 e 2050<sup>e</sup>)



#### Crescente anticipo dell'*Overshooting Day*



#### Investimenti diretti esteri in progetti *green* annunciati (numero di progetti e var. %), 2005 e 2017



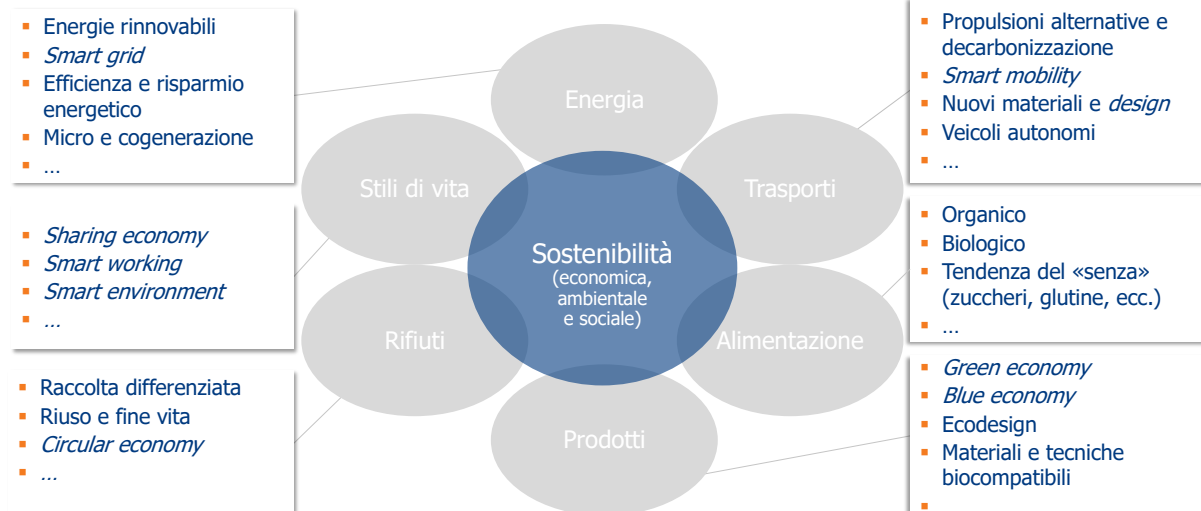
#### Settori e produzioni industriali più inquinanti



(\*) Il giorno in cui l'umanità consuma interamente le risorse prodotte dal pianeta nell'intero anno  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti FAO, UN e Statista, 2019

158

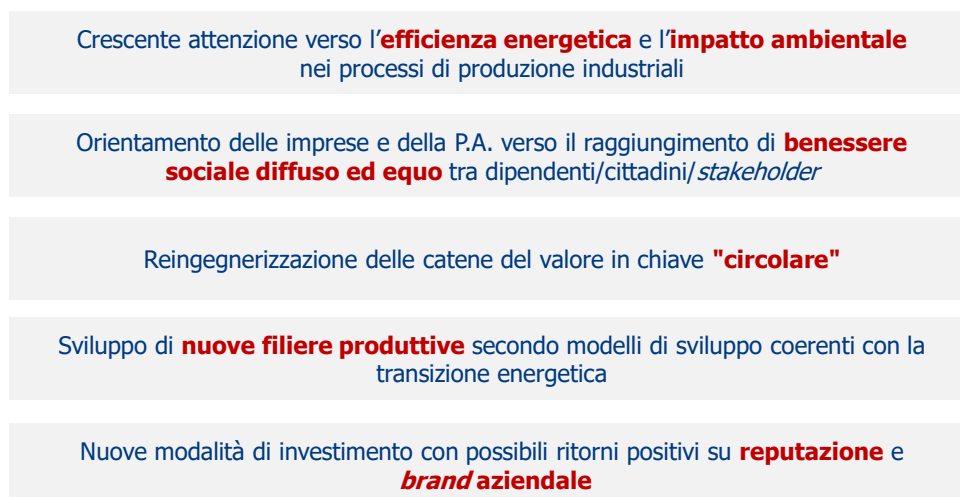
#### 4 Sostenibilità: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (2/2)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

159

#### 4 I principali impatti della sostenibilità sulle imprese



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

160

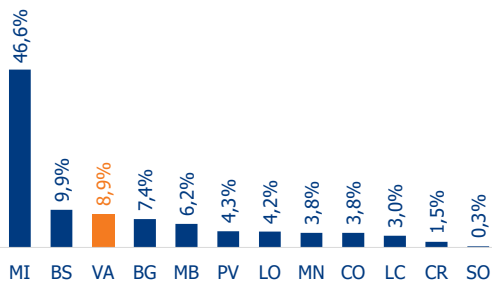
#### 4 La sostenibilità e i suoi effetti sul territorio di Varese



Gap attuali del territorio di Varese

Esigenze di evoluzione del territorio  
e del sistema produttivo locale

**Siti contaminati in Lombardia**  
(% sul totale del territorio lombardo), 2018



**8° Provincia in Lombardia** per qualità dell'ecosistema urbano\* e **6°** per numero di aziende con autorizzazione integrata ambientale

Modelli sostenibili per mobilità e logistica basati sul **trasporto a ridotto impatto ambientale** (pubblico urbano e a lunga percorrenza) e sulla mobilità condivisa

**Contenimento/efficientamento** dell'utilizzo degli *input* produttivi (energia, materie prime, ecc.) per la manifattura di semilavorati e prodotti finiti

Ottimizzazione della **gestione degli scarti industriali**, promuovendo un approccio comune alla *circular economy* e sviluppando *network* efficienti tra le imprese

(\*) Calcolato da Legambiente sui capoluoghi di Provincia, edizione 2018  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Legambiente e Istat, 2019

161

#### 4 I Sustainable Development Goals introdotti dall'ONU nel 2015 individuano 17 obiettivi globali e 169 *target* specifici da raggiungere entro il 2030



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Organizzazione delle Nazioni Unite, 2019

162

#### 4 Nel mondo sono in atto iniziative che mettono la sostenibilità al centro delle strategie di sviluppo dei territori

Nel 2015, 195 Paesi hanno firmato a Parigi il **primo accordo universale e giuridicamente vincolante sul clima** con obiettivi per ridurre il riscaldamento globale:

- Mantenere l'aumento medio della temperatura mondiale **ben al di sotto di 2° C** rispetto ai livelli preindustriali
- **Limitare l'aumento a 1,5° C**, che ridurrebbe i rischi e gli impatti dei cambiamenti climatici
- Fare in modo che le emissioni globali raggiungano il livello massimo al più presto possibile, pur riconoscendo che per i Paesi in via di sviluppo occorrerà più tempo
- Procedere successivamente a **rapide riduzioni** in conformità **con le soluzioni scientifiche più avanzate** disponibili

Inoltre, i governi hanno concordato di:

- Riunirsi ogni cinque anni per **stabilire obiettivi più ambiziosi**
- **Riferire** agli altri Stati membri e all'opinione pubblica **cosa stanno facendo per raggiungere gli obiettivi**
- Segnalare i **progressi compiuti verso l'obiettivo** a lungo termine

I Paesi sviluppati intendono mobilitare \$100 mld all'anno fino al 2020/2025  
Dopo questo periodo verrà stabilito un nuovo obiettivo più consistente

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

163



#### 4 Anche le aziende sono sempre più attente agli aspetti che influenzano le decisioni di acquisto dei propri clienti

STRUMENTI DI  
CERTIFICAZIONE



- EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) è un sistema volontario per la valutazione e il miglioramento dell'efficienza ambientale delle imprese
- La norma UNI EN ISO 14001 certifica l'impegno concreto nel minimizzare l'impatto ambientale dei processi, prodotti e servizi
- Bilancio di Sostenibilità obbligatorio per le società quotate dal 2017
- Spiega le azioni attuate dall'impresa per tutelare l'ambiente, avere una corretta gestione del personale, garantire il rispetto dei diritti umani e la lotta alla corruzione

**I MILLENNIALS SONO I PIÙ  
INFLUENZATI DALLA SOSTENIBILITÀ**

**Il 76%** è influenzato dall'ecologia durante le decisioni di acquisto (vs. il 66% dei *Baby Boomers*)

**Il 43%** controlla l'impatto sociale o ambientale dei prodotti sulle etichette (vs. il 34% dei *Baby Boomers*)

**Il 51%** è disposto a riconoscere un premium price ai «*brand* sostenibili» (vs. il 47% dei *Baby Boomers*)

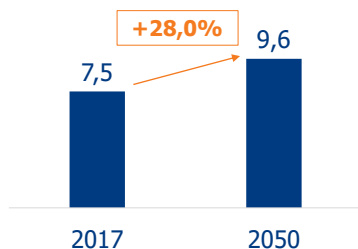
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

164

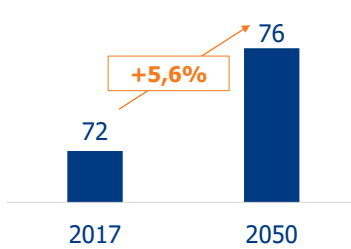
## 5 Cambiamento socio-demografico: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (1/2)



**Popolazione mondiale**  
(miliardi e CAGR %), 2017 e 2050<sup>e</sup>



**Aspettativa di vita alla nascita**  
(anni e CAGR %), 2017 e 2050<sup>e</sup>



**Tasso di fertilità**  
(numero medio di figli per donna in età feconda e CAGR %), 2017 e 2050<sup>e</sup>



Quota di lavoratori **over 55** pari **22% nel 2030** a livello globale (vs. 17% nel 2010)



Nel 2017, **50 mln** gli **expat** nel mondo (+6 mln nei prossimi 2 anni), per il **73,6% lavoratori individuali** e l'8,8% studenti

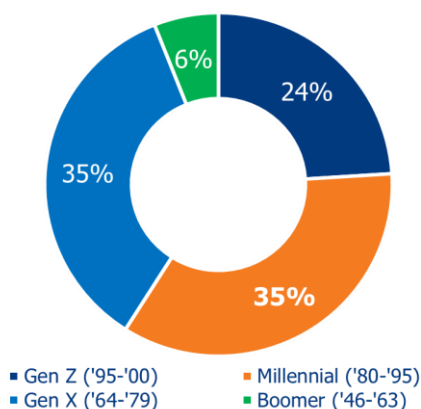
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti World Bank, UN e ILO, 2019

165

## 5 Cambiamento socio-demografico: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (2/2)



**Ripartizione degli occupati per generazione di appartenenza** (% , mondo), 2020<sup>e</sup>



- Entro il 2020, **oltre un terzo della forza lavoro** sarà occupata dai **Millennials**
- Più di un terzo dei **Millennials** pensa di lavorare anche **dopo i 65 anni** (il 12% pensa che lavorerà per tutta la vita)
- Lavorano più delle altre generazioni: il **73%** più di 40 ore a settimana (e circa il 25% più di 50)
- Alla pari di avere un lavoro sicuro per la vita, per i **Millennials** è importante possedere le **skill necessarie** per rimanere competitivi sul mercato

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Manpower, 2017

166

## 5 I principali impatti del cambiamento socio-demografico sulle imprese



Strategie per l'attrazione e gestione delle **risorse "esterne"**  
(es. collaboratori stranieri con competenze ed esigenze diverse)

Gestione della **convivenza in azienda delle diverse fasce d'età professionale**

Interventi per il ridisegno degli **ambienti di lavoro («future workplace»)** per massimizzare la produttività e l'utilizzo dell'intelligenza aziendale (dati e conoscenze)

Crescente ruolo e integrazione dei **Millennials** nei sistemi aziendali e gestione degli impatti nell'organizzazione

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

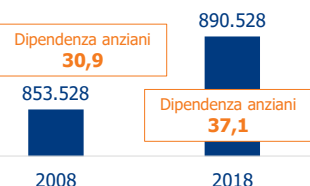
167

## 5 Il cambiamento socio-demografico e i suoi effetti sul territorio di Varese



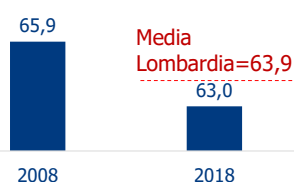
Gap attuali del territorio di Varese

### Popolazione residente nella Provincia di Varese (val. ass.), 2008 e 2018



Popolazione residente cresciuta meno della media lombarda (+4,3% vs. +6,0%)

### Popolazione in età lavorativa nella Provincia di Varese (anni 16-64, %), 2008 e 2018



Media Lombardia=63,9

Ultima Provincia in Lombardia per quota di popolazione in età lavorativa

Esigenze di evoluzione del territorio e del sistema produttivo locale

Ottimizzazione dell'offerta di **servizi connessi con l'ageing society** (es. mobilità, assistenza sanitaria, servizi della P.A., ecc.)

Politiche attive di **age management aziendale**

Percorsi di **"mentoring incrociato"** e di **talent management multigenerazionale** tra lavoratori **senior** e giovani

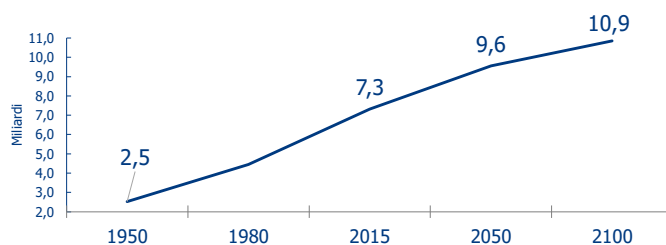
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

168

## 5 La popolazione mondiale supererà i 10 miliardi entro il 2100



**Popolazione mondiale (mld), 1950-2100<sup>e</sup>**



### Asia

Da 4,4 mld di abitanti (2015) a 5,3 mld (2050), il **54%** della popolazione globale



### Africa

Da 1,2 mld di abitanti (2015) a 2,5 mld (2050), il **25%** della popolazione globale



### Resto del mondo

Da 1,8 mld di abitanti (2015) a 2 mld (2050), il **20%** della popolazione globale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ONU e World Bank, 2018

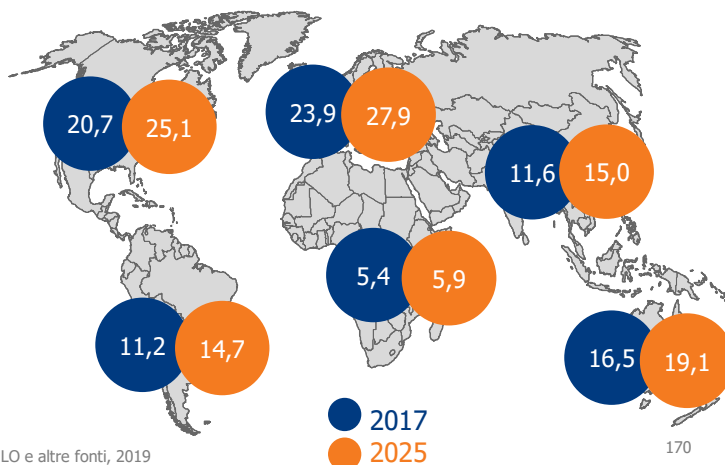
169

## 5 Focus: l'aumento dell'aspettativa di vita e il calo della fertilità sono i principali fattori di traino della «silver economy»...



- La popolazione globale sta invecchiando sulla spinta di **due driver** principali:
  - L'**aspettativa di vita è salita** a 72 anni nel 2017 a livello globale (+4,3% vs. 2014 e +53% vs. 1950)
  - Il **tasso di fertilità è in calo** (da 4,96 nel 1950 a 2,52 nel 2015)
- Conseguenza diretta è la **percentuale di lavoratori over 55**, che stimata al **22%** nel **2030** a livello globale (vs. **17%** nel **2010**), con impatti sulla sostenibilità futura dei sistemi di *welfare* nazionali

**Percentuale di over 60 sul totale della popolazione (%)**, 2017-2025



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UN, ILO e altre fonti, 2019

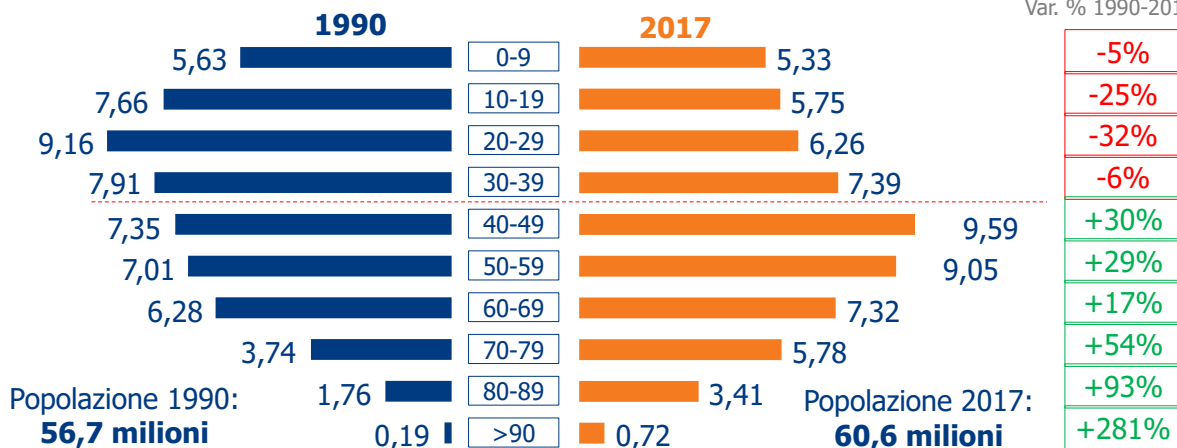
170

## 5 ...e anche in Italia stiamo assistendo ad un progressivo invecchiamento della popolazione



**Popolazione italiana residente per fasce di età (mln): confronto tra 1990 e 2017**

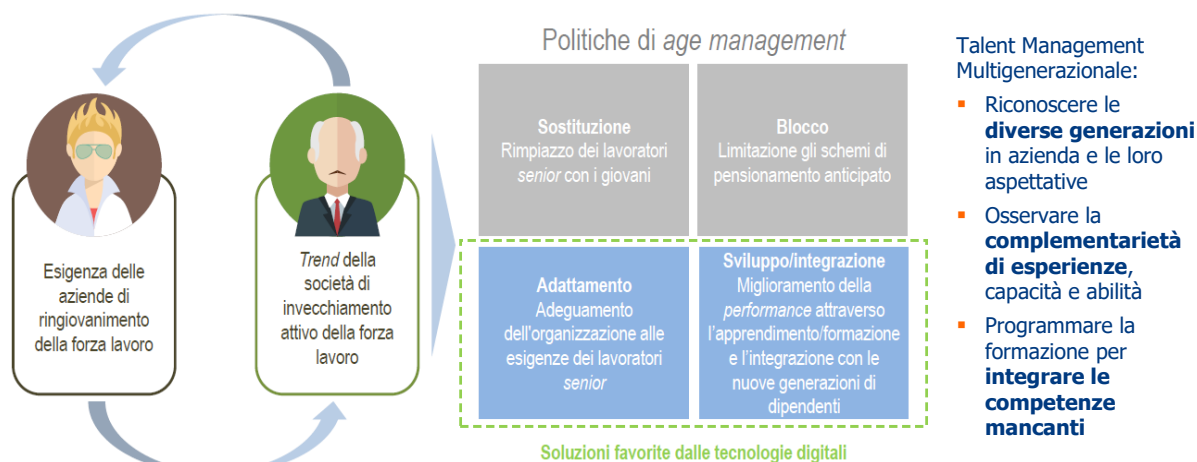
Var. % 1990-2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2018

171

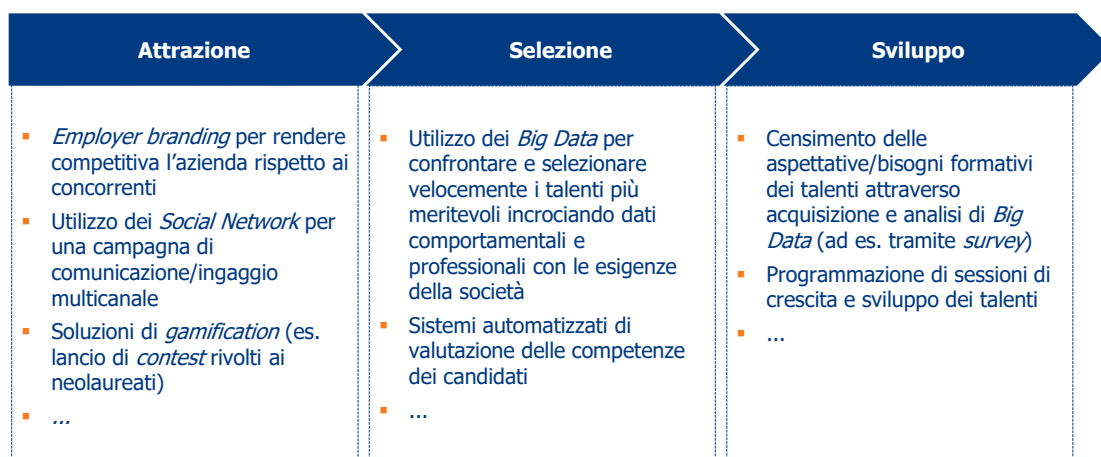
## 5 Focus: come gestire l'age management in azienda



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

172

## 5 Focus: gli strumenti per ingaggiare e trattenere i *Millennials*



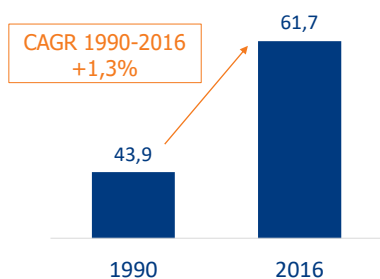
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

173

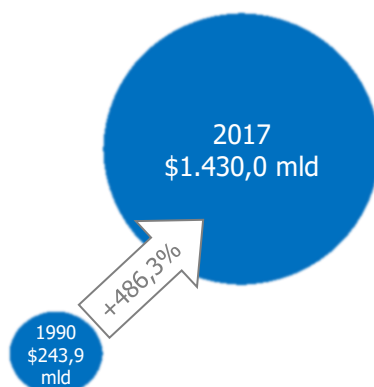
## 6 Globalizzazione «2.0»: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (1/2)



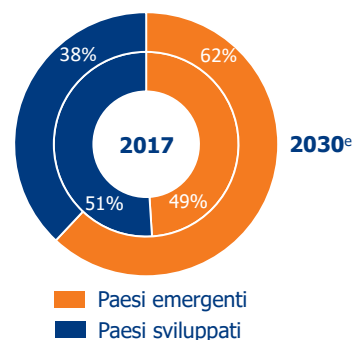
**Indice KOF\* sulla globalizzazione, 1990-2016**



**Investimenti Diretti Esteri: flussi in uscita mondiali (\$mld), 1990 e 2017**



**Consumo globale tra Paesi sviluppati ed emergenti (%), 2017 e 2030<sup>e</sup>**



(\*) Misura dimensioni economiche, sociali e politiche della globalizzazione  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

174

## 6 Globalizzazione «2.0»: alcuni *Facts & Figures* a livello globale (2/2)



### TRUMPONOMICS E TRADE WAR

L'inasprimento delle **sanzioni commerciali** e la politica estera aggressiva

**BREXIT,**  
DISUGUAGLIANZE  
TRA PAESI UE, FINE  
DEL *QUANTITATIVE  
EASING* ED ELEZIONI  
POLITICHE EUROPEE



### IRAN E MEDIO ORIENTE

Le tensioni in Medio Oriente, la **crisi USA-Iran** e i possibili impatti sul **costo del petrolio**

**ASCEA DI  
MOVIMENTI  
SOVRANISTI E  
MANIFESTAZIONI  
DIFFUSE**



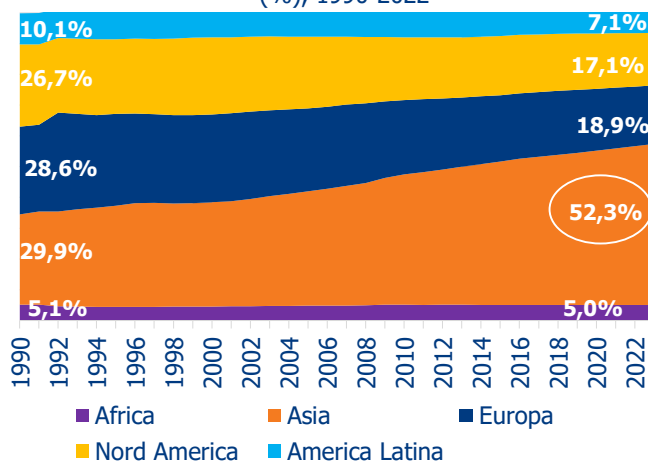
175

## 6 *Focus*: i nuovi assetti economici globali influenzano sempre più le scelte commerciali di delocalizzazione produttiva delle imprese



- Il **centro di gravità economico** mondiale si sta spostando verso l'**Asia**
- L'**innovazione tecnologica** e l'**aumento di lavoratori** con competenze adeguate stanno guidando l'espansione economica e sociale: entro il 2025, **più della metà** delle aziende più grandi al mondo (fatturato >\$1mld) saranno **cinesi**
- L'accesso a una **Catena Globale del Valore** offre la possibilità di eseguire la parte del processo produttivo in cui si detengono le **migliori competenze**, senza dover sviluppare l'insieme delle attività ed esternalizzando le altre lungo la filiera, con **vantaggi di costo e differenziazione**

Percentuale di PIL per le principali regioni mondiali (%), 1990-2022



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, UN e altre fonti, 2019

176

## 6 Focus: la «smile challenge»

Il **valore aggiunto** nelle fasi della produzione industriale si sta via via spostando verso le fasi/attività:

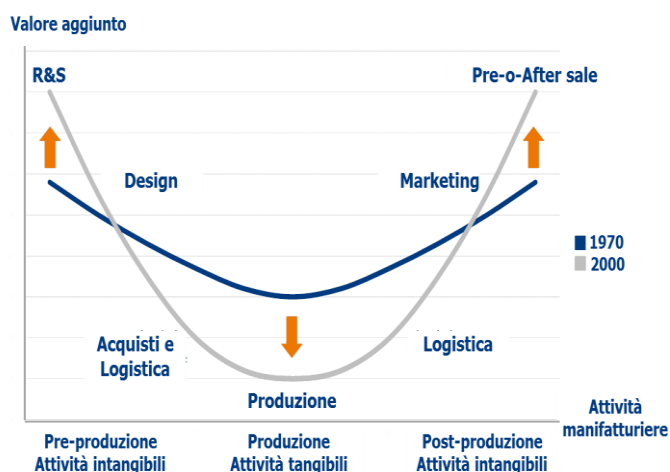
- **a monte** (R&S e Progettazione)



- **a valle della produzione** (*marketing* e servizi *pre-o*-*after sale*)



### La riconfigurazione della catena del valore per le imprese: la «smile challenge»



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

177

## 6 I principali impatti della globalizzazione «2.0» sulle imprese



Strategie di **attrattività delle risorse «scarse»** (umane, finanziarie, produttive) tangibili e intangibili

Incremento del **multiculturalismo** e definizione di *policy* per l'integrazione sociale (mondo del lavoro, sistema dell'istruzione, *welfare*, ecc.)

Ruolo-guida della crescita delle aree emergenti del mondo e **ribilanciamento dei mercati di produzione e consumo globali**

Necessità di **personalizzare prodotti e servizi** in base ad abitudini/culture locali e classi medie e nicchie globali

Posizionamento strategico nelle **global value chain** e ristrutturazione delle reti logistiche

Diffusione di politiche economiche ispirate al protezionismo e **ridisegno delle filiere di produzione**

Adozione di strumenti e meccanismi per mitigare il **rischio geopolitico**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

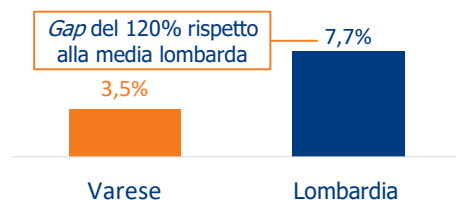
178

## 6 La globalizzazione «2.0» e i suoi effetti sul territorio di Varese



Gap attuali del territorio di Varese

### Presenza di studenti stranieri sul totale (%), 2016



Varese tra le peggiori in Lombardia per **tasso di imprenditoria straniera**: 6,5 titolari di impresa stranieri ogni 1.000 abitanti, con un **gap provinciale del 29,2%** rispetto alla media lombarda

Esigenze di evoluzione del territorio e del sistema produttivo locale

Potenziamento della capacità di attrazione (e di *retention*) del territorio, anche attraverso la valorizzazione della **rete infrastrutturale e logistica**

Sviluppo di **collaborazioni con territori e/o network internazionali** per stimolare l'arricchimento sociale grazie allo scambio culturale e di *know-how*

Adozione di **piani per l'internazionalizzazione delle PMI** per aumentarne la presenza sui mercati esteri a più alti tassi di crescita

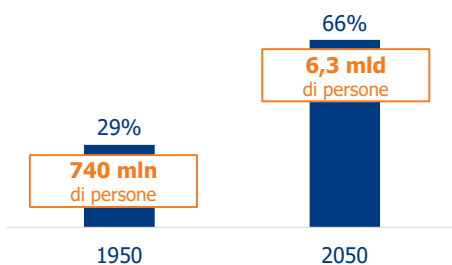
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

179

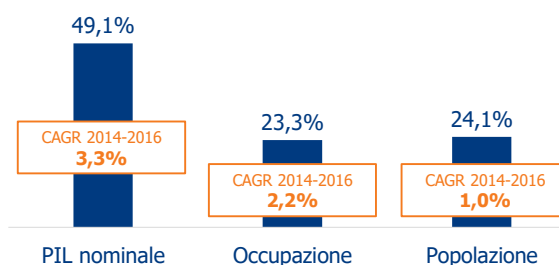
## 7 Urbanizzazione: alcuni *Facts & Figures* a livello globale



### Quota di persone in aree urbane nel mondo (%), 1950 e 2050<sup>e</sup>



### Quota di PIL nominale, occupazione e popolazione delle prime 300 aree metropolitane mondiali (%), 2016



Nel 2010, a livello globale, la **popolazione urbana** ha superato quella residente nelle **aree rurali**



Tra il **1960 e il 2017**, popolazione urbana è **cresciuta del 66%**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Nazioni Unite, 2019

180

## 7 I principali impatti dell'urbanizzazione sulle imprese



**Gerarchizzazione competitiva** dei sistemi territoriali e crescente necessità di specializzazione per quelli di minori dimensioni

Aumento del livello di **interdipendenza tra sistemi territoriali** e necessità di ottimizzazione dei collegamenti e dei legami funzionali "centro-periferia"

Ridefinizione del ruolo delle **aree non metropolitane** e dei modelli di *governance*

Politiche per la **gestione delle diseconomie di aggregazione** e promozione di modelli di sostenibilità nel medio-lungo termine (approcci *smart, circular*, ecc.)

Nuove modalità per la **gestione dei crescenti flussi logistici** di merci e persone e delle reti di servizio con valorizzazione delle aree extra-urbane

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

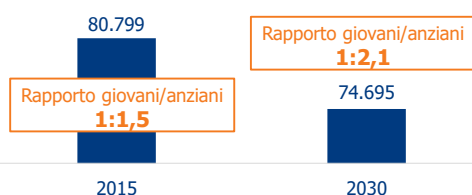
181

## 7 L'urbanizzazione e i suoi effetti sul territorio di Varese

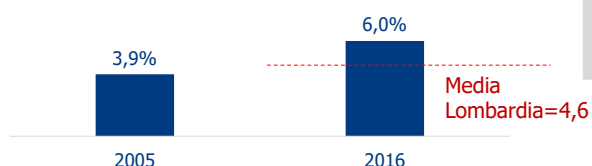


Gap attuali del territorio di Varese

**Popolazione residente nel Comune di Varese**  
(migliaia), 2015 e 2030<sup>e</sup>



**Quota di popolazione della Provincia di Varese che ha spostato la residenza all'estero (%)**, 2005 e 2016



Esigenze di evoluzione del territorio e del sistema produttivo locale

Potenziamento dei **servizi di trasporto pubblico** con i territori limitrofi, privilegiando il trasporto su rotaia o mezzi stradali a basso impatto ambientale

Creazione di un sistema di incentivi/disincentivi per minimizzare i potenziali effetti negativi legati all'aumento del **traffico** e della **congestione all'interno dei centri urbani**

Sviluppo di piani di governo del territorio che migliorino la **vivibilità degli spazi urbani**

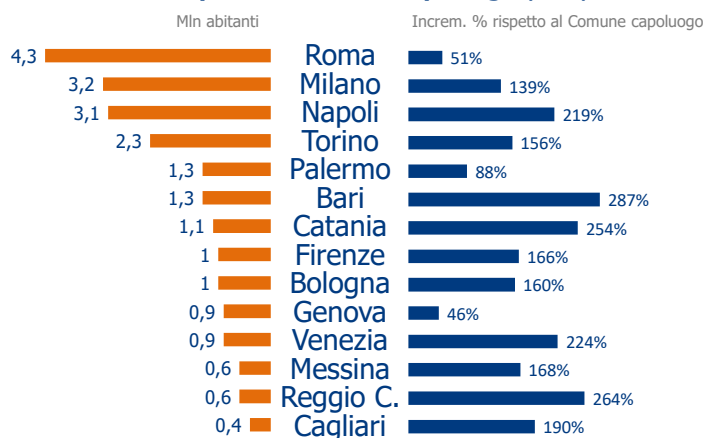
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonte Istat e AIRE, 2019

182

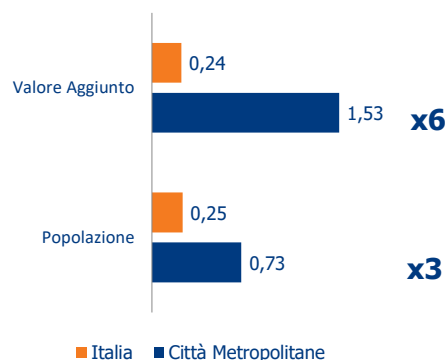
## 7 Focus: la "massa critica" è sempre più fattore essenziale per la crescita



### Popolazione delle Città Metropolitane (in mln) e incremento rispetto al Comune capoluogo (in %), 2017



### Valore Aggiunto e popolazione, Città Metropolitane e Italia, (variazione % 2012-2016)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

183

## Un punto di attenzione: i *megatrend* impattano sulle competenze del territorio della Provincia di Varese

### Competenza strategica del territorio

### Settori trainanti sottostanti

1	IDEARE SISTEMI PER CHI PRODUCE	MACCHINARI E METALLURGIA
2	PORRE LE BASI PER PRODURRE E STAR BENE	INDUSTRIA CHIMICO-FARMACEUTICA
3	PRODURRE LE TECNOLOGIE PER «METTERE IN MOTO» L'ECONOMIA	MEZZI DI TRASPORTO
4	SAPER GESTIRE GRANDI FLUSSI DI MERCI E PERSONE	LOGISTICA
5	OFFRIRE ESPERIENZE A CONTATTO CON LA NATURA	TURISMO

Fonte: The European House – Ambrosetti, 2019

184

## Ignorare tali *megatrend* potrebbe mettere a rischio le competenze del territorio



185

## La dimensione "extra-territoriale" delle opportunità per la Provincia di Varese

In aggiunta agli effetti legati ai *megatrend* su scala globale, il territorio di Varese può trarre vantaggio anche dallo **sviluppo economico-industriale delle aree limitrofe**, e in particolare:



1

**Regione Alpina Europea (EUSALP)**



2

**Area metropolitana milanese**

186

**1** La Provincia di Varese è al centro di un'importante area di influenza all'interno della Regione Alpina Europea

**L'area di influenza su Varese: alcuni elementi-chiave**

	Popolazione (mln), 2018	Valore Aggiunto (€ mld), 2016	Export (€ mld), 2017
Regione Alpina Europea (EUSALP)*	~80	3.320,8**	1.380 <sup>e</sup>
Nord Ovest	16,1	508,8	177,5
Regione Insubrica***	5,9	211,1	72,5
Città Metropolitana di Milano	3,2	151,3	41,2

(\*) EUSALP include 48 Regioni di Austria, Francia, Germania, Italia, Slovenia, Liechtenstein e Svizzera.

(\*\*) Valore approssimato dal PIL per EUSALP.

(\*\*\*) La "Regio Insubrica" è una comunità di lavoro che include le Province di Varese, Como, Lecco, Verbano-Cusio-Ossola e Novara e il Canton Ticino.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Eurostat, EUSALP ed Ufficio Federale di Statistica della Confederazione Elvetica, 2019

187

**1** La collaborazione all'interno di EUSALP può rappresentare un *driver* di sviluppo per il territorio di Varese e le sue imprese

- La Strategia dell'UE per la Regione Alpina (EUSALP) coinvolge 7 Paesi alpini, tra cui 5 Stati Membri UE (Germania, Francia, Italia, Austria e Slovenia) e 2 non-UE (Liechtenstein e Svizzera), per un totale **48 regioni**
- La strategia EUSALP è strutturata intorno a 3 obiettivi tematici interdipendenti (**crescita economica e innovazione, mobilità e connettività, ambiente e energia**) e un obiettivo trasversale (creazione di un **modello di governance macro-regionale**)
- Il nucleo dell'implementazione della Strategia sono 9 Gruppi d'Azione
- La **Lombardia** svolge un ruolo di rilievo:
  - Presidenza di turno di EUSALP per il 2019**
  - Capogruppo dell'Action Group 1** per lo sviluppo di un **efficace ecosistema di Ricerca & Innovazione**, valorizzando le potenzialità e le sinergie nella regione alpine tra filiere produttive/*cluster*/centri di ricerca e accademici in progetti su aree di specializzazione intelligente

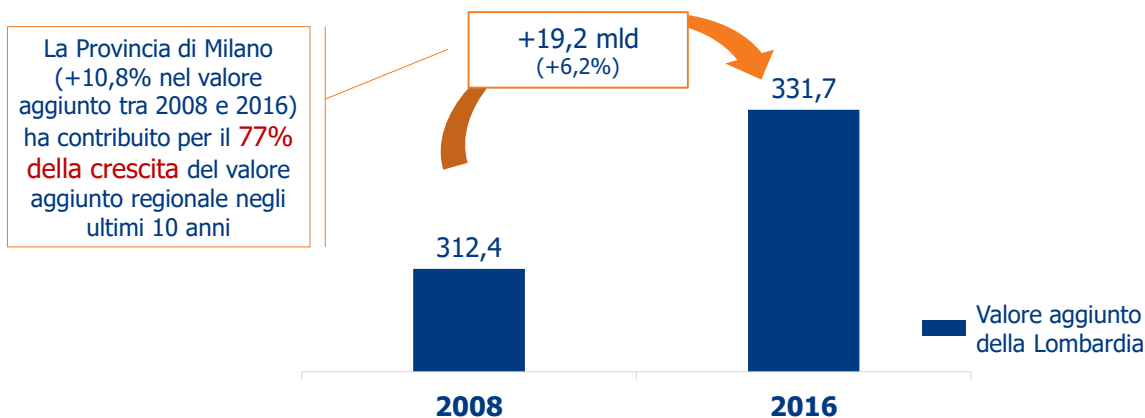


Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati EUSALP, 2019

188

## 2 A livello locale, Varese deve puntare anche ad "agganciare" le sinergie con l'area metropolitana milanese, motore di crescita dell'economia lombarda

### Valore aggiunto della Lombardia e contributo del territorio milanese (€ mld), confronto tra 2008 e 2016



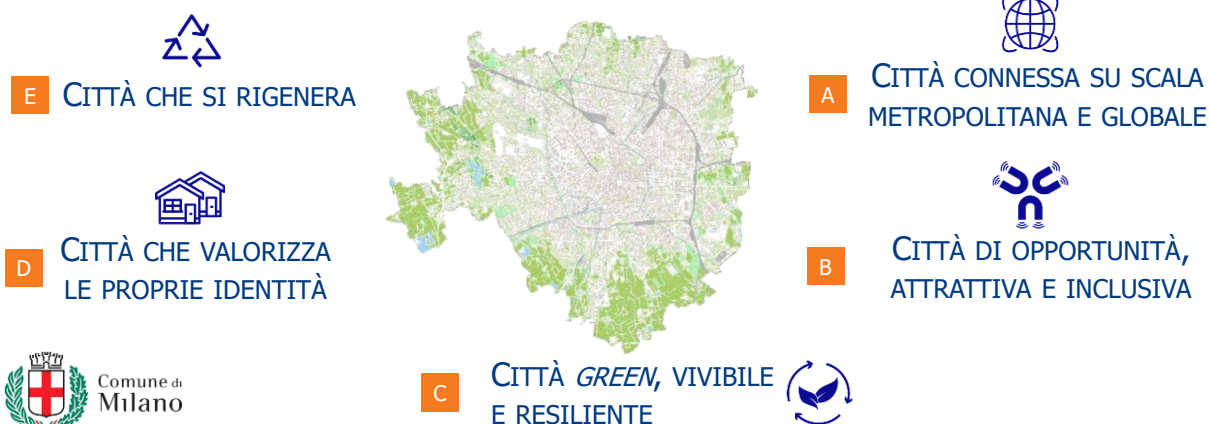
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

189

## 2 Il Comune di Milano ha messo a punto un Piano di Governo del Territorio al 2030 con 6 strategie per attuare la propria visione di sviluppo futuro

CASO STUDIO

### GLI ASSI PORTANTI DI MILANO 2030



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Comune di Milano, «Piano di Governo del Territorio – Milano 2030: Visione, Costruzione, Strategie, Spazi», settembre 2018

190

## A Milano città connessa su scala metropolitana e globale



### MILANO NEL 2030 SARÀ:

- una città compatta che si dilata verso Nord, estendendosi lungo i principali assi infrastrutturali
- il centro allargato di una vasta regione urbana
- in stretta relazione con i contesti territoriali che la circondano
- un nodo di reti di scala più vasta (grazie alle reti transeuropee multimodali)
- edificata in funzione del livello di accessibilità alle reti di trasporto
- dotata di reti e servizi di mobilità dolcerafforzati

### PUNTI CHIAVE DELLA STRATEGIA:

CASO STUDIO

- Integrazione tra progetto urbanistico e piano di **mobilità sostenibile**
- Accessibilità ai nodi di **trasporto pubblico su ferro** come base per le possibilità edificatorie nel Piano di Governo del Territorio
- Rigenerazione di luoghi che attualmente rappresentano solo un'infrastruttura, trasformandoli in **spazi urbani di rilievo**
- Riqualficazione degli spazi urbani oggi taglio tra **centro e periferia**, migliorando l'integrazione tra spazio pubblico-privato

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Comune di Milano, 2019

191

## B Milano città di opportunità, attrattiva e inclusiva



### MILANO AL 2030 INTENDE:

- rigenerare le aree degradate per attrarre investimenti, creare posti di lavoro, attraverso la sostenibilità ambientale
- mantenere università, ricerca e innovazione, sport, cultura e salute al centro dello sviluppo
- destinare i grandi vuoti urbani a funzioni di carattere strategico
- promuovere forme di sviluppo sostenibile finalizzate alla rigenerazione del tessuto produttivo
- mettere al centro l'edilizia sociale come per migliorare l'attrattività e rinnovare il *mix* sociale e culturale che rappresenta un valore peculiare e fondante di Milano

### PUNTI CHIAVE DELLA STRATEGIA:

CASO STUDIO

- Concentrare servizi ed eccellenze come **motore per la trasformazione della città**
- Valorizzare la combinazione tra **sapere e saper fare** che ha rappresentato il vantaggio competitivo di Milano nel mondo
- Promuovere uno **sviluppo sostenibile**, attraverso innovazione e inclusione, agevolando la crescita dei settori consolidati e creando spazi per chi investe nell'economia del futuro
- Privilegiare **manutenzione e riqualficazione dell'esistente**, potenziare il comparto dell'affitto accessibile e supportare il rinnovamento del patrimonio di edilizia popolare

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Comune di Milano, 2019

192

## C Milano città *green*, vivibile e resiliente



CASO STUDIO

### MILANO AL 2030 INTENDE:

- azzerare il consumo di suolo, valorizzando le infrastrutture verdi e blu
- aumentare la resilienza nei confronti dei cambiamenti che impattano sull'ecosistema urbano
- Conservare, tutelare e curare le fragilità dei propri assetti eco-sistemici
- rispettare nuovi *standard* ambientali, attraverso progetti pubblici e privati capaci di far ricorso a sistemi tecnologici e scelte progettuali avanzate, con soluzioni integrate per ridurre le emissioni di gas serra e azzerare il fabbisogno energetico degli edifici

### PUNTI CHIAVE DELLA STRATEGIA:

- **Acqua** come elemento per migliorare la sostenibilità urbana e ridurre i rischi idraulici
- Rafforzare le connessioni ecologiche tra i **parchi verdi metropolitani** poco accessibili e in condizioni di trascuratezza
- Valorizzare l'**agricoltura** e rafforzare le politiche del risparmio del consumo di suolo liberando estese aree naturali o coltivate da precedenti previsioni insediative
- Innovazione sostenibile e resiliente, concentrata su **riqualificazione energetica, circular economy**, tutela e incremento della biodiversità

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Comune di Milano, 2019

193

## D Milano città che valorizza le proprie identità



CASO STUDIO

### MILANO AL 2030 INTENDE:

- valorizzare i 9 Municipi attraverso gli 88 quartieri, riorganizzando i servizi di prossimità per adattarsi ai cambiamenti socio-economici
- trasformare le infrastrutture di connessione in elementi di ricucitura, capaci di generare nuovi assetti ed equilibri
- avere piazze che siano cerniere per stimolare investimenti volti al ridisegno dello spazio pubblico e a favorire il rinnovamento dei quartieri periferici
- riconoscere i centri esterni come ambiti prioritari per avvicinare le periferie al centro
- spazi pubblici come luoghi a vocazione pedonale accessibili a tutti

### PUNTI CHIAVE DELLA STRATEGIA:

- Riqualificazione dei servizi esistenti, tenendo conto di temi quali **emarginazione ed esclusione sociale**
- Maggiore diffusione territoriale di **servizi al cittadino**
- **Spazio pubblico** al centro della rigenerazione urbana, partendo da sei centri esterni (Loreto, Maciachini, Lotto, Romolo, Trento e Corvetto)
- Costruire una **rete a vocazione pedonale**, in cui individuare interventi di moderazione del traffico e di cura urbana

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Comune di Milano, 2019

194

## E Milano città che si rigenera



### MILANO AL 2030 INTENDE:

- rigenerare il patrimonio edilizio degradato, sfritto e dismesso
- massimizzare il rinnovamento, accrescere la qualità edilizia e urbanistica, potenziare la presenza e varietà di servizi pubblici e privati, salvaguardando il commercio di vicinato
- rigenerare il patrimonio edilizio pubblico e privato esistente
- riorganizzare i quartieri popolari
- contrastare l'abbandono degli edifici e gli elementi di degrado fisico e sociale della città

### PUNTI CHIAVE DELLA STRATEGIA:

CASO STUDIO

- Piano urbano e ambientale che definisce **strategie rigenerative degli spazi e degli edifici**, non solo dismessi o sottoutilizzati, come:
  - il patrimonio edilizio generato durante le grandi espansioni urbane
  - gli spazi aperti e costruiti degradati
  - i nuclei urbani esterni densi di storia e di identità
  - gli spazi pubblici per la circolazione delle automobili e le aree con usi agricoli poste ai margini dei grandi parchi
- Alcuni progetti\* richiedono, per il prossimo futuro, di essere estesi e rafforzati entro un **quadro di sinergia e coerenza**

(\*) Accordo Scali, Riapertura Navigli, Riconnettimi, ReLambro, Rotaie Verdi, Parco lineare del Naviglio Grande, Reinventing Cities, Sharing City, PON Metro

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti Comune di Milano, 2019

195

## Le opportunità associate allo sviluppo di Milano per il territorio di Varese

Direttrice di sviluppo	Principali impatti	Opportunità per il territorio di Varese
 CITTÀ CONNESSA SU SCALA METROPOLITANA E GLOBALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilità regionale e interregionale integrata ed efficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migliore connessione tra Varese e Milano</li> <li>▪ Intercettazione dei flussi da e per Milano verso la Svizzera e il resto del mondo (aeroporto di Malpensa)</li> </ul>
 CITTÀ DI OPPORTUNITÀ, ATTRATTIVA E INCLUSIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento dei flussi di capitale umano qualificato, residenti e investimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offrire soluzioni abitative di alta qualità</li> <li>▪ Intercettare investimenti per migliorare l'offerta di servizi</li> <li>▪ Sfruttare le sinergie con l'area MIND (post-EXPO)</li> </ul>
 CITTÀ GREEN, VIVIBILE E RESILIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento della qualità della vita</li> <li>▪ Riduzione degli effetti negativi dei cambiamenti climatici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrare la propria rete di parchi e percorsi ciclabili con quella di Milano</li> <li>▪ Offrire soluzioni turistiche in sinergia con Milano</li> </ul>
 CITTÀ CHE VALORIZZA LE PROPRIE IDENTITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riduzione delle disuguaglianze e gli "strappi" tra centro e periferia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creare un "corridoio" tra Milano e Varese caratterizzato da elevata qualità della vita e benessere</li> </ul>
 CITTÀ CHE SI RIGENERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rigenerazione di spazi ed edifici degradati e creazione di nuovi centri di sviluppo urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intercettare opportunità per giocare un ruolo nella rigenerazione degli edifici</li> <li>▪ Sviluppare sinergie nel recupero delle aree dismesse</li> </ul>

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

196



## Indice

1. Missione, obiettivi e metodologia di lavoro dell'iniziativa
2. La diagnosi del territorio: la Provincia di Varese in 10 punti di forza e 10 punti di debolezza
3. *Focus* sul sistema manifatturiero nella Provincia di Varese
4. I *megatrend* con cui si confrontano il territorio della Provincia di Varese e le sue imprese
5. **La visione strategica per il territorio di Varese e le possibili linee di sviluppo**

197



## La visione strategica per il futuro del territorio della Provincia di Varese

"Motto"

La Provincia  
di Varese:  
**territorio in  
movimento**

Linee di indirizzo della visione:

1. Mettere a valore gli *asset* e le competenze presenti, **promuovendo strategie di co-sviluppo economico-industriale** e relazionandosi proattivamente con gli altri territori limitrofi
2. Specializzare il territorio su filiere industriali e di servizi ad alto valore aggiunto e tasso di innovazione puntando a una *leadership* nello **sviluppo di settori manifatturieri ad elevata specializzazione** (aerospazio, chimico-farmaceutico, mecatronica, ecc.)
3. Diventare un *hub* di riferimento sulla **mobilità sostenibile**
4. Sviluppare un posizionamento distintivo in chiave industriale e di servizio sulla **filiera dello sport e della natura** per diventare uno dei primi territori di riferimento a livello nazionale
5. Associare il proprio territorio ad una **immagine forte e attrattiva**, anche in collegamento con i valori legati ad una vita "attiva", salutare e attenta alla sostenibilità
6. Valorizzare la **qualità ambientale** e le **filieri industriali legate alla sostenibilità** in una logica attrattiva e distintiva

198

Sul *web*, la Provincia di Varese risulta associata ai temi dello sport e della natura

Le parole più spesso associate alla Provincia di Varese



N.B.: parole maggiormente associate alla ricerca sul *web* di informazioni relative al territorio di Varese  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Google Trends, 2019

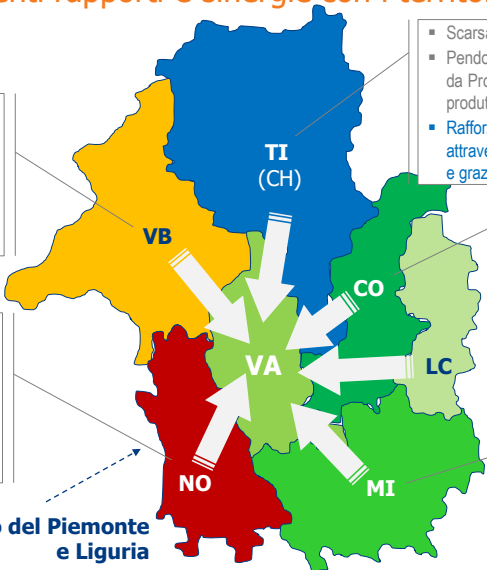
1 Pur essendo nel cuore della Regione Insubrica, la Provincia di Varese non sembra avere sufficienti rapporti e sinergie con i territori confinanti



**Legenda:** Relazioni in essere  
Possibili relazioni prospettiche

- Deboli relazioni con Provincia di Varese (più forti con Novara), con settore turistico sviluppatosi soprattutto lungo la «sponda Ovest» del Lago Maggiore
- Collaborazione sul fronte turistico attraverso circuiti interregionali

- Ad oggi scarse sinergie con Provincia di Varese
- Collaborazione in ambito logistico (per intercettare i flussi di merci sull'asse Nord-Sud e sull'asse Est-Ovest) e nella filiera allargata dell'aeronautica su base interregionale



- Scarsa collaborazione con il territorio di Varese
- Pendolarismo verso il Canton Ticino (>30mila transfrontalieri da Provincia di Varese) e di delocalizzazione di attività produttive
- Rafforzamento del dialogo tra i sistemi industriali e accademici attraverso progetti comuni per il «cross-border skill matching» e grazie al rafforzamento della rete ferroviaria

- Storica rivalità con la Provincia di Varese e deboli relazioni (nonostante la presenza dell'Università dell'Insubria, nata nel 1998 per «unire» i territori)
- Alleanza su temi industriali e formativi per fare «fronte comune» verso l'area metropolitana milanese

- Stretto legame dell'area meridionale della Provincia («Alto Milanese»), favorito dalla forte conurbazione, dalla rete infrastrutturale e dalla densità di insediamenti produttivi
- Ruolo dominante di Milano come «catalizzatore» di aziende, lavoratori e studenti dalla Provincia di Varese
- Maggiore collaborazione futura su temi di sviluppo industriale, Innovazione e Ricerca

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Resto del Piemonte  
e Liguria

## 1 Contesto: la Provincia di Varese presenta alcuni *asset* che la posizionano come *hub* strategico per la logistica del Nord Italia



- Localizzazione al centro dei **corridoi europei** (TEN-T) Mediterraneo (Est-Ovest) e Genova-Rotterdam (Nord-Sud)
- Presenza dello scalo aeroportuale internazionale di **Malpensa**, 1° in Italia per traffico merci e 2° per traffico passeggeri
- Terminale intermodale Hupac di Busto Arsizio, tra i principali snodi per la **movimentazione merci** tra **ferrovia e strada** in Italia e in Europa meridionale

Intorno a Milano si è formata la «Regione Logistica Milanese» (RLM), polo logistico a servizio della città e delle imprese manifatturiere lombarde\*, incentrato su:

1. Aeroporto di Malpensa e interporto Hupac a Nord-Ovest della Provincia di Varese
2. Centro Intermodale Merci a Ovest nella Provincia di Novara
3. Valichi del Gottardo a Nord verso la Provincia di Como
4. Aeroporto di Orio al Serio ad Est (Prov. Bergamo)
5. Porti di Genova e La Spezia a Sud
6. Grandi interporti logistici a Sud-Est (Prov. Piacenza)



- 1.500 imprese** di servizi logistici e **>15.000 società** di autotrasporto, con un giro d'affari di €20 mld (26% del mercato italiano)
- 35% di tutti i magazzini conto-terzi in Italia
- Il bacino d'utenza della RLM copre tutto il Nord Italia
- L'offerta di servizi intermodali è tra le prime in Europa, con possibilità di crescita nella capacità complessiva di oltre il 30%

(\*) Territorio in cui le risorse logistiche materiali (infrastrutture, magazzini, ecc.) e immateriali (imprese, *know-how*, ecc.) sono a prevalente servizio del sistema manifatturiero e commerciale dell'economia lombarda

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

201

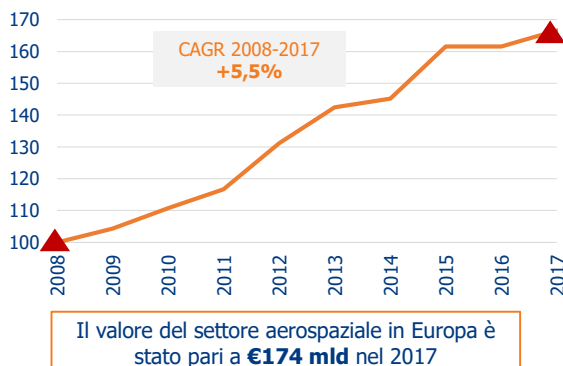
## 1 Contesto: nel settore aerospaziale si concentra la maggior spesa in R&S e l'industria degli aeromobili è in continua crescita



**Incidenza della spesa in R&S sul valore aggiunto per settore nei Paesi OCSE (%)**, ultimo anno disponibile



**Andamento del fatturato dell'industria aerospaziale in Europa** (numero indice, anno 2008=100), 2008-2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati OCSE e The Boeing Company, 2019

202



## 1 Contesto: l'aerospazio costituisce un ambito di specializzazione per le Province di Varese e Novara



**NOVARA**

- Competenze nella realizzazione di componenti di motori aeronautici
- Produzione di **polveri di speciali leghe metalliche** (es. Alluminio di Titanio – TiAl)
- Produzione di complessi alari, attività di assemblaggio e MRO&U\* dei **caccia F-35**



**VARESE**

- Centri d'eccellenza in *Design*, R&S, produzione, assemblaggio e *test* di velivoli ad ala fissa e rotante e di sistemi aeronautici
- Quartier generale globale delle **attività di addestramento** di Leonardo (*raining Academy* con 6.500 persone addestrate/anno)
- Progettazione di sistemi medicali aeronautici e personalizzazione di *kit* per *aerial survey* e videoriprese (TPS)

- **Export** aggregato di aeromobili e veicoli spaziali delle Province di Varese e Novara pari a **€1,5 mld nel 2017 (27,7% delle esportazioni nazionali)**
- Radicata presenza di operatori ad elevata specializzazione in attività di **ingegneria e produzione di componentistica ed assemblaggio di velivoli ad ala fissa e rotante**

(\*) *Maintenance, Repair, Overhaul and Upgrade*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

203



## 1 Promozione di strategie di co-sviluppo economico-industriale e collaborazioni con i territori limitrofi della Provincia di Varese

### Possibili linee di sviluppo:

1. Sviluppare una **filiera integrata di servizi per la logistica** lungo l'asse Nord-Sud (connessione tra il Nord Ovest e l'Europa continentale) ed Est-Ovest (connessione tra Lombardia e Piemonte), a sostegno della crescita dei flussi di merci da e verso l'area metropolitana milanese
2. Rafforzare la collaborazione tra i territori di Varese e Novara per integrare le **competenze sinergiche nella filiera dell'Aerospazio** (produzioni di velivoli, elicotteri e componentistica, aerodinamica e sistemistica), enfatizzandone la **vocazione multi-specialistica su attività manifatturiere** (es. voli *unmanned* per logistica merci) e **servizi** (es. *training*) per applicazioni **trasversali a più settori** (meccanica, *automotive*)
3. **Riqualificare gli spazi industriali dismessi** da cedere in concessione a *start-up* e laboratori per R&S e innovazione
4. Avviare collaborazioni con l'**area metropolitana di Milano** su formazione universitaria/*post*-universitaria e R&S

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

204

## 1 Promozione di strategie di co-sviluppo economico-industriale e collaborazioni con i territori limitrofi della Provincia di Varese



### Possibili linee di sviluppo:

1. Sviluppare una **filiera integrata di servizi per la logistica** lungo l'asse Nord-Sud (connessione tra il Nord Ovest e l'Europa continentale) ed Est-Ovest (connessione tra Lombardia e Piemonte), a sostegno della crescita dei flussi di merci da e verso l'area metropolitana milanese
2. Rafforzare la collaborazione tra i territori di Varese e Novara per integrare le **competenze sinergiche nella filiera dell'Aerospazio** (produzioni di velivoli, elicotteri e componentistica, aerodinamica e sistemistica), enfatizzandone la **vocazione multi-specialistica su attività manifatturiere** (es. voli *unmanned* per logistica merci) e **servizi** (es. *training*) per applicazioni **trasversali a più settori** (meccanica, *automotive*)
3. **Riqualificare gli spazi industriali dismessi** da cedere in concessione a *start-up* e laboratori per R&S e innovazione
4. Avviare collaborazioni con l'**area metropolitana di Milano** su formazione universitaria/*post*-universitaria e R&S

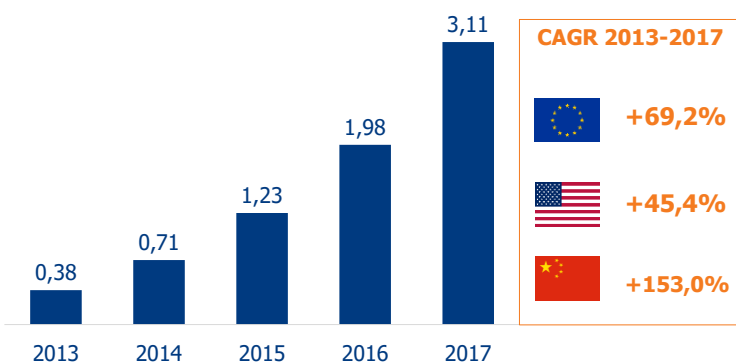
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

205

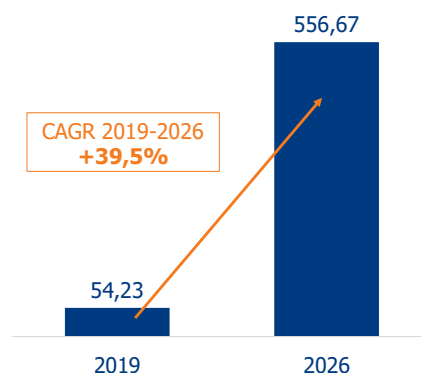
## 2 Contesto: nel mondo è in crescita la filiera industriale e di servizio per la mobilità sostenibile



**Numero di veicoli elettrici in circolazione nel mondo**  
(milioni), 2013-2017



**Valore del mercato globale di veicoli autonomi** (\$ miliardi), 2019 e 2026<sup>e</sup>








Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Allied Market Research e International Energy Agency, 2019

206

## 2 Contesto: tre scenari per la mobilità elettrica per l'Italia al 2030



	2017	SCENARIO BASE 2030	SCENARIO INTERMEDIO 2030	SCENARIO ACCELERATO 2030
<b>Auto elettriche</b> 	14.647	2 mln	5 mln	9 mln
<b>Moto elettriche</b> 	6.211	240.000	850.000	1,6 mln
<b>Bus elettrici</b> 	455	3.307	8.052	10.188
<b>VCL elettrici</b> 	4.454	202.763	350.265	630.478
<b>Camion elettrici</b> 	0	0	23.378	34.336
<b>Tasso di elettrificazione del trasporto<sup>4</sup></b>	<b>~2,0%</b>	<b>3,2%</b> (+60% vs. 2015)	<b>5,0%</b> (+150% vs. 2015)	<b>9,1%</b> (+355% vs. 2015)

(1) Moto e moped; (2) Veicoli commerciali leggeri; (3) Veicoli commerciali medi e pesanti; (4) Quota di energia elettrica sul consumo finale di energia del settore di trasporto (include il trasporto ferroviario)

Fonte: The European House – Ambrosetti, Enel X e Fondazione Enel, "Electrify 2030. Electrification, industrial value chains and opportunities for a sustainable future in Europe and Italy", 2019

207

## 2 Affermare il territorio come *hub* di riferimento della mobilità sostenibile



### Nel territorio della Provincia di Varese:

- Presenza di competenze di rilievo (centri di ricerca, aziende della filiera di subfornitura dei mezzi di trasporto)
- Radicamento di competenze nel campo della **guida autonoma** e dei **servizi per l'automotive**
  - Vodafone Automotive (900 esperti, 80mila ore di *test* all'anno su limiti di tenuta dei materiali ed uno dei pochi laboratori aziendali in Europa per la sperimentazione dell'**effetto dei campi elettromagnetici**)
  - Laboratori europei del JRC di Ispra sui **veicoli elettrici** e **misurazione delle emissioni elettromagnetiche** generate da auto elettriche e ibride e la loro **comunicazione wireless** con le reti elettriche intelligenti

### Possibili linee di sviluppo:

1. Creare un **hub** per la R&S sulla **mobilità sostenibile**, sulla base delle competenze già insediate nel territorio e in sinergia con l'industria aerospaziale, dei macchinari, della meccanica e della componentistica per **automotive**
2. Lanciare un **incubatore di start-up** focalizzato su ambiti tecnologici specifici (IA, **autonomous driving**, veicoli elettrici, efficienza energetica, ecc.) con l'obiettivo di sviluppare conoscenza e futura integrazione delle **start-up** nelle aziende della filiera
3. Sviluppare una filiera industriale per lo sviluppo di soluzioni tecnologiche da integrare in **progetti di mobilità pubblica e privata** e di prodotti e servizi legati al **green economy** e alla **circular economy**

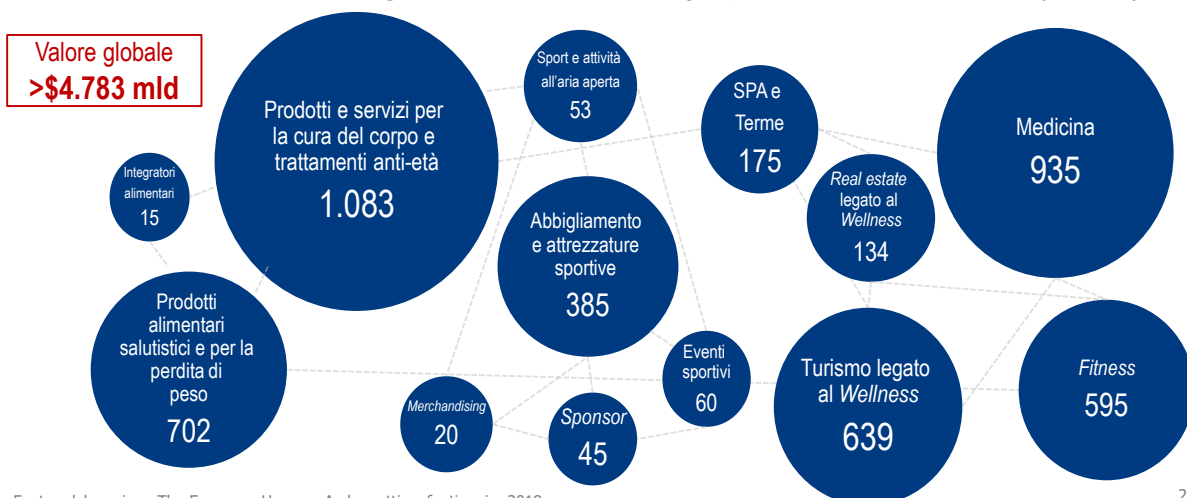
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

208



### 3 Contesto: nel mondo la filiera dello sport è un settore in *boom* che sottende molteplici filiere tecnologiche, industriali e di servizio collegate

**Stima del valore della filiera globale dell'industria dello sport, del *wellness* e della natura (\$ miliardi)**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

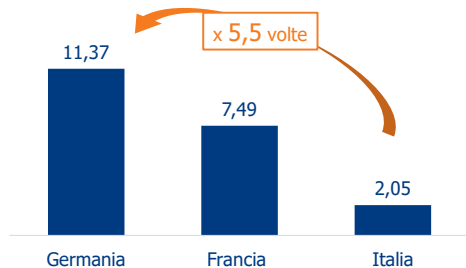
209



### 3 *Focus:* il segmento del cicloturismo ha importanti potenziali di crescita

**CASO STUDIO**

**Valore economico generato dal cicloturismo: confronto tra Germania, Francia e Italia (€ mld), 2018**



**Un evento sportivo catalizzatore del territorio e di richiamo internazionale: il caso della Maratona dles Dolomites**

Nata nel **1987**, la "Maratona dles Dolomites" è una delle gare ciclistiche non professionistiche più famose al mondo:

- 138 km di percorso, con 4.230 metri di dislivello
- Partecipazione di **9.239 ciclisti all'edizione 2018** (di cui 4.900 alla loro prima partecipazione), a fronte di **>30.000 richieste**; 32% dei partecipanti dal Nord Europa e 23% dal Nord America
- 68 nazionalità rappresentate
- 31 *partner* della manifestazione
- Investimenti **>€2,5 mln** sostenuti grazie agli *sponsor*



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

210



## CASO STUDIO

### 3 Una «sporting city» globale: il caso di Melbourne in Australia

Melbourne vanta una radicata tradizione in una serie di sport (cricket, calcio, tennis, rugby, basket, baseball, golf, ecc.) con un ruolo chiave svolto dai club e dalle squadre sportive nella vita sociale dei suoi cittadini\*:

- Oltre ad essere stata la sede delle Olimpiadi nel 1956, Melbourne ospita eventi globali annuali come il **Gran Premio d'Australia di Formula 1** e il **Grand Slam dell'Australian Open**, più numerose competizioni (Coppa del mondo di cricket, titoli mondiali di nuoto e Coppa d'Asia)
- L'Amministrazione locale ha investito nella **costruzione di importanti strutture** per ospitare le diverse discipline sportive ed eventi di portata nazionale ed internazionale; anche al di fuori del centro cittadino, i Giochi del Commonwealth nel 2006 hanno promosso una serie di investimenti volti ad ammodernare o costruire altri impianti di dimensioni minori
- Alcuni numeri-chiave:
  - **2,7 mln di turisti stranieri** e 9,3 mln di turisti australiani nel 2017
  - Il **14,9%** dei turisti dichiara di visitare Melbourne per «motivi legati allo sport»
  - Il Governo dello Stato di Victoria ha stanziato dal 2014 **>AUS \$1 mld** in investimenti per lo sport, di cui: AUS \$130 mln per programmi sportivi e ricreativi, 420 per infrastrutture cittadine per lo sport e 445 per eventi sportivi



(\*) Ad es. la Grand Final dell'Australian Football League (>100.000 spettatori nel 2017) è un importante evento culturale, al punto che il giorno precedente è dichiarato giorno festivo ufficiale

211

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Victoria Government, 2019



### 3 Specializzare il territorio sulla filiera dello sport e della natura

#### Nel territorio della Provincia di Varese:

- **Attività sportive ed eventi internazionali:**  
2° Provincia lombarda per Volley, Nuoto e Sport d'acqua, Sport di Squadra e 5° Provincia italiana per società sportive rispetto alla densità di popolazione sul territorio
- Presenza di parchi vincolati e aree verdi:  
3° Provincia lombarda per **ettari di patrimonio naturale protetto per abitante** (33,9)
- 4 siti dichiarati **Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO** (7,4% del totale nazionale e 40% del totale lombardo) e presenza di importanti siti ed edifici d'interesse artistico, storico e religioso

#### Possibili linee di sviluppo:

1. Connotare il territorio di Varese come «**polo dello sport e della natura**», sviluppando l'offerta di servizi e l'industria collegata in tutte le sue componenti
2. Offrire «**pacchetti turistici**» *ad hoc* di alta qualità per **high spender** (nazionali e stranieri), anche in sinergia con gli altri grandi «attrattori» delle Province limitrofe (Milano, Stresa, ecc.)
3. Lanciare **iniziative e eventi di richiamo** collegati alla specializzazione nello sport e nella natura, ad es.:
  - Candidarsi a Capitale Europea dello Sport
  - Organizzare nell'**ottobre 2020** una edizione speciale per i **100 anni della gara ciclistica delle Tre Valli Varesine** (le «Olimpiadi del Ciclismo»)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

212

#### 4 Posizionare il territorio con un'immagine distintiva per attirare l'attenzione del mondo su Varese



##### Proposta di sviluppo:

- Lanciare una iniziativa fortemente iconica capace di catalizzare l'interesse internazionale sul territorio:
  - Realizzare un **percorso**, ispirato alle 14 tappe del Sacro Monte di Varese, **che richiami** – attraverso luoghi e/o opere d'arte dislocate sul territorio varesino – **le eccellenze della Provincia**, come suggerito dall'architetto di fama internazionale **Daniel Libeskind** nel suo intervento alla giornata di pensiero regalata da The European House – Ambrosetti al Comune di Varese\*, in occasione dei 10 anni del *management buyout* della società
  - Trarre spunto da esperienze di successo che hanno portato alla creazione di **landmark architettonici iconici** (es. Museo della Montagna a Plan de Corones e monumento *Life Electric* in onore di Alessandro Volta a Como) e/o alla organizzazione di **manifestazioni ad alta capacità attrattiva** (es. installazione di arte contemporanea «*The Floating Piers*» dell'artista Christo sul Lago d'Iseo nel 2016)

(\*) Incontro aperto al pubblico sul tema "Vivere a Varese, qualità architettonica per lo sviluppo della città", organizzato da The European House - Ambrosetti il 18 aprile 2018 a Varese.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

213

#### 4 Un esempio di evento iconico per valorizzare il patrimonio paesaggistico e ambientale: il caso del Lago d'Iseo



CASO STUDIO

- Tra il 18 giugno e il 3 luglio 2016 l'artista bulgaro Christo, dopo 2 anni di lavoro, ha reso fruibile al pubblico il progetto di arte contemporanea "**The Floating Piers**": l'installazione ha collegato Sulzano, Montisola e l'isola di San Paolo
- Alcuni numeri della manifestazione:
  - **1,2 mln di visitatori** in 2 settimane (di cui 500.000 per la prima volta sul Lago d'Iseo)
  - **€283 mln di ricavi** (spesa diretta per la visita e indotto), con una spesa media di €76 a testa
  - Durata media del soggiorno dei turisti di **3,2 giorni**
  - **>3 milioni** di foto dell'evento e stima di 250 milioni di persone che nel mondo sono venute a conoscenza dell'installazione
- La visibilità (anche a livello internazionale) dovuta all'installazione temporanea ha permesso di rilanciare il turismo locale nel 2017, aumentando la **componente estera** dei visitatori (+78%, con prevalenza di turisti americani)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

214



## 4 Alcuni esempi di edifici iconici per valorizzare il patrimonio paesaggistico e ambientale



CASO STUDIO

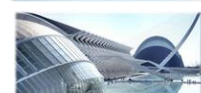
### Museo della Montagna a Plan de Corones



- Voluta dall'**alpinista Reinhold Messner**, il Museo della Montagna è stato inaugurato a luglio 2015 sul Plan de Corones (2.275 metri di altitudine), al margine del più spettacolare altipiano panoramico dell'Alto Adige
- Il moderno edificio del museo, progettato da **Zaha Hadid** ed inserito nel cuore della montagna (primo edificio dell'Alto Adige costruito secondo criteri parametrici), è stato finanziato (€3 mln) da Skirama Plan de Corones, il consorzio di impianti di risalita membro del Dolomiti Superski
- Questo «magnete-museo» rientra nel circuito di altri 5 musei della montagna (Firmian, Dolomites, Juval, Ripa, Ortles), alcuni dei quali ospitati all'interno di antichi castelli dell'Alto Adige e contribuirà all'**incremento dei passaggi nei 27 impianti di risalita** della zona (70.000 d'estate e 1,5 milioni d'inverno)

### La Ciutat de les Arts i les Ciències a Valencia

- Progettato da **Santiago Calatrava** nel 1996, il complesso è formato da cinque strutture ed è stato edificato, su una superficie di 350.000 m², nel letto del fiume Turia
- Esempio di architettura organica in cui si riesce ad armonizzare gli elementi con i contenuti, mantenendo la tradizione mediterranea, è diventato il **simbolo del turismo culturale di Valencia**
- Ogni anno il complesso attrae **>2,4 mln** di visitatori (60% spagnoli, 40% stranieri)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati MMM Corones, 2019

215

## Una ipotesi concreta di implementazione: **Think Tank «Varese 2030»**

Per implementare queste linee d'intervento (o altre che dovessero emergere a valle della presentazione di questo Rapporto), proponiamo che sia attivato un *Think Tank* permanente come **strumento di indirizzo e governo del cambiamento**

Si potrebbe prevedere la creazione di un **Advisory Board** di alto profilo e l'organizzazione di **10 o più Tavoli di Lavoro** con i principali *stakeholder* del territorio (istituzioni, imprese, sindacati, *media*, accademia, terzo settore) con l'obiettivo di:

- Validare in dettaglio l'analisi esposta
- Discutere e approvare le priorità strategiche di sviluppo
- Individuare e attivare gli investimenti necessari
- Mantenere viva l'attenzione e la "pressione" sugli aspetti di implementazione
- Realizzare un momento ricorrente su base annuale (gli «Stati Generali del Territorio»), dando così continuità all'evento di presentazione dell'iniziativa tenutosi a Varese





The European House  
Ambrosetti