

UN **NUOVO HUB** DELLA
MOBILITÀ AVANZATA:
IL DRIVER DELLO
SVILUPPO
È LA SOSTENIBILITÀ



The European House

Ambrosetti



UN NUOVO *HUB* DELLA MOBILITÀ AVANZATA: IL *DRIVER* DELLO SVILUPPO È LA SOSTENIBILITÀ

Rapporto finale

Novembre 2020

Per il settimo anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata anche nel 2020 – nella categoria "Best Private Think Tanks" – 1° Think Tank in Italia, tra i primi 10 in Europa e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 8.248 a livello globale nell'ultima edizione del "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania, attraverso una survey indirizzata a 70.000 leaders di imprese, istituzioni e media, in oltre 100 Paesi nel mondo.

Rapporto realizzato da The European House – Ambrosetti in collaborazione con Confartigianato Imprese Varese.

I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di The European House - Ambrosetti.

© 2020 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di The European House - Ambrosetti S.p.A. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

INDICE

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL <i>POSITION PAPER</i>	5
GLI OBIETTIVI DEL <i>POSITION PAPER</i> E LA METODOLOGIA DI LAVORO	21
CAPITOLO 1. L'AGGIORNAMENTO DEL <i>TABLEAU DE BORD</i> STRATEGICO SUL POSIZIONAMENTO DELLA PROVINCIA DI VARESE IN LOMBARDIA NELLO SCENARIO PRE-COVID	28
CAPITOLO 2. GLI IMPATTI DELL'EMERGENZA COVID-19 SULL'ITALIA E SUL SISTEMA PRODUTTIVO DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE	33
CAPITOLO 3. I <i>MEGATREND</i> DELLA SOSTENIBILITÀ, IL RUOLO DELLA MOBILITÀ AVANZATA E LE OPPORTUNITÀ PER IL TERRITORIO DI VARESE	50
CAPITOLO 4. IL <i>CLUSTER</i> LOMBARDO-PIEMONTESE DELLA MOBILITÀ AVANZATA: DIMENSIONI, CARATTERISTICHE, DINAMICHE	70
CAPITOLO 5. GLI ORIENTAMENTI E LE ASPETTATIVE DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE VERSO LA MOBILITÀ AVANZATA	90
CAPITOLO 6. LE LINEE D'AZIONE PER LA CREAZIONE DELL'<i>HUB</i> LOMBARDO-PIEMONTESE DELLA MOBILITÀ AVANZATA E IL POSIZIONAMENTO DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE	101

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL POSITION PAPER

1. L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico mostra un quadro complessivo di peggioramento per il sistema socio-economico della Provincia di Varese, già nello scenario pre-COVID-19.

The European House – Ambrosetti ha analizzato e approfondito l'andamento dei **principali indicatori dell'economia del territorio** della Provincia di Varese attraverso la messa a punto del *Tableau de Board* strategico, pur fotografando una situazione di poco precedente l'inizio dell'emergenza da COVID-19.

Il *Tableau de Bord* strategico elaborato da The European House – Ambrosetti nel 2019 si articola in 3 macro-obiettivi e **28 parametri** di misurazione suddivisi in **4 aree-chiave**: struttura produttiva, mercato del lavoro, formazione e innovazione e servizi, ambiente e territorio.

Lo scenario *pre* COVID-19 mostrava un quadro complessivo di **peggioramento** per il sistema socio-economico della Provincia di Varese (*Figura I*):

- **Imprenditorialità.** Il tessuto economico di Varese mostra una contrazione della storica "vis imprenditoriale" del territorio, con la **riduzione del numero di imprese attive ogni 1.000 abitanti** (-4,6% rispetto a -0,5% in Lombardia e -0,05% in Italia), in 9° posizione sulle 12 Province lombarde (65,1 rispetto a 80,9 medio regionale); è inoltre la Provincia lombarda con la più alta riduzione di imprese attive *pro-capite* nel triennio 2017-2019 (-2,9%).
- **Struttura demografica.** La **popolazione giovane è stabile** ma al di sotto della media italiana e lombarda: Varese si mantiene in 8° posizione per incidenza di giovani (15-24 anni) sul totale della popolazione, pari a 9,3% (+0,1 punti percentuali).
- **Benessere economico.** Il **reddito medio disponibile delle famiglie** è superiore alla media nazionale, ma inferiore alla media regionale: Varese si conferma 4° in Lombardia, con circa €20.857 (+1% rispetto all'anno precedente).

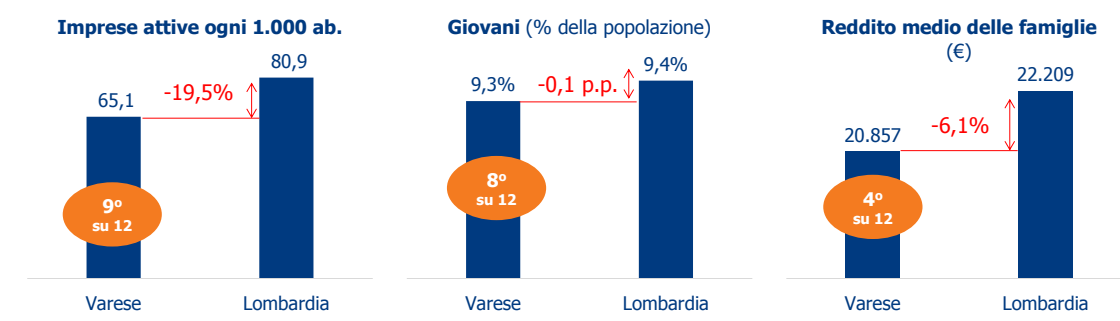


Figura I. Posizionamento della Provincia di Varese rispetto alla Lombardia e alle 12 Province lombarde sui 3 macro-obiettivi del *Tableau de Bord* strategico (valori medi e delta). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

Sebbene il numero di imprese si sia ridotto nell'ultimo anno, il *Tableau de Board* mette in luce come il tessuto industriale e il patrimonio culturale e formativo siano delle eccellenze ed aree di miglioramento del territorio. A titolo esemplificativo:

- Il peso dell'**export manifatturiero** sul Valore Aggiunto totale (42,6%) è superiore rispettivamente di 15 e 8,2 punti percentuali al dato medio italiano e lombardo. Le **esportazioni per abitante** sono aumentate del 5,6% (rispetto al +5,2% Lombardia e +3,8% Italia), mentre l'**incidenza dell'export sul V.A. provinciale** è cresciuta di 7,4 punti percentuali nell'ultimo anno.
- Il numero di **start-up ogni 100.000 abitanti** è cresciuto del 6,9% (8,6) nell'ultimo anno, anche se Varese rimane in 10° posizione in Lombardia.

Permangono ancora alcuni **punti di attenzione** per la competitività del territorio, in quanto la *performance* su alcuni *Key Performance Indicator* (KPI) risulta **peggiore rispetto alla media regionale o nazionale**, ad esempio: il tasso di disoccupazione giovanile risulta superiore rispetto alla media italiana (25,5% a fronte del 20,8% medio lombardo) e Varese è ultima in Lombardia su tale indicatore; nei trasporti, **i posti-km offerti dal sistema del trasporto pubblico locale** (TPL) sono solo 2,3 ogni 1.000 abitanti rispetto ai 10,6 medi lombardi e ai 4,6 medi nazionali.

Su alcuni indicatori si osserva una preoccupante **inversione di tendenza**, con KPI in peggioramento rispetto all'anno precedente, ad esempio: la quota di **titolari d'impresa stranieri** si è ridotta del 19% (da 6,5 a 5,3 ogni 1.000 abitanti), per effetto di una "perdita" di oltre 11.000 figure (in maggior parte extra-comunitarie), unica Provincia in Lombardia ad aver registrato ad un riduzione nel 2019 insieme a Brescia (-289) e Mantova (-79); nel settore della **Giustizia**, la durata media dei processi civili è aumentata a Varese del 5,5% (da 190,4 a 200,8 giorni).

2. Su questo scenario si è abbattuta la crisi sanitaria COVID-19, che potrà avere un impatto fino a -12,3% sul PIL della Provincia di Varese.

La crisi sanitaria COVID-19 è una delle più gravi della storia recente e ha prodotto (e continua a produrre) impatti profondi sul tessuto sociale ed economico globale. Il Fondo Monetario Internazionale (IMF) prevede la peggior crescita dell'economia globale **negli ultimi 40 anni**, con una contrazione del PIL pari a -4,7%. Per quanto riguarda l'Italia, il **modello di stima per il PIL 2020** elaborato da The European House – Ambrosetti prevede una contrazione del **-10,8%** rispetto al 2019, con una stima di peggioramento fino a -13,8%: tale riduzione implica per l'Italia un ritorno ai livelli di PIL del 1996.

Sulla base delle stime nazionali, The European House - Ambrosetti ha realizzato un modello di stima sugli impatti COVID-19 nella Provincia di Varese, tenendo in considerazione l'andamento storico delle variabili economiche anno su anno del territorio rispetto alla media nazionale e le sue caratteristiche (settori economici predominanti). Tale modello stima un impatto del COVID-19 sul PIL del territorio della Provincia di Varese nel 2020 pari a **-12,3%**, prevedendo una riduzione del -1,6%

nell'Agricoltura, -22,1% nella Manifattura e Costruzioni e - 7,7% nei Servizi (Figura II). La perdita economica per il territorio della Provincia di Varese potrà essere peggiore rispetto all'Italia principalmente per **due motivi**:

- il maggiore peso della Manifattura e delle Costruzioni sull'economia (i settori più colpiti), pari al 31% nella Provincia di Varese e al 21% in Italia;
- *performance* economiche al di sotto della media nazionale nell'ultimo decennio in tutti i settori economici (ad eccezione dell'Agricoltura).

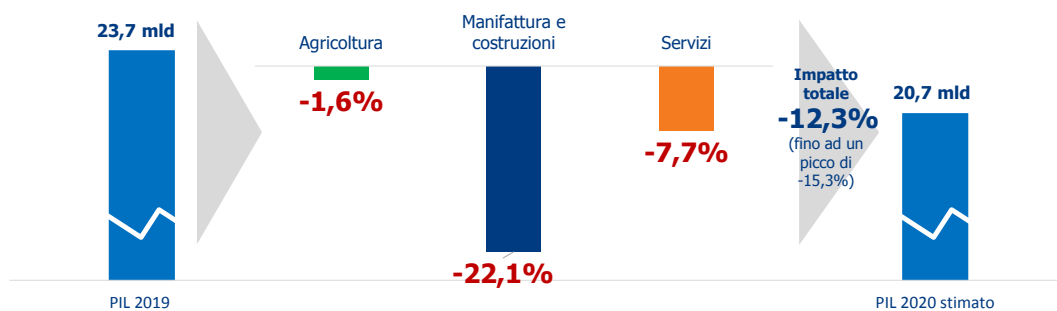


Figura II. Stima dell'impatto della crisi da COVID-19 sul PIL 2020 del territorio della Provincia di Varese. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

Le conseguenze per la salute delle imprese saranno importanti, con una **riduzione significativa di fatturati ed EBITDA** (Figura III). Le stime di *performance* delle imprese della Provincia di Varese per il 2020 realizzate da The European House – Ambrosetti prevedono:

- un calo di fatturato compreso tra -20% e -32%, in media pari al -26%;
- una percentuale di imprese con EBITDA positivo compresa tra il 39,3% e il 61,3%, in media pari al 50,3%, rispetto al 94,7% nel 2019;
- un calo dell'EBITDA compreso tra -64% e -91%, in media pari al -77,5%.

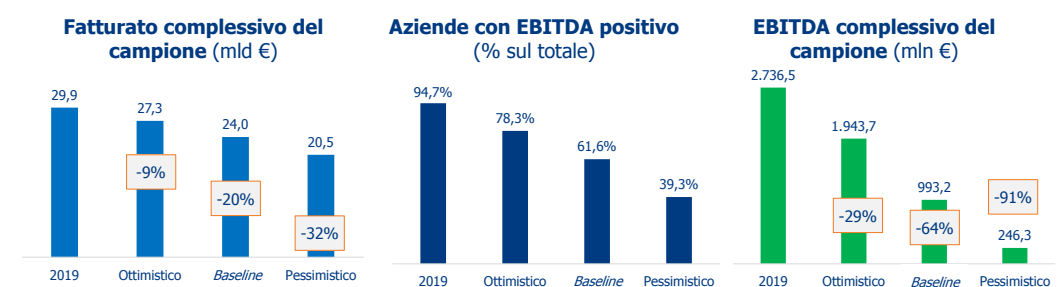


Figura III. Scenari di impatto atteso nel 2020 rispetto al 2019 su fatturato e redditività delle aziende del territorio della Provincia di Varese (Euro e %; campione di oltre 3.399 aziende con fatturato >€1 mln). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA, 2020.

3. La survey alle imprese del territorio conferma un prevalente *sentiment* negativo per il 2020 e il 2021, ma la sostenibilità è un ambito-chiave per gli investimenti di medio-lungo periodo.

Gli impatti della situazione di crisi attuale legata all'emergenza COVID-19 per la Provincia di Varese sono stati ulteriormente approfonditi attraverso una **survey realizzate alle imprese artigiane del territorio** (ottobre 2020). Circa il 70% del campione delle aziende rispondenti ha un fatturato inferiore a 400.000 Euro e quasi un quarto è attivo nella Manifattura (23,6%).

L'**81,3%** delle aziende rispondenti prevede risultati in riduzione per il 2020 e, per quasi la metà di questi, il calo sarà superiore al 25%. Sebbene quasi il **70%** delle imprese abbia fatto ricorso alla Cassa Integrazione durante i mesi di crisi, per quasi **7 aziende su 10** i livelli occupazionali rimarranno stabili rispetto al 2019. Guardando tuttavia ai risultati economici del prossimo anno, **1 azienda su 2 prevede** un fatturato in riduzione anche per il 2021 (*Figura IV*).

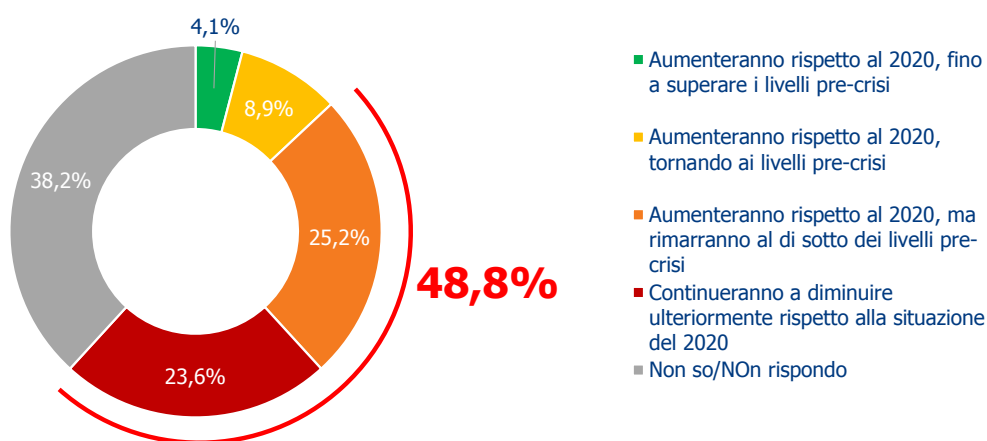


Figura IV. Risposte alla domanda: «Guardando al 2021, quale andamento prevede che registreranno i ricavi totali della Sua azienda?» (% del totale), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020.

Nel medio-lungo periodo, le aziende ritengono importante investire soprattutto in attività di promozione del territorio (19% dei rispondenti) e nella formazione e aggiornamento del personale (19%).

Tra le aree di investimento, emerge con importanza anche la **sostenibilità ed economia circolare** (16,4%), che per il 44,2% delle aziende di Varese sono in grado di generare una **riduzione di costi e maggiore efficienza della produzione** (*Figura V*).



Figura V. Risposte alla domanda: «Per quali motivi la sostenibilità e l'economia circolare possono essere strategiche per la Sua Azienda?» (% del totale; max 3 risposte), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020.

4. Soprattutto per la fase di ripresa e ripartenza, la mobilità riveste un ruolo centrale nelle strategie nazionali ed europee sulla transizione *green* e la Provincia di Varese possiede almeno 4 caratteristiche-chiave per affermarsi come *hub* delle forme di mobilità avanzata.

Sebbene gli sforzi verso la decarbonizzazione stiano portando ad una riduzione dell'intensità carbonica, le **emissioni di CO₂ a livello globale continuano ad aumentare**. La sostenibilità e il raggiungimento di un'economia globale priva di carbonio sono al centro delle strategie governative internazionali e nazionali, soprattutto all'interno delle strategie di rilancio del *Recovery Plan* europeo. In tale contesto, la mobilità avanzata è un tema strategico e centrale per il raggiungimento degli obiettivi ed è sicuramente un'opportunità di sviluppo. Tuttavia, partiamo da una situazione ancora lontana dall'ottimale: l'Italia è il 1° Paese in Europa con il **più alto rapporto auto-abitanti** (616 autoveicoli ogni 1.000 abitanti) e in cui il trasporto su gomma rappresenta circa la metà del trasporto merci. Inoltre, è tra i Paesi europei con le flotte di veicoli circolari più vecchie d'Europa, con un'età media di 11,2 anni rispetto ai 9,2 della Francia, 9,1 della Germania e 8,7 del Regno Unito.

L'evoluzione del paradigma della mobilità e la transizione verso modelli avanzati coinvolgono **due ambiti-chiave** tra loro collegati:

- da un lato, il **cambiamento del modello di business**, che richiede un ripensamento della struttura produttiva e una riconversione delle aziende legate alla filiera della mobilità "tradizionale" per far fronte e sfruttare le potenzialità derivanti dalle evoluzioni tecnologiche e di servizio (*Figura VI*);
- dall'altro, l'**evoluzione delle competenze richieste** per lo sviluppo delle forme di mobilità avanzata, favorendo una contaminazione di competenze da altre *industry*.

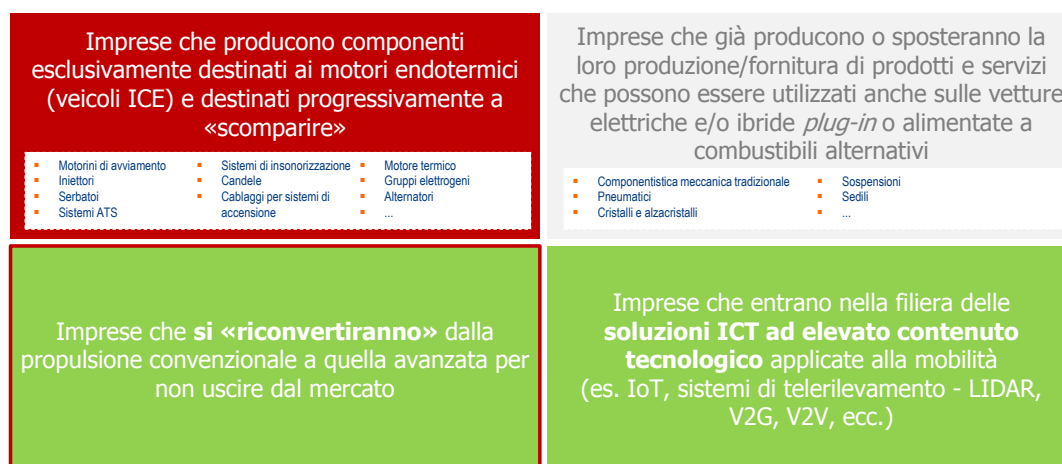


Figura VI. Le 4 tipologie di aziende esposte alla transizione verso la mobilità avanzata. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.*

Sono **quattro i motivi** per cui il territorio di Varese può affermarsi come un **hub delle forme di mobilità avanzata**:

1. Esistenza di una **forte base industriale e di servizi** formata da grandi gruppi e PMI a vocazione internazionale e elevata specializzazione nei settori automobilistico (**quattro ruote e due ruote**) e meccanico e dell'energia e ambiente.
2. Possibilità di valorizzare l'**ecosistema della Ricerca e dell'Innovazione** a partire dagli enti pubblici e privati insediati nella Provincia di Varese e di avviare sinergie con altri *cluster*/territori.
3. **Localizzazione strategica** per un possibile *hub* della mobilità avanzata, nel cuore del Nord Ovest dell'Italia e collegato con le direttrici europee delle catene globali del valore del settore *automotive* (Francia/Germania).
4. Ampie potenzialità del **mercato target**, a partire dalla domanda locale di trasporto privato: Varese è infatti la **terza Provincia italiana** per numero di veicoli elettrici e ibridi in rapporto alla popolazione (12,6 ogni 1.000 abitanti per un totale di 11.241 veicoli) e **quarta** per incidenza dei mezzi elettrici e ibridi sul parco circolante provinciale (14,9%).

5. Il cluster lombardo-piemontese vanta la presenza di un'importante filiera industriale potenzialmente coinvolgibile nella mobilità avanzata.

La realizzazione di un *hub* della mobilità avanzata nella Provincia di Varese posiziona il territorio come il **fulcro di una rete di imprese distribuite nelle aree limitrofe**, in grado di raccogliere un bacino di utenza più ampio, su scala sovra-provinciale. Per questo motivo, è stata effettuata un'analisi sui bilanci delle aziende della filiera della mobilità avanzata con sede nelle **6 Province limitrofe a quella di Varese**, coinvolgibili all'interno di un "*cluster lombardo-piemontese*": 5 di esse risultano confinanti (Verbania-Cusio-Ossola, Novara, Milano, Como, Monza e Brianza), mentre fa eccezione la Provincia di Lecco che è

stata inserita in virtù della sua stretta relazione con il territorio di Como. L'analisi dei fattori distintivi e delle potenzialità del *cluster* all'interno della mobilità avanzata ha visto la mappatura di **oltre 2.000 aziende** del territorio appartenenti ai 5 macro-settori della filiera della mobilità: manifattura, vendita, utilizzo e *post-vendita*, riciclo e seconda vita, rete infrastrutturale e combustibili alternativi.

Dall'analisi dei bilanci emerge che nel *cluster* lombardo-piemontese (Varese e le altre 6 Province limitrofe), il sistema produttivo potenzialmente coinvolgibile nella mobilità avanzata interessa una base di **>1.500 imprese**, con **~83.400** occupati e ricavi per **44 miliardi di Euro**, in crescita in media ogni anno del **7,2%** dal 2014, ad un tasso superiore rispetto all'industria manifatturiera del territorio (1,1%). Tra le 7 Province, Milano svolge un ruolo dominante all'interno della filiera complessiva (55% delle imprese, 76% di fatturato e 58% dell'occupazione), così come in ogni macro-settore. **Varese è la 2° Provincia del cluster per numero di imprese** potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata (206) e **la 3° Provincia per fatturato** (2,5 miliardi di Euro) e **occupati** (6.226) (Figura VII).

	Imprese	Fatturato	Occupati
	1.510	€44.436 mln	83.364
CO	102 (6,8%)	€1.097 mln (2,5%)	1.752 (2,1%)
LC	82 (5,4%)	€1.082 mln (2,4%)	3.388 (4,1%)
MI	837 (55,4%)	€33.637 mln (75,7%)	48.373 (58,0%)
MB	203 (13,4%)	€4.670 mln (10,5%)	19.405 (23,3%)
NO	59 (3,9%)	€ 1.367 mln (3,1%)	3.951 (4,7%)
VA	206 (13,6%)	€2.501 mln (5,6%)	6.226 (7,5%)
VB	21 (1,4%)	€79 mln (0,2%)	269 (0,3%)

Figura VII. La distribuzione del campione dell'analisi sul territorio lombardo-piemontese. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc da AIDA – Bureau van Dijk, 2020.

Il perimetro potenzialmente attivabile è costituito per quasi il 40% da **micro-imprese** (con meno di **€2 mln** di fatturato) attive lungo tutte le attività della filiera da monte a valle e che possono costituire il tessuto necessario a sostenere le dinamiche di sviluppo dell'*industry*.

Guardando più in dettaglio al perimetro della mobilità avanzata, emerge che il fatturato direttamente imputabile a questo sotto-settore nel *cluster* lombardo-piemontese ad oggi ammonta a **oltre 2 miliardi di Euro**. Tale fatturato ha un

forte potenziale di sviluppo e può essere in grado di decuplicarsi nei prossimi 10 anni, **superando i 23 miliardi di Euro nel 2030**.

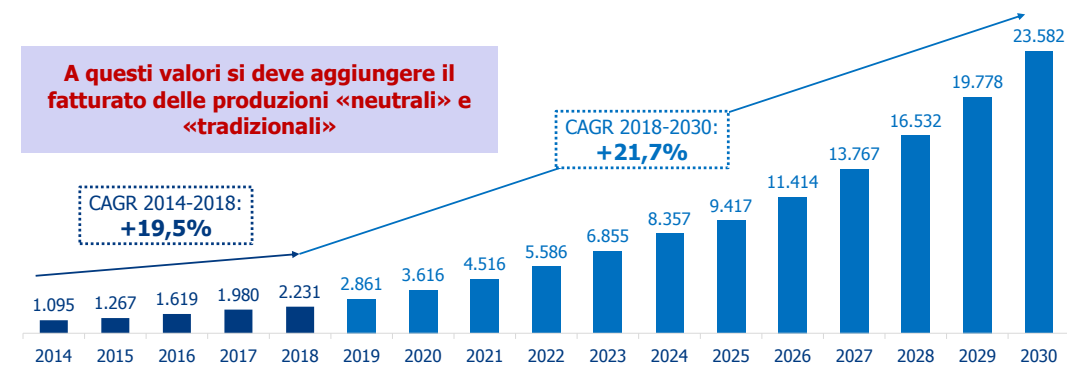


Figura VIII. Andamento del fatturato imputabile alla mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese di riferimento e stime al 2030 (€ mln e CAGR), 2014-2030^e. Nota: si fa riferimento solo al fatturato già direttamente imputabile alla filiera della mobilità avanzata. Applicando tassi di crescita analoghi all'intero fatturato delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella filiera della mobilità avanzata, quest'ultimo raggiungerebbe i €186,4 mld nel 2030 (partendo da €44,4 nel 2018). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

All'interno della filiera della mobilità avanzata nella Provincia di Varese il macro-settore della **rete infrastrutturale e dei combustibili alternativi** ha un'incidenza significativa rispetto al cluster nel suo complesso (circa 40% rispetto al 14% del cluster), nonostante una leggera riduzione registrata rispetto al 2014. Negli ultimi 5 anni, il **fatturato** generato dalle imprese attivabili nella mobilità avanzata a **Varese** nei macro-settori della manifattura, dell'utilizzo e post-vendita e della rete infrastrutturale e dei carburanti alternativi **è cresciuto più che nelle altre Province**. In particolare, nella Manifattura (tasso medio annuo composto di crescita - CAGR di **+6,3%** negli ultimi 5 anni rispetto al +3,7% nelle altre 6 Province), Varese mostra una specializzazione nei segmenti dei **sistemi elettrici** e delle **carrozzerie** (Figura IX) riscontrabile sia nella ripartizione del fatturato (rispettivamente 44,2% e 36,3% rispetto al 25% e 14,9% nelle restanti province) che degli occupati (complessivamente 79,4% rispetto a 44,7% nelle restanti Province).

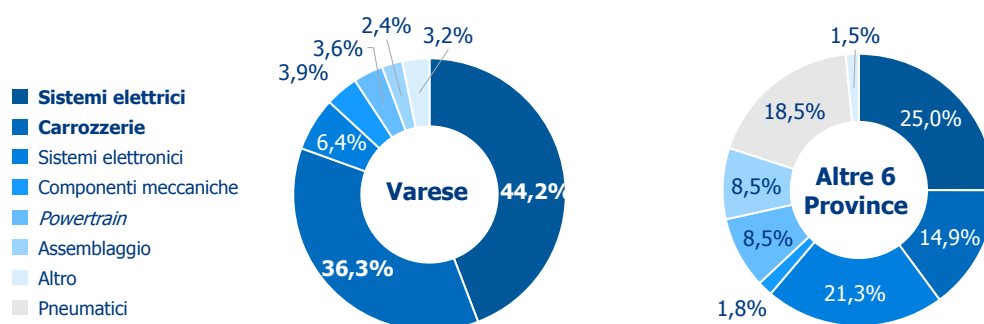


Figura IX. Ripartizione del fatturato delle imprese manifatturiere attivabili nella mobilità avanzata per cluster nelle 7 Province analizzate (%), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

6. Per poter sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla mobilità avanzata attraverso le competenze distintive del *cluster*, le aziende varesine devono intraprendere un processo di trasformazione e specializzazione.

All'interno dell'analisi dei bilanci delle imprese, è stata realizzato anche un approfondimento sul **grado di “rischiosità” di uscita dal mercato** delle aziende della filiera della mobilità nel *cluster* lombardo-piemontese. Come già rappresentato in *Figura VI*, le aziende della filiera della mobilità avanzata sono state ripartite in **4 categorie** in base alle caratteristiche dei prodotti offerti: imprese a elevato **rischio di uscita dal mercato**, imprese con **attività non prevalente** nella filiera della mobilità avanzata, imprese con **produzioni “neutrali”** e imprese con **attività prevalente** nella filiera della mobilità avanzata (*core business*). Ciò che emerge è che il 72% delle imprese analizzate, rappresentanti il 52% del fatturato, è di fronte ad una grande opportunità evolutive del proprio *business*, essendo attive in produzioni “neutrali” (*Figura X*).

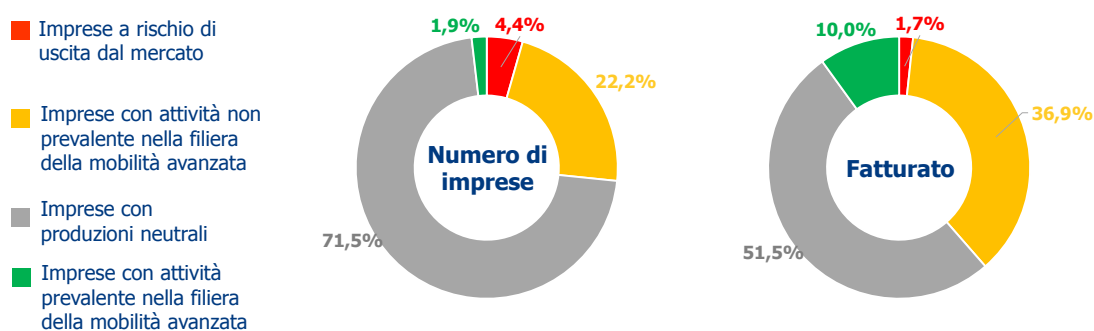


Figura X. Ripartizione del numero di imprese e fatturato attivabili nella mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato (%), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

Varese è la Provincia del *cluster* con la maggior quota di fatturato generato da imprese con attività in **produzioni “neutrali”**, pari all’88,4% del totale. Tuttavia, osservando solamente il comparto della manifattura, emerge che oltre il **70% delle imprese manifatturiere** del *cluster* è a rischio di uscita dal mercato o con attività non prevalenti nella mobilità avanzata, rappresentanti circa il 35% del fatturato totale della filiera (*Figura XI*).

In tale contesto, **Como e Monza** hanno la quota più elevata di fatturato derivante da imprese manifatturiere attive nella filiera della mobilità avanzata pari rispettivamente all’86,2% e al 72,7%. Le altre province, *in primis* quella di Varese, hanno bisogno di concentrare maggiormente gli sforzi e accompagnare le aziende attive in produzioni “neutrali” e quelle a rischio di uscita dal mercato ad intraprendere un percorso di evoluzione o trasformazione del proprio *business*.

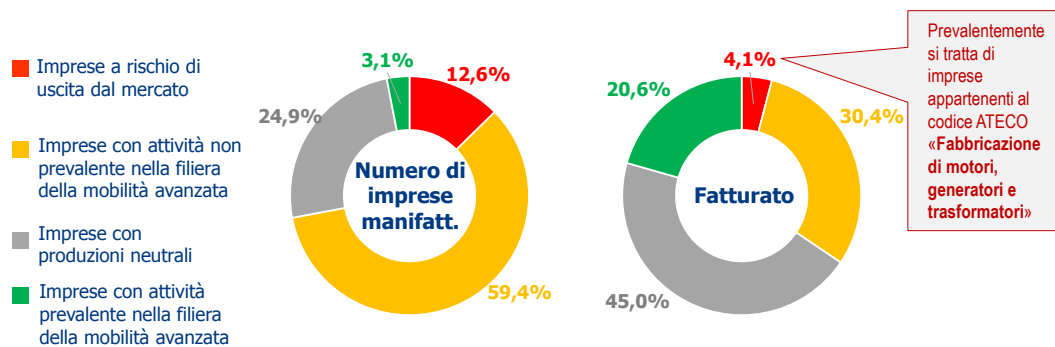


Figura XI. Ripartizione del numero di imprese e fatturato appartenenti al settore manifatturiero della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato (%), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

7. Le aziende di Varese riconoscono un valore strategico e un forte potenziale di crescita nella mobilità avanzata, sebbene si sentano ancora impreparate.

The European House - Ambrosetti ha realizzato, in collaborazione con Confartigianato Varese, una *survey* per comprendere il *sentiment* delle imprese del territorio verso la mobilità avanzata. Il campione mostra una **significativa rappresentanza di PMI** (7 su 10 con un fatturato annuo inferiore a €1 mln e per l'80% con meno di 10 dipendenti), prevalentemente attive nei servizi *aftermarket* e nella manifattura (componenti meccaniche, sistemi elettrici ed elettronici), con una quota sul totale rispettivamente del 47,5% e del 40%.

Quasi 7 aziende su 10 attribuiscono un **valore strategico** all'inserirsi nella filiera della mobilità avanzata, ma **1 azienda su 4** dichiara non avere elementi a sufficienza per poter valutare, evidenziando così un problema di **carenza informativa**. Per oltre il 70% delle imprese, la mobilità avanzata rappresenta una **opportunità**, soprattutto per diversificare l'offerta (50%), crescere su altri mercati (19,4%) e reperire capitali (2,8%). Il 22,2% delle imprese ritiene però che la mobilità avanzata rappresenti una necessità per non uscire dal mercato o un rischio immediato (*Figura XII*).

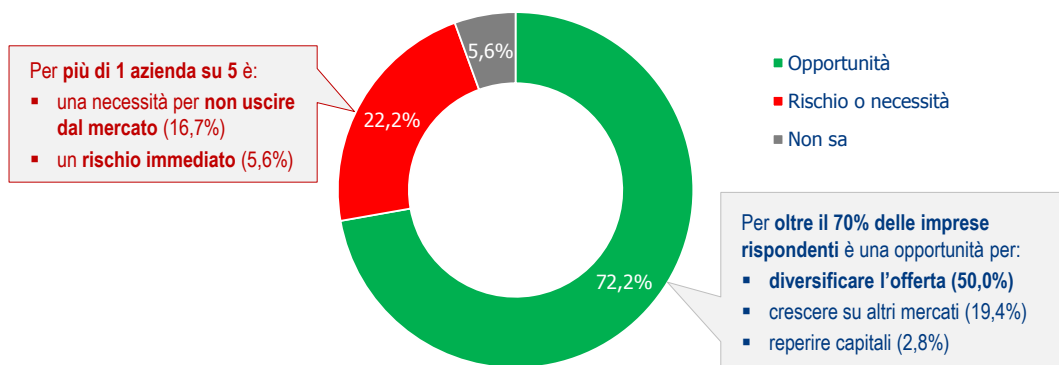


Figura XII. Risposte alla domanda "Per la Sua Azienda, la filiera della mobilità avanzata rappresenta:" (%), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, 2020

Sebbene quindi ci sia un consenso generale sull'opportunità e la necessità di sviluppare una filiera sulla mobilità avanzata, più della metà delle imprese rispondenti **non si è ancora attivata** per poter cogliere le opportunità associate allo sviluppo di questo mercato, ad eccezione del comparto dell'*aftermarket* in cui il 63% delle aziende sta già oggi realizzando investimenti nell'ambito della mobilità avanzata. In tale scenario, ci sono però dei punti di attenzione che meritano di essere messi all'attenzione. 1 azienda su 2 del territorio dichiara di sentirsi ancora **impreparata** per affrontare questa nuova sfida, dovuto anche al fatto che quasi l'80% delle aziende reputa il sistema locale poco proattivo ai cambiamenti in atto nella mobilità (*Figura XIII*).

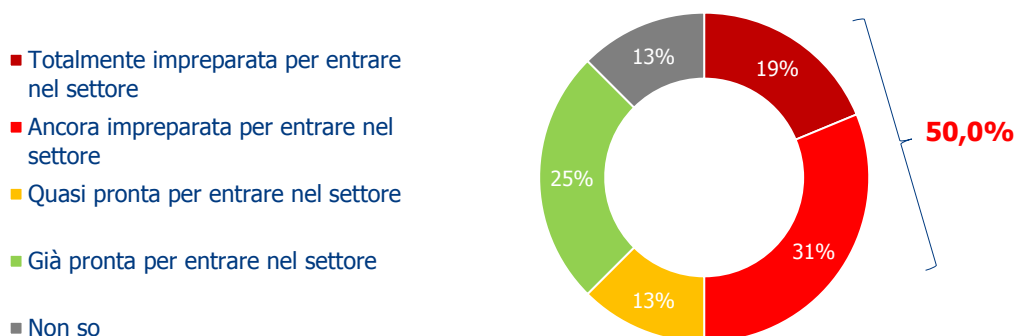


Figura XIII. Risposte alla domanda "Nel complesso, come giudica la Sua Azienda per livello di preparazione richiesta per svilupparsi e avere successo nella filiera della mobilità avanzata?" (%), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, 2020

Da un punto di vista di proposte d'azione suggerite, un terzo delle imprese chiede un **maggior sostegno agli investimenti produttivi** per favorire la specializzazione del territorio sulla mobilità avanzata, così come ricevere maggiori informazioni sugli strumenti di finanziamento a disposizione (20,8%), sostenere una maggiore specializzazione nella scuola secondaria (18,8%) e realizzare investimenti per la promozione del territorio (16,7%). Secondo le aziende rispondenti alla *survey*, è importante sfruttare le caratteristiche e i **fattori competitivi** del territorio per poter elaborare e attuare una strategia sulla mobilità avanzata: flessibilità, specializzazione produttiva, coesistenza di PMI e grandi gruppi manifatturieri e appartenenza alle filiere di sub-fornitura di grandi imprese. In particolare, per quanto riguarda la specializzazione produttiva, le imprese del territorio vedono nella **mobilità elettrica** l'opportunità maggiore per il territorio, giudicata come ambito di produzione a maggior potenziale sul territorio da parte del **38,8%** degli intervistati.

8. Il territorio di Varese deve porsi una visione evolutiva e dei valori-guida sottostanti per l'*hub* della mobilità avanzata, ponendosi come territorio-chiave per lo sviluppo dell'intera filiera.

Varese può affermarsi come territorio-chiave per un **progetto-pilota** per la sperimentazione di nuove soluzioni per la mobilità avanzata, secondo un piano **strategico a 10 anni** che veda tutti gli *stakeholder* uniti da un obiettivo comune. A tal fine, la Visione evolutiva del territorio può essere:

"Sviluppare, facendo leva ed integrando le specializzazioni del territorio di Varese, una filiera della mobilità avanzata tra Lombardia e Piemonte che permetta di rafforzare il ruolo delle sue imprese nelle **filieri globali di subfornitura della componentistica** per i mezzi di trasporto e diventare un punto di riferimento in Italia sui **servizi di manutenzione e assistenza** per le nuove forme di mobilità, contribuendo a rendere l'area lombardo-piemontese una "Silicon Valley" del Paese per la **mobilità connessa, autonoma e green**".

Tale Visione deve essere accompagnata da **quattro valori-guida** che ne sottendono l'implementazione e fanno di Varese l'elemento integrante dell'*hub* interregionale della mobilità avanzata (*Figura XIV*):

1. **Evoluto**: specializzazione delle aziende su prodotti e servizi per una mobilità connessa, autonoma e *green*;
2. **Innovativo**: punto di riferimento per la progettazione e lo sviluppo di tecnologie e soluzioni per la mobilità del futuro;
3. **Specializzato**: centro di competenza sui servizi di manutenzione e assistenza dei veicoli;
4. **Riconoscibile**: rafforzamento della *brand awareness* del territorio e ingaggio delle imprese.

Varese come elemento integrante dell'*hub* interregionale della mobilità avanzata

VALORI GUIDA	EVOLUTO	INNOVATIVO	SPECIALIZZATO	RICONOSCIBILE
	Specializzazione delle aziende su prodotti e servizi per una mobilità connessa, autonoma e <i>green</i>	Punto di riferimento per la progettazione e lo sviluppo di tecnologie e soluzioni per la mobilità del futuro	Centro di competenza sui servizi di manutenzione e assistenza dei veicoli	Rafforzamento della <i>brand awareness</i> del territorio e ingaggio delle imprese
ASSI PORTANTI	- Revisione dei modelli di prodotto e servizio - Collaborazione tra imprese <i>Re-skilling</i> delle competenze	- Ecosistema della tecnologia e ricerca - Imprenditorialità e PMI - Centri di ricerca di eccellenza	- Sistema della formazione superiore e terziaria <i>Network</i> tra atenei del <i>cluster</i> - Nuove professioni	- Reputazione e immagine - Percorsi di sensibilizzazione e informazione per imprese (e cittadini)

Figura XIV. I valori guida che sottendono l'implementazione della Visione proposta. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

9. Ciascun valore guida della Visione è caratterizzato da relativi assi portanti, ai quali vengono associate specifici ambiti di intervento.

I valori-guida che definiscono la visione della provincia di Varese sono collegati a relativi assi portanti che definiscono i **4 macro-ambiti di intervento** (evoluzione della filiera, ricerca e sviluppo, formazione e *awareness* e informazione), all'interno dei quali è importante identificare e declinare specifiche proposte di azione per l'ecosistema del territorio.

Ambito di intervento 1: Evoluzione della filiera.

- Creare, rendere vantaggiosi e diffondere strumenti di **collaborazione tra le PMI** della filiera (es. strumento dei "contratti di rete" e delle "reti di impresa ambientale" trasversali a più settori) e il dialogo con le **grandi imprese** committenti (italiane e straniere).

- Attivare programmi aziendali di **re-skilling** per i lavoratori *senior* delle PMI dei settori della manifattura e dei servizi su digitalizzazione e automazione.

Ambito di intervento 2: Ricerca e Sviluppo.

- Creare, nel territorio di Varese, un **centro di ricerca pre-competitivo** di riferimento a livello lombardo su aree selezionate di specializzazione tecnologica applicata all'industria automotive (es. Intelligenza Artificiale, *Big Data analytics*, sensoristica e telediagnostica, guida autonoma).
- Stimolare le aziende del territorio (in particolare, le PMI) a partecipare a **bandi pubblici** (finanziati con fondi nazionali e/o del NGEU) per il sostegno all'avvio di progetti innovativi rivolti alla mobilità avanzata, anche in collaborazione con le strutture e i laboratori del JRC di Ispra.

Ambito di intervento 3: Formazione.

- Estendere al mondo della mobilità su gomma i **corsi di formazione degli ITS** del territorio di Varese (Somma Lombardo e Busto Arsizio), con *partnership* con maggiori *player* industriali del settore presenti in Lombardia.
- Erogare **corsi di laurea professionalizzanti** (di durata triennale) sulle competenze tecniche della mobilità 4.0.
- Promuovere un **sistema di collaborazione «a rete»** e le sinergie tra gli atenei locali, Politecnico e Università di Milano (es. declinazione secondo il «modello MUNER» dell'Emilia-Romagna).

Ambito di intervento 4: Awareness e informazione.

- Lanciare una **campagna di brand awareness** sulle competenze radicate nel territorio di Varese (es. partecipazione delle imprese locali a iniziative, fisiche e digitali, di promozione – es. fiere di settore internazionali, ecc.), anche rispondendo ad una esigenza manifestata dal sistema produttivo locale (*Figura XV*).

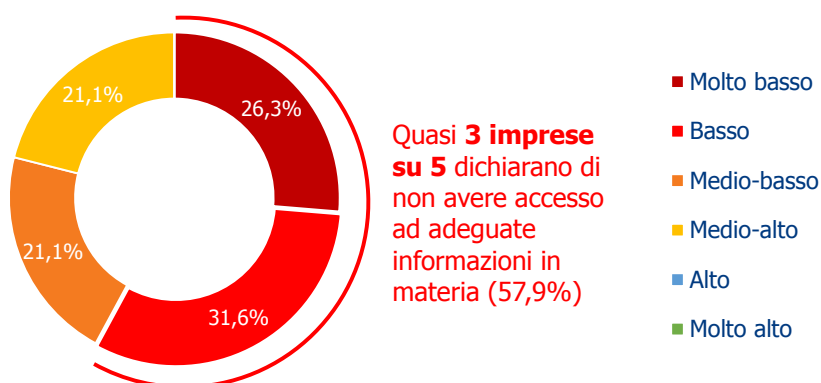


Figura XV. Risposte alla domanda "Come giudica il livello di informazione offerto alle imprese rispetto alle caratteristiche, sfide e opportunità del settore della mobilità avanzata?" (%), 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, 2020.

- Attivare uno **sportello provinciale e/o un sito web** per offrire assistenza alle imprese su temi specifici legati all'accesso a bandi/finanziamenti di programmi nazionali ed europei sulla mobilità avanzata.

- Progettare un «**evento-faro**» ricorrente sul territorio (es. «*Advanced Mobility Week*» nei capoluoghi di Provincia del *cluster* lombardo-piemontese, visite/*open days* delle aziende della filiera, programmi di sensibilizzazione nelle scuole medie, ecc.).

10. L'hub interregionale lombardo-piemontese potrebbe candidarsi come un grande progetto nazionale, sfruttando l'attuale regolamento UE e le opportunità derivanti dal *Recovery Plan*.

L'attuale **regolamento UE 104/2020** che istituisce lo strumento per la ripresa e la resilienza («*Recovery and Resilience Facility*» previsto all'interno del quadro di *Next Generation EU* con l'obiettivo di finanziare i piani nazionali) sancisce intende promuovere la **coesione economica, sociale e territoriale** dell'Unione migliorando la resilienza e la capacità di aggiustamento degli Stati Membri, attenuando l'impatto sociale ed economico della crisi e **sostenendo le transizioni verde e digitale**, contribuendo in tal modo a ripristinare il potenziale di crescita delle economie dell'Unione, a incentivare la creazione di posti di lavoro nel periodo successivo alla crisi della COVID-19 e a promuovere una crescita sostenibile. Per conseguire tale obiettivo generale, il dispositivo per la ripresa e la resilienza persegue l'obiettivo specifico di fornire un **sostegno finanziario** che consenta agli Stati Membri di **raggiungere i target intermedi e finali delle riforme e degli investimenti stabiliti nei loro piani per la ripresa e la resilienza**.

In tale contesto quindi, il progetto di creazione di un *hub* della mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese ha tutte le carte in regola per potersi candidare a **grande progetto nazionale** in grado di **accedere ai fondi del *Recovery Plan* europeo**, rispettandone i criteri e principi fondanti. A tal fine è necessario definire un **Blueprint per la governance, gli obiettivi e le attività operative** per l'istituzione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e avviare un **Tavolo di Lavoro multistakeholder** (Istituzioni, imprese, sindacati, accademia, ecc.) quale **strumento di indirizzo e governo** con il compito di:

- Identificare gli attori pubblici e privati da coinvolgere.
- Discutere e approvare le priorità strategiche di sviluppo dell'*hub*.
- Individuare e attivare gli investimenti necessari.
- Identificare e monitorare gli strumenti di implementazione.
- Definire le linee guida per la campagna di comunicazione verso gli *stakeholder*.



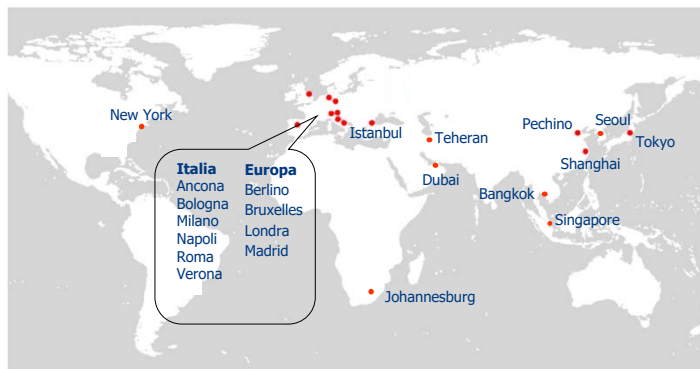
UN NUOVO *HUB* DELLA MOBILITÀ AVANZATA: IL *DRIVER* DELLO SVILUPPO È LA SOSTENIBILITÀ

Rapporto finale

Novembre 2020

The European House – Ambrosetti

- Fondata nel 1965, è una società di consulenza per le Alte Direzioni con sede in Italia e uffici in tutto il mondo
- È tra i **principali Think Tank privati a livello mondiale**
 - Per il 7° anno consecutivo è classificata 1° *Think Tank* privato indipendente in Italia e nella *top-20* nel mondo
- The European House - Ambrosetti fornisce:
 - Servizi di **consulenza strategica e manageriale e corporate finance**
 - Costruzione di **scenari strategici**, attività di *polymaking* e *advocacy* (**oltre 100 lavori l'anno**)
 - Piattaforme di confronto**, programmi di alta formazione e Forum per la *leadership* politica ed imprenditoriale (**oltre 300 all'anno, con 10mila business leader e 2mila politici ed esperti**)



1

The European House – Ambrosetti

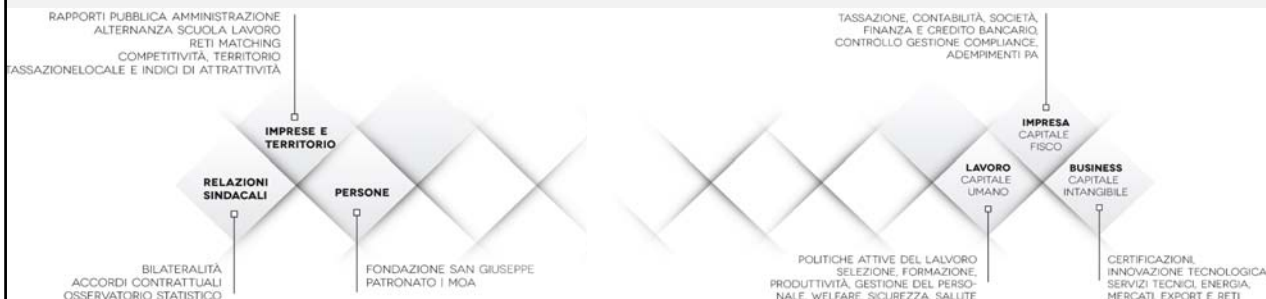
I nostri numeri, i nostri successi



(*) Nell'edizione 2019 del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania



Il Sistema Confartigianato Imprese Varese (1/2)



rappresentanza

servizi

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)

Imprese – Persone - Territori

Persone, Legalità, Responsabilità, Rete, Etica, Formazione, Benessere: i valori del nostro sistema sono i valori del fare impresa in un momento complesso con senso di responsabilità forte e attenzione al rispetto e all'etica civica

La nuova normalità

Fiducia, (ri)organizzazione, capitale umano, innovazione e relazioni con il territorio per costruire la nuova normalità: sono questi i driver chiave su cui si poggia la nostra attività quotidiana

Guarda avanti

Cercare di sostenere le imprese nel presente e, al contempo, costruire percorsi di sviluppo futuro sono gli obiettivi di Confartigianato Varese e Confartigianato Artser. La finalità è preparare l'economia alle nuove sfide del post-Covid.

5



Un nuovo *hub* della mobilità avanzata: il *driver* dello sviluppo è la sostenibilità



Il punto di partenza: quale visione del futuro per il territorio di Varese

- Nel 2018 Confartigianato Imprese Varese ha avviato, con il supporto professionale di The European House – Ambrosetti, l’iniziativa **“La Provincia di Varese: scenari di futuro”**, i cui principali risultati sono stati presentati con successo il 13 marzo 2019 alle Istituzioni nazionali e locali, ai rappresentanti della comunità imprenditoriale e ai *media*
- La «Fase 1» dell’iniziativa si è posta l’obiettivo di prefigurare la **visione di sviluppo di medio-lungo termine** per il territorio della Provincia di Varese e le **azioni prioritarie** a supporto della crescita economico-sociale, adottando una **prospettiva allargata** che tenesse conto delle aspettative dei diversi *stakeholder* di riferimento (interni ed esterni) e delle tendenze in atto anche al di fuori del territorio
- Nonostante il territorio di Varese abbia numerosi punti di forza sul fronte socio-economico ed industriale, sono presenti alcuni **«campanelli d’allarme»** per la capacità di sviluppo e la competitività futura:
 - Contrazione del Valore Aggiunto e del PIL *pro-capite* nella Provincia (rispettivamente -1,3% e -4,6% negli ultimi 9 anni)
 - Riduzione del numero di imprese locali (in particolare delle PMI)
 - Invecchiamento della popolazione (con la conseguente riduzione della quota in età lavorativa)

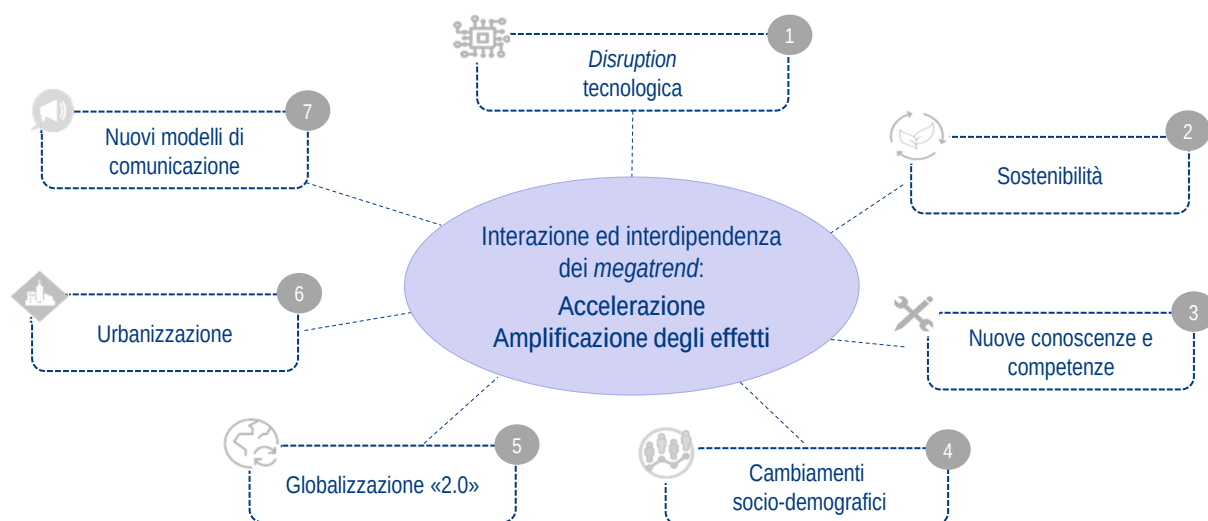
Lo studio ha identificato i **10 punti di forza e di debolezza** del territorio di Varese...

1	Specializzazione industriale in settori manifatturieri rilevanti	1	Invecchiamento accelerato della popolazione e bassi tassi di natalità
2	Alta densità d'impresa e «cultura del lavoro»	2	Dinamicità economica in rallentamento
3	Presenza di poli di ricerca di eccellenza	3	Deindustrializzazione progressiva del territorio
4	Elevata vocazione all' <i>export</i>	4	Deterioramento del mercato del lavoro
5	Dotazione infrastrutturale e posizione strategica per la logistica	5	Scarsa vitalità imprenditoriale
6	Benessere diffuso nel territorio	6	Bassa attrattività
7	Crescente attenzione alla <i>Green Economy</i>	7	Scarsa vivacità culturale e tessuto sociale in sofferenza
8	Servizi pubblici efficienti e di qualità	8	Potenziale turistico sottovalorizzato
9	Patrimonio naturalistico e artistico di eccellenza	9	Polarizzazione del territorio con crescenti livelli di disparità
10	Ampia offerta sportiva	10	Gap di visibilità e percezione del territorio

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

7

...e valutato i potenziali impatti dei **7 mega-trend esterni** sul sistema produttivo locale



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

8

Sono state quindi definite la **visione strategica** per il futuro del territorio della Provincia di Varese e le **linee d'indirizzo prioritarie** su cui indirizzare le *policy* di sviluppo

"Motto"

La Provincia
di Varese:
**territorio in
movimento**

Linee di indirizzo della visione:

1. Mettere a valore gli *asset* e le competenze, **promuovendo strategie di co-sviluppo economico-industriale** in relazione proattiva con i territori limitrofi
2. Rafforzare i settori strategici, ad alta produttività e resilienza già presenti sul territorio, puntando a una *leadership* nella **manifattura ad elevata specializzazione** (aerospazio, chimico-farmaceutico, gomma-plastica, macchinari e meccanica, ecc.)
3. Sostenere il **rafforzamento dimensionale** delle tante realtà industriali di piccole dimensioni
4. Diventare un *hub* per la **mobilità avanzata** e valorizzare la **qualità ambientale** e le **filieri industriali legate alla sostenibilità** in una logica attrattiva e distintiva, affermandosi come una Provincia di riferimento per le tecnologie verdi e la *circular economy*
5. Costruire un posizionamento distintivo sulla **filiera dello sport, salute e natura** e incentivare il turismo sportivo, *in primis* legato al mondo della bicicletta
6. Associare il territorio ad una **immagine forte e attrattiva**, basata sul suo DNA manifatturiero e anche in collegamento con i valori legati ad una vita "attiva", salutare e attenta alla sostenibilità

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

9

La **missione** della «Fase 2» dell'iniziativa

Comprendere le opportunità di sviluppo, nel contesto contingente della situazione indotta dall'emergenza COVID-19 e all'interno del **territorio lombardo-piemontese**, per un **hub della mobilità avanzata** e, al suo interno, delineare il **ruolo per la Provincia di Varese** quale area di riferimento per le **filieri industriali e di servizi** associati alle tecnologie e soluzioni della mobilità del futuro e **polo di aggregazione** dei diversi attori-chiave interni ed esterni al territorio della Provincia di Varese

10

Gli **obiettivi** della «Fase 2» dell'iniziativa

1. Aggiornare l'**osservatorio strategico** sul territorio della Provincia di Varese
2. Valutare gli **impatti dell'emergenza economico-finanziaria seguita all'emergenza da COVID-19** sul sistema produttivo della Provincia di Varese
3. Fotografare la **composizione ad oggi** della filiera *automotive* nel territorio di Varese e delle Province limitrofe, esaminando la **composizione** e le **performance** delle aziende dei segmenti, con attenzione prioritaria verso le **modalità innovative di propulsione e di servizio**
4. Individuare li principali ostacoli, le **condizioni abilitanti** e le **linee di sviluppo** della filiera verso la costruzione di un *hub* della mobilità avanzata
5. Aggregare attorno all'iniziativa i diversi **attori-chiave** interni ed esterni al territorio della Provincia di Varese

11

Si è creato un **percorso di aggregazione e ingaggio** delle forze socio-economiche del territorio allargato attorno al proprio obiettivo

Per garantire una **contribuzione partecipativa e positiva**
allo sviluppo del lavoro sono stati coinvolti numerosi *stakeholder* (pubblici e privati)



**Business
community**



**Esperti del settore *automotive* e
delle filiere tecnologiche attigue**



**Rappresentanti dell'Accademia
e dei centri di ricerca**



**Potenziali
investitori**

con l'obiettivo di lanciare un **movimento di azione** che metta al centro lo sviluppo e il benessere del territorio ed aggreghi le diverse componenti del sistema industriale della Provincia di Varese e delle aree limitrofe

12

La metodologia di lavoro e le macro-attività dell'iniziativa



13

La cabina di regia dell'iniziativa

CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE:

- **Davide Galli** (Presidente)
- **Mauro Colombo** (Direttore Generale)
- Lo *staff* di Confartigianato Imprese Varese

THE EUROPEAN HOUSE – AMBROSETTI:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner* e CEO)
- **Lorenzo Tavazzi** (*Partner* e Responsabile Scenari e *Intelligence*, *Project Leader*)
- **Imma Campana** (*Senior Consultant* e *Area Leader* Lombardia)
- **Pio Parma** (*Senior Consultant* Area Scenari e *Intelligence*; *Project Coordinator*)
- **Arianna Landi** (*Consultant* Area Scenari e *Intelligence*)
- **Giulia Tomaselli** (*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*)
- **Simonetta Rotolo** (*Assistant*)

14



Gli operatori ed esperti di riferimento ascoltati nel corso dell'iniziativa

- **Maria Alonso Raposo** (*Technology / Policy analyst on autonomous road transport*, Joint Research Centre Ispra – European Commission)
- **Gion Baker** (CEO, Vodafone Automotive; *IoT Global Head of Telematics*, Vodafone Group)
- **Alberto Biancardi** (Direttore Relazioni Internazionali, Gestore dei Servizi Energetici – GSE)
- **Cristian Bolcato** (Titolare, Bolcato Car Service)
- **Angelo Candiani** (Presidente, ITS Lombardo Mobilità Sostenibile di Somma Lombardo)
- **Raffaele Cattaneo** (Assessore all'Ambiente e Clima, Regione Lombardia)
- **Giulio Cicoletti** (Responsabile Politiche Ambientali, Climatiche e ETS, Elettricità Futura)
- **Luigi Crema** (Vice Presidente, Associazione Italiana Idrogeno e Celle a Combustibile - H2IT; Ricercatore e Head of ARES unit - Applied Research on Energy Systems, Fondazione Bruno Kessler)
- **Raffaele Crippa** (Direttore, ITS Lombardia Meccatronica)
- **Benedetto Di Rienzo** (Presidente, Fondazione ITS per l'Informazione e la Comunicazione di Busto Arsizio)
- **Fabio De Felice** (Presidente, Taurus; fondatore, Protom)
- **Elena Maggi** (Professore associato presso il Dipartimento di Economia; Delegata del Rettore per lo Sviluppo Sostenibile, Università dell'Insubria)
- **Graziano Mangiarotti** (*Head of Manufacturing Technology*, Vodafone Automotive)
- **Alberto Piglia** (*Head of e-Mobility*, Enel X)
- **Riccardo Rovatti** (Coordinatore del Corso di Laurea Magistrale in *Advanced Automotive Electronic Engineering* – Motorvehicle University of Emilia-Romagna; Professore ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Energia Elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi", Università di Bologna)
- **Stefano Scainelli** (CEO, Scame Parre)

15



Indice

1. **L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico sul posizionamento della Provincia di Varese in Lombardia nello scenario pre-COVID**
2. Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sull'Italia e sul sistema produttivo del territorio della Provincia di Varese
3. I *megatrend* della sostenibilità, il ruolo della mobilità avanzata e le opportunità per il territorio di Varese
4. Il *cluster* lombardo-piemontese della mobilità avanzata: dimensioni, caratteristiche, dinamiche
5. Gli orientamenti e le aspettative del territorio della Provincia di Varese verso la mobilità avanzata
6. Le linee d'azione per la creazione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e il posizionamento del territorio della Provincia di Varese

16



The European House – Ambrosetti ha analizzato e approfondito l'andamento dei **principali indicatori dell'economia del territorio** della Provincia di Varese: tale monitoraggio è uno strumento di lavoro a supporto della **proposizione strategica** di Varese lungo la filiera della mobilità avanzata e consente, inoltre, di garantire **continuità** nel tempo dell'attività dell'Osservatorio territoriale avviato nel 2018/2019, pur fotografando una situazione di poco precedente l'inizio della crisi da COVID-19

17



E' stato aggiornato e integrato il **Tableau de Board strategico** elaborato da The European House – Ambrosetti nel 2019 (**scenario pre COVID-19**)

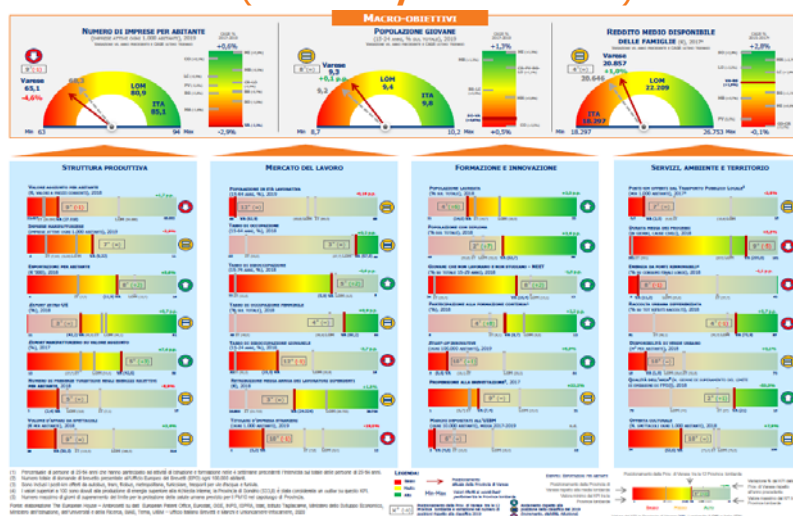
Il **Tableau de Bord** strategico elaborato da The European House – Ambrosetti nel 2019 comprende 3 macro-obiettivi e **28 parametri** di misurazione (KPI)* suddivisi in **4 aree-chiave**:

1. Struttura produttiva
2. Mercato del lavoro
3. Formazione e innovazione
4. Servizi, ambiente e territorio

L'analisi si riferisce ai dati del 2019 o agli ultimi disponibili

(*) KPI = Key Performance Indicator

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020



18

Lo scenario *pre* COVID-19 mostrava un quadro complessivo di **peggioramento** per il sistema socio-economico della Provincia di Varese...

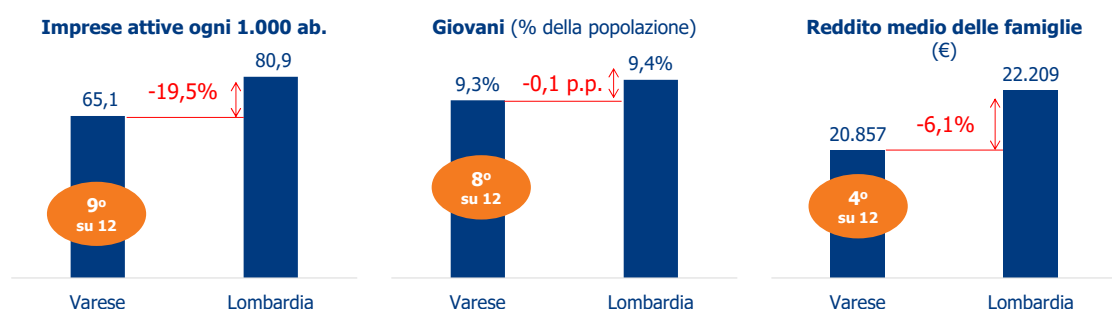
- **IMPRENDITORIALITÀ** – Il tessuto economico di Varese mostra una contrazione della storica "*vis* imprenditoriale" del territorio con la **riduzione del numero di imprese attive ogni 1.000 abitanti** (65,1 vs. 80,9 medio regionale) in 9° posizione sulle 12 Province lombarde (-4,6% vs. -0,5% in Lombardia e -0,05% in Italia); è inoltre la Provincia lombarda con la più alta riduzione di imprese attive *pro-capite* nel triennio 2017-2019 (-2,9%)
- **STRUTTURA DEMOGRAFICA** – La **popolazione giovane è stabile** ma al di sotto della media italiana e lombarda: Varese si mantiene in 8° posizione per incidenza di giovani (15-24 anni) sul totale della popolazione, pari a 9,3% (+0,1 p.p.)
- **BENESSERE ECONOMICO** – Il **reddito medio disponibile delle famiglie** è superiore alla media italiana, ma inferiore alla media regionale: Varese si conferma 4° in Lombardia, con circa €20.857 (+1% vs. l'anno precedente)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

19

..oltre a un **divario rispetto alla media lombarda**

Posizionamento della Provincia di Varese rispetto alla Lombardia e alle 12 Province lombarde sui 3 macro-obiettivi del *Tableau de Bord* strategico (valori medi e delta)



Pur posizionandosi quarta in Lombardia per livello di benessere economico delle famiglie, Varese resta **in fondo alla classifica regionale** per imprenditorialità e per peso dei giovani sulla struttura demografica complessiva

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

20

Nel complesso, sui 28 KPI del *Tableau de Bord* il territorio di Varese registra un miglioramento o ha un posizionamento stabile nel **75%** dei casi*

Nei 4 sotto-*cluster* di riferimento, la Provincia di Varese è nella parte alta della classifica regionale in 13 KPI su 28 (**46%** del totale) e si posiziona tra le prime 3 Province lombarde in 5 indicatori su 28 (**18%** del totale)

In particolare, il territorio consegue un **miglioramento rispetto a sé stesso**:

- in **5 su 7** indicatori della dimensione **STRUTTURA PRODUTTIVA**
- in **5 su 7** indicatori della dimensione **MERCATO DEL LAVORO**
- in **6 su 7** indicatori della dimensione **FORMAZIONE E INNOVAZIONE**
- in **4 su 7** indicatori della dimensione **SERVIZI, AMBIENTE E TERRITORIO**

...ma nella competizione di oggi migliorare verso sé stessi non è sufficiente!

(*) La variazione è calcolata rispetto all'anno precedente

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

21

L'aggiornamento del *Tableau de Bord* mette in luce alcuni indicatori di **eccellenza...**

- Alcuni KPI mostrano una **posizione di vantaggio rispetto alla media regionale e nazionale**:
 - Il numero di **imprese manifatturiere attive** ogni 1.000 abitanti (9,32 nel 2018) è in linea con la media lombarda (9,28) ma è superiore al dato nazionale (7,94), confermando la vocazione del territorio all'imprenditoria nel settore manifatturiero
 - Il **peso dell'export manifatturiero sul Valore Aggiunto** totale (42,6%) è superiore al dato italiano di 15 p.p. e del dato lombardo di 8,2 p.p.
 - Il **tasso di occupazione totale e femminile** (entrambi allineati ai valori regionali) supera i livelli nazionali rispettivamente di 9 e 11 p.p.
 - Nelle politiche ambientali, Varese supera il dato regionale e nazionale relativo alla **raccolta differenziata dei rifiuti** (75,9%, 4° Provincia lombarda) e **qualità dell'aria** (2° Provincia lombarda, con 21 giorni di superamento del limite di emissioni di PM10, più che dimezzati rispetto al 2017, vs. 27 medi in Italia e 44 in Lombardia)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

22

...e segnala diverse aree di miglioramento

- Altri KPI evidenziano segnali di **deciso miglioramento rispetto all'anno precedente**:
 - Le **esportazioni per abitante** sono aumentate del 5,6% (vs. +5,2% Lombardia e +3,8% Italia), mentre l'**incidenza dell'export sul V.A.** provinciale è cresciuta di 7,4% p.p.
 - Nel sistema dell'istruzione, la quota di **popolazione laureata** è cresciuta di 2,3 p.p. al **14%**, portando la Provincia di Varese al 4° posto in Lombardia; anche la % di **popolazione diplomata** cresce e si attesta al **53,7%**, collocando così il territorio in 2° posizione, alle spalle di Milano
 - Con riferimento ai **NEET***, Varese scende dalla 10° all'8^{va} posizione in Lombardia, con una riduzione di 1,5 p.p. (da 17,9% a 16,4% vs. una media nazionale di 23,4%)
 - Il tasso di partecipazione alla **formazione continua** cresce di 2,2 p.p. (8,7%) , portando Varese dalla 12° alla 4° posizione in Lombardia
 - Il numero di **start-up** ogni 100.000 abitanti è cresciuto del 6,9% (8,6), anche se Varese rimane in 10° posizione
 - Le **domande di brevetto** presentate all'Ufficio Europeo dei Brevetti (EPO) ogni 100.000 abitanti (7,4) sono aumentate del 22,2%, più della variazione registrata in Lombardia (+9,6%) o in Italia (+4,4%)

(*) NEET = giovani che non lavorano e non studiano

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

23

Permangono tuttavia alcuni punti di attenzione per la competitività del territorio

- La *performance* su alcuni KPI risulta **peggiore rispetto alla media regionale o nazionale**:
 - Varese è la Provincia lombarda con la **più bassa quota di popolazione in età lavorativa** (62,9% vs. 63,8% lombardo e 64,0% nazionale), dato in calo dello 0,2% rispetto al 2018
 - Il **tasso di disoccupazione giovanile** risulta superiore rispetto alla media italiana (25,5% vs. 20,8% lombarda): Varese è ultima in Lombardia su tale indicatore
 - Sul fronte del Turismo e della Cultura, le **presenze turistiche per abitante** (2,4) sono lontane dai valori medi di Lombardia (3,9) e Italia (7,1); la **spesa in spettacoli culturali** si attesta attorno a €50/anno per abitante (anche se in crescita del 3,4%) vs. il valore di €166 a livello lombardo e €113 a livello nazionale
 - Nei trasporti, i **posti-km offerti dal sistema del trasporto pubblico locale (TPL)** sono solo 2,3 ogni 1.000 abitanti vs. i 10,6 medi lombardi e i 4,6 medi nazionali

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

24

Su alcuni indicatori si osserva una preoccupante **inversione di tendenza**

- Si registrano **segnali di peggioramento** rispetto all'anno precedente nei seguenti KPI:
 - Il numero di **imprese manifatturiere** attive ogni 1.000 abitanti (9,32) si è contratto del **3,9%** rispetto al 2018, la riduzione più alta tra le Province lombarde (vs. -1,9% in Lombardia e -1,1% in Italia)
 - La quota di **titolari d'impresa stranieri** si è ridotta del **19%** (da 6,5 a 5,3 ogni 1.000 abitanti), per effetto di una "perdita" di oltre 11.000 figure (in maggior parte extra-comunitarie), unica Provincia in Lombardia ad aver registrato ad un riduzione nel 2019 insieme a Brescia (-289) e Mantova (-79)
 - Con riferimento alla Giustizia, la **durata media dei processi civili** è aumentata a Varese del 5,5% (da 190,4 a 200,8 giorni)
 - Le **presenze turistiche per abitante** sono calate da 2,7 a 2,4: questo è imputabile alla contrazione delle presenze da 2,38 a 2,17 milioni nel 2018 (con **-8,9%**, Varese è stata la peggiore tra le Province lombarde vs. -0,7% in Lombardia e +2,0% in Italia)

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati *Tableau de Bord* strategico della Provincia di Varese, 2020

25

Indice

1. L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico sul posizionamento della Provincia di Varese in Lombardia nello scenario pre-COVID
2. **Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sull'Italia e sul sistema produttivo del territorio della Provincia di Varese**
3. I *megatrend* della sostenibilità, il ruolo della mobilità avanzata e le opportunità per il territorio di Varese
4. Il *cluster* lombardo-piemontese della mobilità avanzata: dimensioni, caratteristiche, dinamiche
5. Gli orientamenti e le aspettative del territorio della Provincia di Varese verso la mobilità avanzata
6. Le linee d'azione per la creazione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e il posizionamento del territorio della Provincia di Varese

26

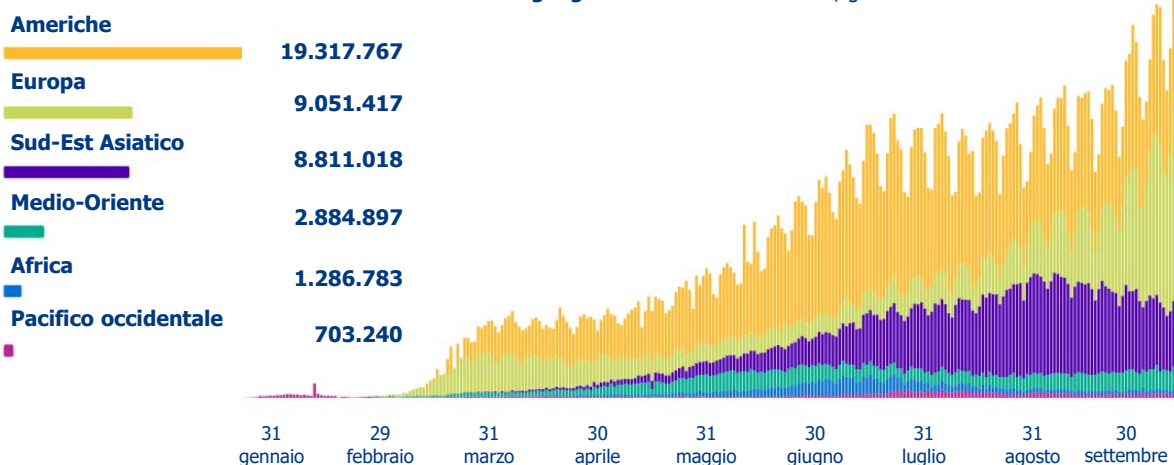
La crisi sanitaria COVID-19 è una delle più gravi della storia recente e ha prodotto impatti profondi

Un nuovo *hub* della mobilità avanzata: il *driver* dello sviluppo è la sostenibilità

The European House
Ambrosetti

A livello globale i casi di COVID-19 hanno superato i **42 milioni** (+465mila nelle ultime 24 ore)

La geografia dei casi COVID-19, gennaio – ottobre 2020



Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati OMS, aggiornamento al 24 ottobre 2020

28

L'Italia è 14° tra i Paesi più colpiti dalla pandemia (e 6° per numero di decessi)

	Paese	Totale casi di contagio da COVID-19	Contagi su popolazione	Totale decessi da COVID-19	Tasso di letalità*
1	Stati Uniti	8.491.459	2,565%	223.975	2,64%
2	India	7.814.682	0,566%	117.956	1,51%
3	Brasile	5.353.656	2,519%	156.471	2,92%
4	Russia	1.471.000	1,008%	25.353	1,72%
5	Francia	1.084.659	1,662%	34.536	3,18%
6	Argentina	1.069.368	2,366%	28.338	2,65%
7	Spagna	1.046.132	2,237%	34.752	3,32%
8	Colombia	998.942	1,963%	29.802	2,98%
9	Messico	880.775	0,683%	88.312	10,03%
10	Perù	879.876	2,669%	33.984	3,86%
11	Regno Unito	834.010	1,229%	44.661	5,35%
12	Sudafrica	712.412	1,201%	18.891	2,65%
13	Iran	556.891	0,663%	31.985	5,74%
14	Italia	504.509	0,836%	37.210	7,38%
15	Cile	498.906	2,610%	13.844	2,77%

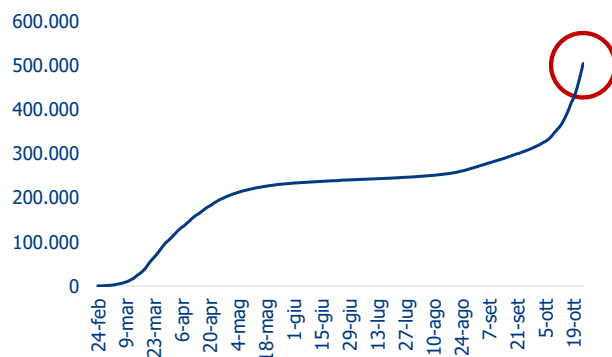
(*) Il tasso di letalità è pari al rapporto tra decessi e casi certificati di contagio da COVID-19

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Johns Hopkins University, aggiornamento al 24 ottobre 2020

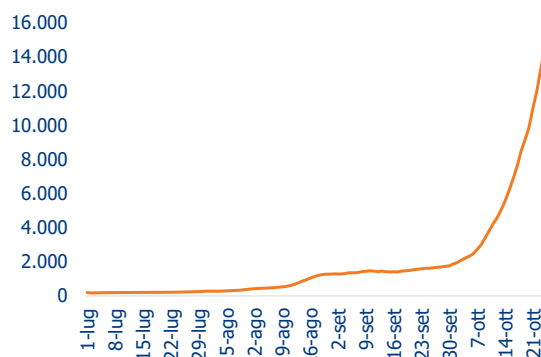
29

Dopo il picco di metà maggio, da fine settembre l'Italia si trova a fronteggiare una fase epidemiologica di **progressivo peggioramento**

Casi COVID-19 in Italia (numero),
1 febbraio-24 ottobre 2020



Nuovi casi COVID-19 in Italia
(media mobile a 7 giorni), 1 luglio-24 ottobre 2020

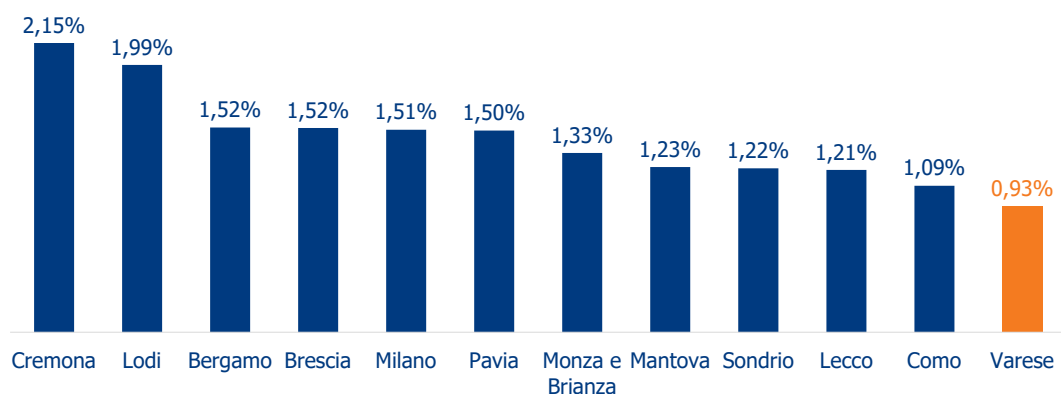


Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISS e Protezione Civile, aggiornamento al 24 ottobre 2020

30

Pur con un *trend* di peggioramento (>8.300 casi), Varese resta la Provincia lombarda con il minor numero di casi di COVID-19 in rapporto alla popolazione

% di contagi da COVID-19 per numero di abitanti nelle 12 Province lombarde, al 24 ottobre 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Lombardia, aggiornamento al 24 ottobre 2020

31

Alcuni **Comuni** del territorio della Provincia di Varese risultano **particolarmente colpiti**

Primi 10 Comuni per numero di contagi da COVID-19 in Provincia di Varese, al 24 ottobre 2020

	Tot. contagi	Contagi su pop.
Busto Arsizio	798	0,95%
Varese	742	0,92%
Gallarate	510	0,96%
Saronno	478	1,21%
Malnate	235	1,40%
Laveno-Mombello	229	2,64%
Tradate	223	1,17%
Caronno Pertusella	222	1,24%
Somma Lombardo	216	1,20%
Samarate	153	0,95%

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Lombardia, aggiornamento al 24 ottobre 2020

32

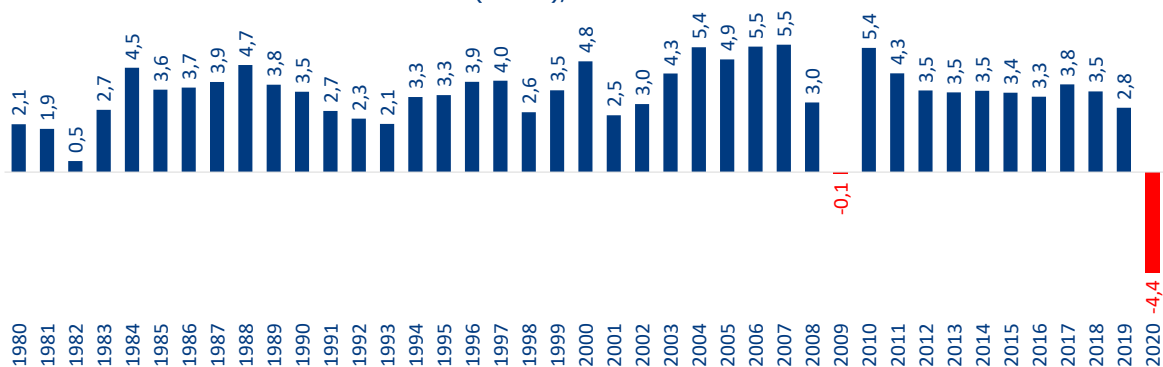
Da una emergenza sanitaria globale il COVID-19 si è trasformato in una emergenza economica (e sociale)

Un nuovo *hub* della mobilità avanzata: il *driver* dello sviluppo è la sostenibilità



Il Fondo Monetario Internazionale prevede la peggior crescita dell'economia globale **negli ultimi 40 anni...**

Tasso di crescita reale del PIL globale
(var. %), 1980-2020^e

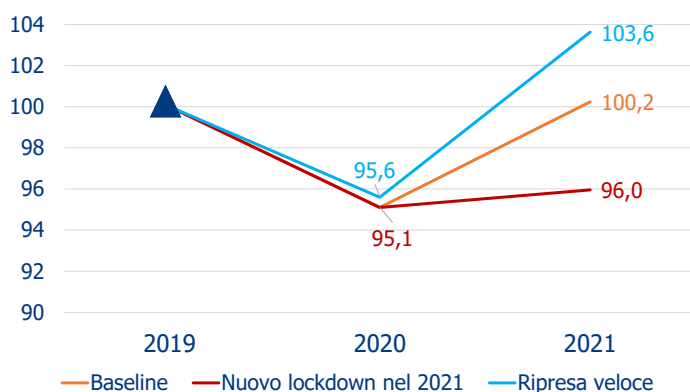


Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, 2020

34

...con un possibile peggioramento nel caso di una **seconda ondata** nel 2021

Proiezioni della contrazione del PIL mondiale nei diversi scenari dell'IMF (numero indice, 2019 = 100), 2019-2020^e



"Ripresa veloce nel 2021", grazie al successo delle misure di contenimento della pandemia

"Baseline", in cui l'emergenza sanitaria rientra a partire dal terzo trimestre 2020 (previsione al ribasso di 1,9 p.p. rispetto alla stima dell'IMF di aprile 2020)

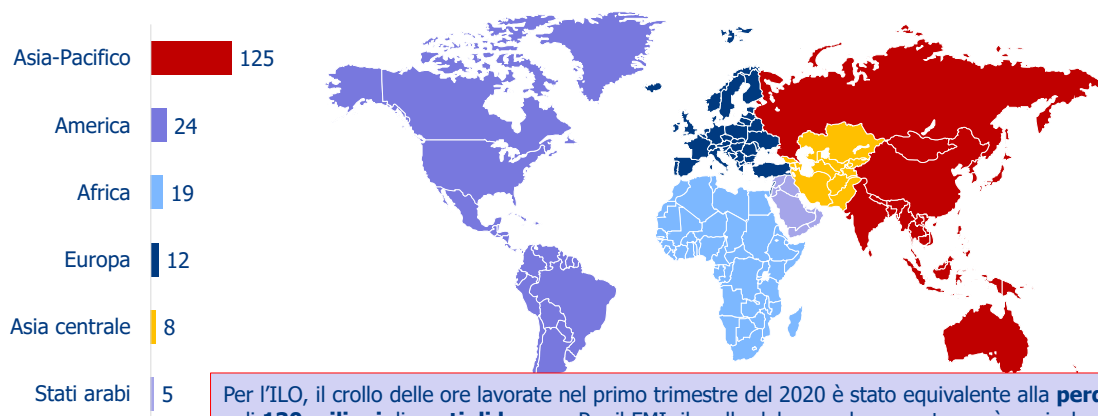
"Nuovo lockdown nel 2021", che considera una seconda ondata di contagi a partire dall'inizio del 2021

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, giugno 2020

35

La pandemia provocherà il più grande **sconvolgimento del lavoro** degli ultimi 50 anni con oltre 190 milioni di posti a rischio

Posti di lavoro a rischio nel mondo per area geografica (milioni), 2020



Per l'ILO, il crollo delle ore lavorate nel primo trimestre del 2020 è stato equivalente alla **perdita di 130 milioni di posti di lavoro**. Per il FMI, il crollo del secondo semestre sarà equivalente alla perdita del contributo complessivo di **300 milioni di posti di lavoro equivalenti**.

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ILO e Fondo Monetario Internazionale, 2020

36

In Italia, senza un'integrazione al reddito, la maggior parte delle famiglie non riuscirebbe ad **autosostenersi per più di 5 mesi...**

- A causa delle conseguenze della pandemia le famiglie italiane fronteggiano una **severa riduzione del proprio reddito**
- È quindi necessario integrare queste mancate entrate con i beni accumulati
 - **Asset reali** (abitazione, altre proprietà immobiliari, veicoli, ecc.) con valore mediano di €138.000, ma difficilmente liquidabili
 - **Asset finanziari** (depositi bancari, investimenti facilmente liquidabili, ecc.) più facilmente liquidabili e con valore mediano di **€7.000**, rispetto ad una media europea di **€10.300**

Metà delle famiglie italiane può far fronte all'assenza del **reddito mensile** ricorrendo a depositi e **asset facilmente liquidabili** per un massimo di circa **5 mesi***

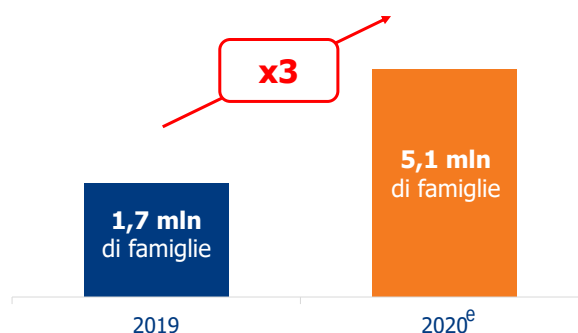
(*) Si tratta del valore mediano della popolazione italiana basato sul valore mediano degli *asset* finanziari e sul reddito netto mediano di una famiglia italiana pari a circa €16.500 all'anno

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti e Unipol Gruppo su dati HFCS e Eurostat, 2020

37

... e in assenza di un intervento da parte dello Stato, la pandemia potrebbe **triplicare il numero di cittadini in povertà assoluta**

Italiani in povertà assoluta (milioni di cittadini), 2019-2020^e



Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Household Finance and Consumption Survey, CUNY e Eurostat, 2020

38

The European House - Ambrosetti ha elaborato un **modello di stima per il PIL 2020** tenendo in considerazione una pluralità di fattori che potranno cambiare...



- Il modello parte dai dati Istat che indicano una variazione congiunturale pari a -5,4% nel primo trimestre 2020 e del -17,3% nel secondo
- Durata del *lockdown* per l'Italia e per i nostri *partner* commerciali (soprattutto Francia, Germania e USA, che rappresentano il 33% del nostro export)



- Nel modello abbiamo assunto due mesi di attività semi-paralizzata (marzo e aprile) e una ripresa molto graduale a maggio, giugno e luglio per un ritorno alla «normalità» a partire da agosto. Per gli altri *partner* commerciali ipotizziamo un andamento uguale ma traslato di due settimane

Velocità della ripresa



- Nel modello abbiamo assunto che a partire dalla seconda metà del terzo trimestre i consumatori abbiano ripreso il *pattern* abituale di spesa
- Il modello è basato sull'idea di una ripresa «a U» con una crescita graduale e lenta per tutto il 2021
- Il modello assume che il 30% delle PMI sia esposto ad un rischio di liquidità che potrebbe pregiudicare l'attività



Clima di fiducia delle imprese

- Il modello considera una riduzione degli investimenti, per un orizzonte temporale superiore all'anno: la ripresa degli investimenti è prevista nel 2021
- Si stima che il 17% delle imprese sia a rischio di liquidità e default
- Stimiamo inoltre che il settore dei servizi venga meno impattato rispetto alla manifattura



Credit crunch

- Il modello non considera un blocco del finanziamento alle imprese (anche grazie alle politiche monetarie adottate dalla BCE) e non considera quindi un *credit crunch*

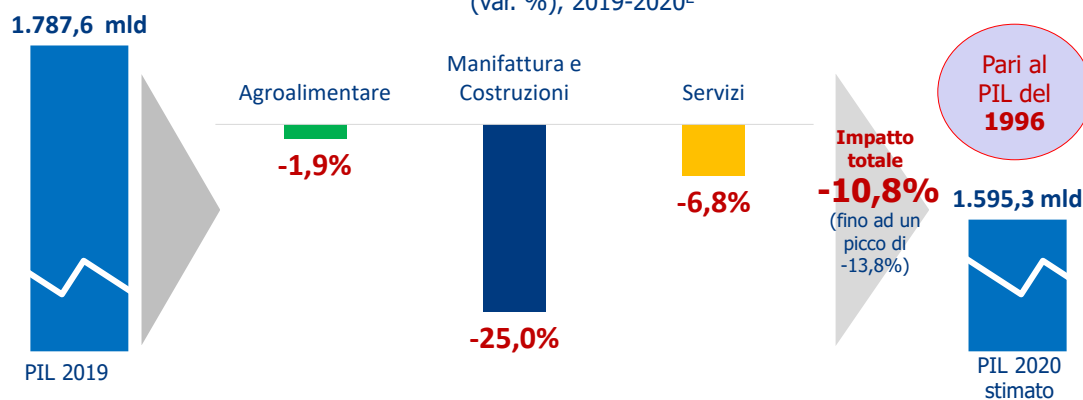
Non stiamo considerando:

- Natura e durata di seconde o terze ondate di contagio
- Tipologia di intervento pubblico e introduzione di ulteriori strumenti di politica monetaria
- velocità ed efficacia di soluzioni medico-scientifiche di cura e prevenzione

39

The European House – Ambrosetti prevede una contrazione pari a **-10,8% per il PIL italiano nel 2020** (a meno di radicali azioni di politica economica)

Previsione del Valore Aggiunto per l'Italia nel 2020 ripartito per settore (var. %), 2019-2020^E

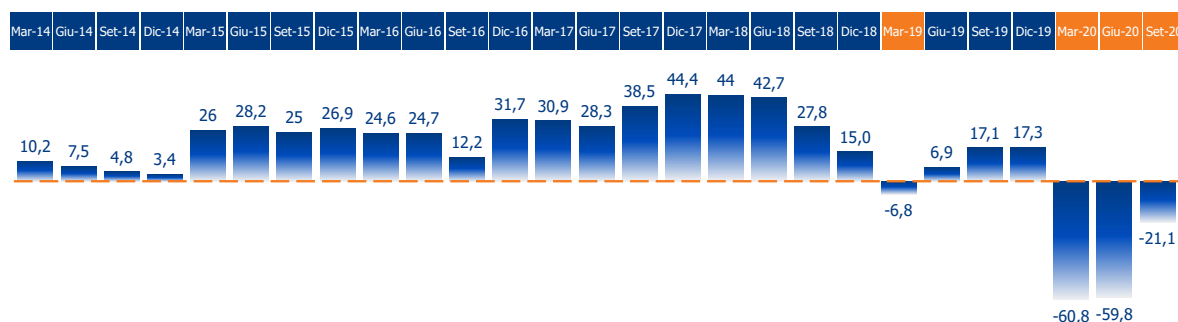


Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti, 2020

40

L'Ambrosetti Club Economic Indicator denota ancora una situazione di forte sfiducia, anche se ridotta a un terzo rispetto alla fase acuta di pandemia...

Ambrosetti Club Economic Indicator, valutazione della situazione attuale del *business*



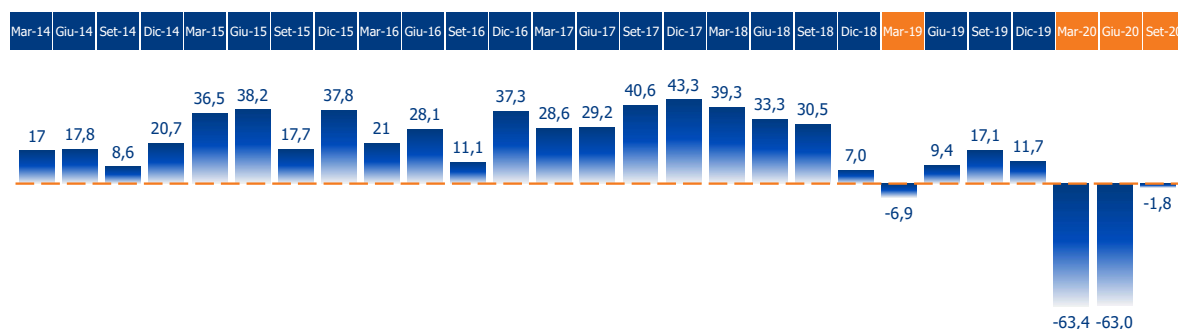
(*) Valori sopra lo zero indicano espansione/*sentiment* positivo; valori sotto lo zero indicano contrazione/*sentiment* negativo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, agosto 2020

41

...e le informazioni sui numerosi fondi disponibili in prospettiva hanno parzialmente tranquillizzato gli imprenditori in merito alle aspettative a sei mesi

Ambrosetti Club Economic Indicator, valutazione del *business* a sei mesi



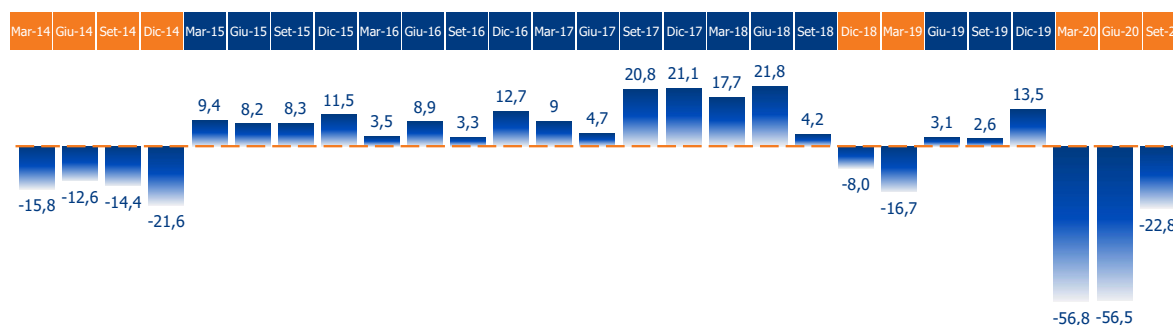
(*) Valori sopra lo zero indicano espansione/*sentiment* positivo; valori sotto lo zero indicano contrazione/*sentiment* negativo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, agosto 2020

42

Anche le prospettive sull'occupazione non sono brillanti pur migliorando di due terzi rispetto al picco negativo, posizionandosi non lontano dai livelli 2014

Ambrosetti Club Economic Indicator, previsione della situazione dell'occupazione a 6 mesi



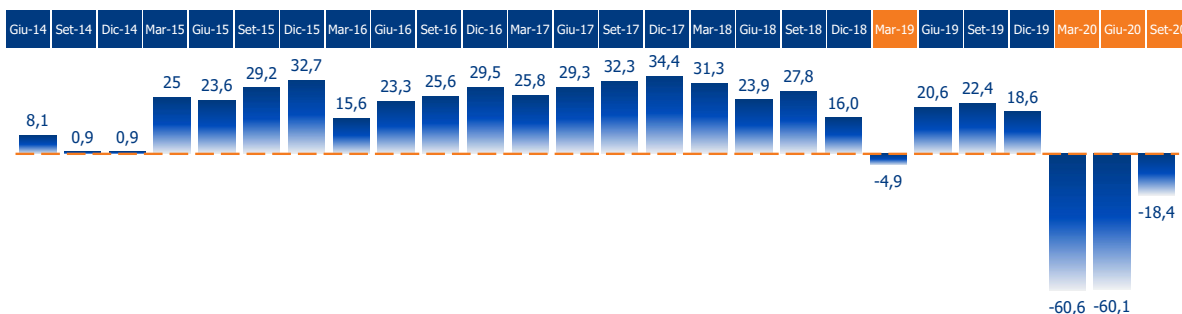
(*) Valori sopra lo zero indicano espansione/sentiment positivo; valori sotto lo zero indicano contrazione/sentiment negativo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, agosto 2020

43

Anche gli investimenti restano pesantemente negativi ma migliori di due terzi rispetto al picco negativo

Ambrosetti Club Economic Indicator, previsione della situazione degli investimenti a 6 mesi



(*) Valori sopra lo zero indicano espansione/sentiment positivo; valori sotto lo zero indicano contrazione/sentiment negativo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, agosto 2020

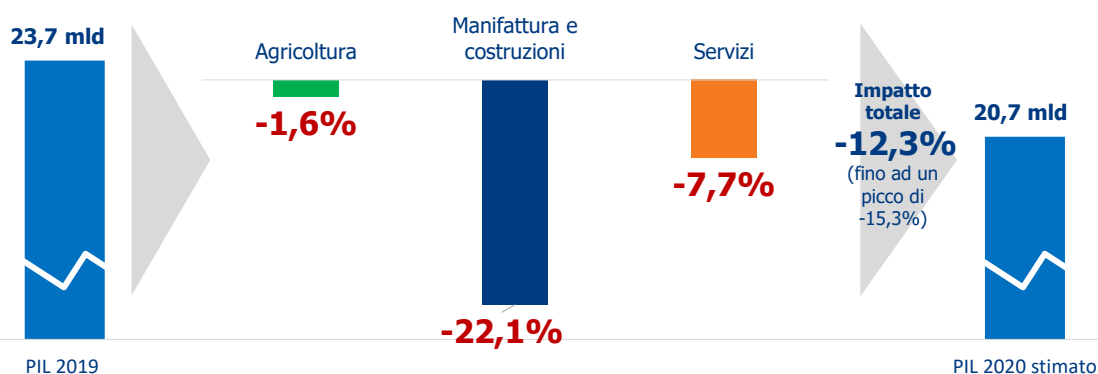
44

La stima degli impatti economici del COVID-19 sul territorio della Provincia di Varese: la metodologia adottata

- Il modello di stima degli **impatti del COVID-19 sul territorio della Provincia di Varese** utilizza come macro-modello sottostante quello utilizzato per la stima a livello nazionale della crisi, a cui viene aggiunto un algoritmo *ad hoc* che tiene in considerazione:
 - L'**andamento storico** di tutti i settori economici della Provincia di Varese negli ultimi 5 e 10 anni
 - Il confronto **anno su anno** della **performance** dei settori economici del territorio di Varese in confronto alla **performance** nazionale degli stessi
 - La struttura economica della Provincia e i settori predominanti
 - Eventuali **deroghe e peculiarità** degli emendamenti della Provincia di Varese durante il periodo di **lockdown** che abbiano potuto incidere sulla **performance** dei settori
- Le stime per ciascun settore sono state poi confrontate con le **stime delle istituzioni/enti di ricerca/associazioni di categoria** per verificarne l'allineamento e la consistenza

45

Per la **Provincia di Varese** il modello di stima di The European House - Ambrosetti prevede per il 2020 una contrazione pari a **-12,3%** del PIL

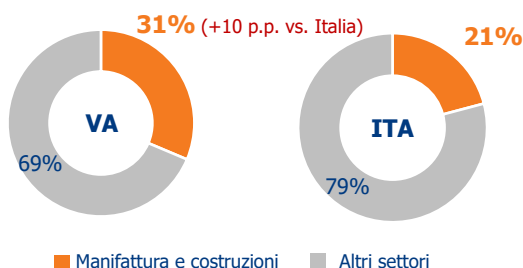


46

La perdita economica per il territorio della Provincia di Varese potrà essere peggiore rispetto all'Italia principalmente per **due motivi**:

Maggiore peso della Manifattura e delle costruzioni sull'economia (i settori più colpiti)

Valore Aggiunto di Manifattura e Costruzioni sul Valore Aggiunto totale: confronto tra Provincia di Varese e Italia (%), 2019



Performance economiche al di sotto della media nazionale nell'ultimo decennio (ad eccezione dell'agricoltura)

CAGR* 2010-2019 dei settori economici e del totale delle attività: confronto tra Provincia di Varese e Italia (%), 2019



Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2020

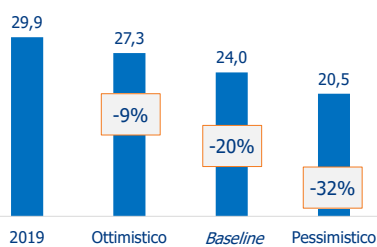
(*) CAGR= Tasso composto di crescita annuale

47

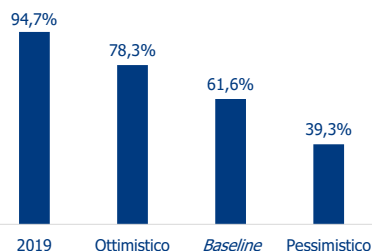
Le conseguenze per la salute delle imprese saranno importanti, con una **riduzione significativa di fatturati ed EBITDA (1/2)**

- Abbiamo sviluppato tre scenari (ottimistico, *baseline* e pessimistico) sulla base di differenti ipotesi relative alla durata e all'intensità della contrazione della domanda nei differenti scenari
- Abbiamo analizzato un campione di **oltre 3.399 aziende del territorio della Provincia di Varese** (fatturato >1 mln €) per simulare delle possibili evoluzioni dei bilanci

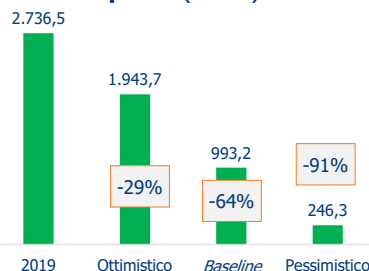
Fatturato complessivo del campione (mld €)



Aziende con EBITDA positivo (% sul totale)



EBITDA complessivo del campione (mln €)



Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA, 2020

48



Le conseguenze per la salute delle imprese saranno importanti, con una **riduzione significativa di fatturati ed EBITDA (2/2)**

Le stime di *performance* delle imprese della Provincia di Varese per il 2020 realizzate da The European House – Ambrosetti prevedono:

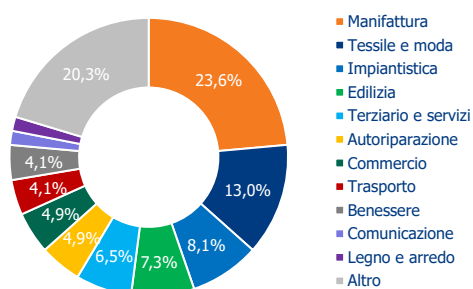
- un **calo di fatturato** compreso tra -20% e -32%, in media pari al **-26%**
- una **percentuale di imprese con EBITDA positivo** compresa tra il 39,3% e il 61,3%, in media pari al **50,3%**, rispetto al 94,7% nel 2019
- un calo dell'EBITDA compreso tra -64% e -91%, in media pari al **-77,5%**

49

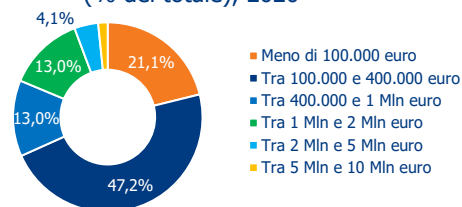
Gli impatti della situazione di crisi attuale legata all'emergenza COVID-19 per la Provincia di Varese sono stati ulteriormente approfonditi attraverso una *survey* (ottobre 2020) rivolta alle imprese artigiane del territorio

La composizione del campione dell'indagine sulla congiuntura economica 2020-2021

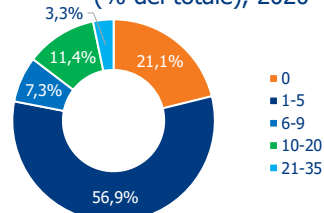
Settore di attività economica delle aziende rispondenti (% del totale), 2020



Fascia di fatturato delle aziende rispondenti (% del totale), 2020



Numero di dipendenti delle aziende rispondenti (% del totale), 2020



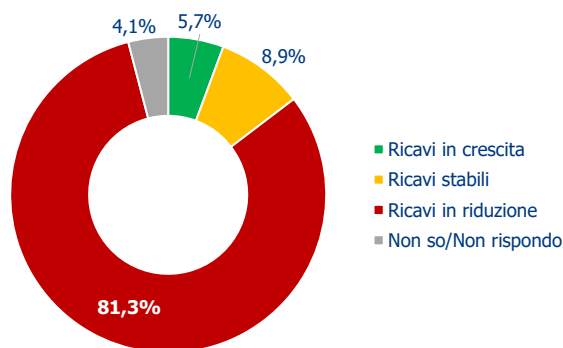
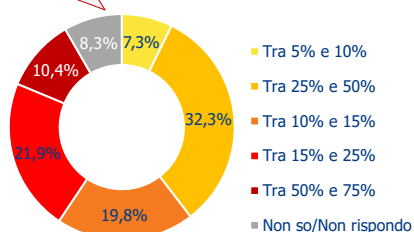
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

51

4 imprese del territorio della Provincia su 5 prevedono risultati in calo a fine 2020

Risposte alla domanda: «In chiusura dell'esercizio 2020, quale andamento prevede per i ricavi totali della Sua azienda rispetto al 2019?» (% del totale), 2020

Per quasi la metà delle aziende con fatturato in decrescita, il calo sarà >25% rispetto al 2019



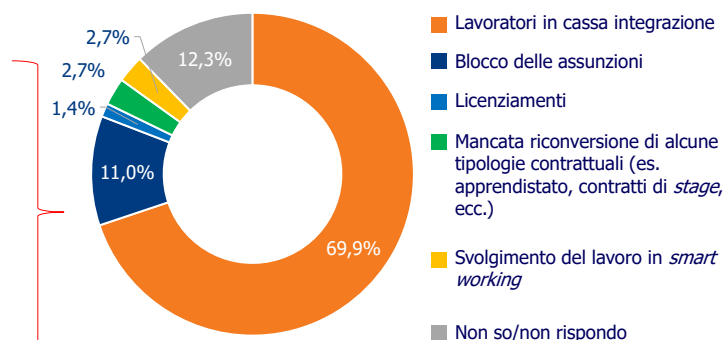
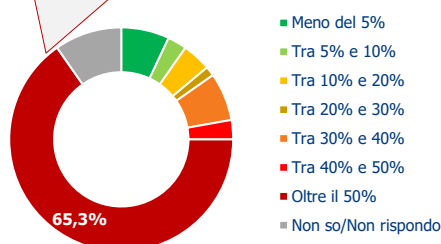
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

52

Per il **55%** dei rispondenti l'emergenza da COVID-19 ha avuto un impatto negativo sulla **situazione occupazionale** rispetto al periodo pre-crisi...

Risposte alla domanda: «In che modo l'emergenza da COVID-19 ha impattato sull'occupazione nella Sua azienda?» (% del totale, possibilità di risposta multipla), 2020

Il ricorso alla CIG è lo strumento cui la maggioranza delle imprese ha fatto ricorso nei mesi di crisi, coinvolgendo più del 50% della forza lavoro



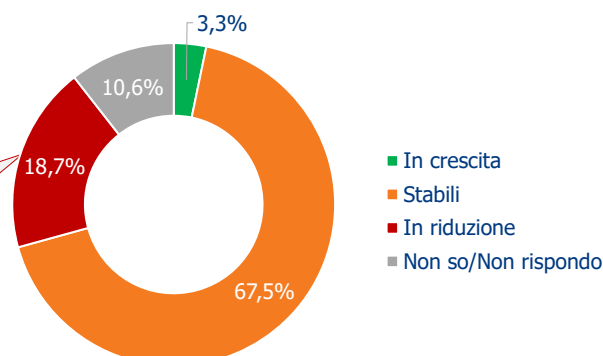
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

53

...tuttavia per quasi 7 imprese su 10 i **livelli occupazionali si manterranno stabili** a fine 2020

Risposte alla domanda: «In chiusura dell'esercizio 2020, quale andamento prevede per il numero di occupati della Sua azienda rispetto al 2019?» (% del totale), 2020

Tra i rispondenti che prevedono un calo occupazionale a fine 2020, secondo il 17% la contrazione sarà >50% della forza lavoro

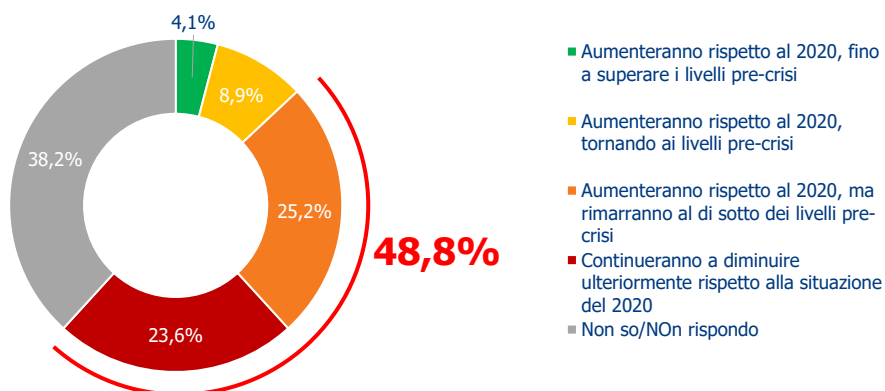


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

54

1 azienda su 2 prevede al 2021 risultati inferiori al 2020 o ai valori pre-crisi

Risposte alla domanda: «Guardando al 2021, quale andamento prevede che registreranno i ricavi totali della Sua azienda?» (% del totale), 2020

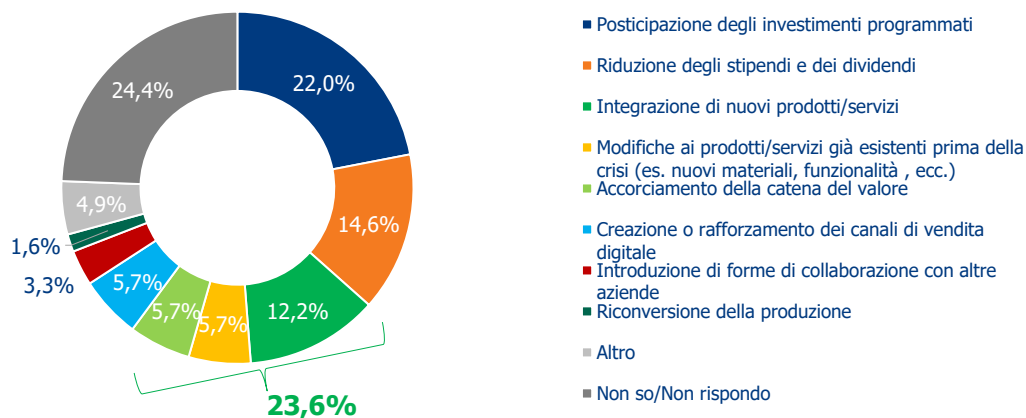


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

55

Una nota positiva: il 24% delle imprese ha reagito alla crisi integrando o modificando nuovi prodotti/servizi e accorciando le catene del valore

Risposte alla domanda: «Attraverso quali misure la Sua Azienda ha reagito alle difficoltà della crisi da COVID-19 negli ultimi sei mesi?» (% del totale), 2020

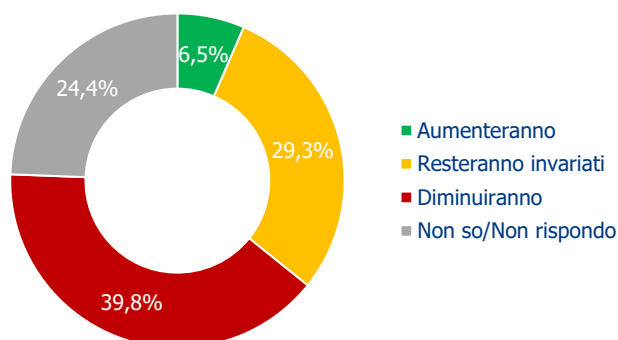


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

56

Tuttavia secondo **4 imprese su 10** gli investimenti nel medio termine diminuiranno

Risposte alla domanda: «Alla luce degli impatti dell'emergenza da COVID-19, come ritiene varieranno gli investimenti della Sua Azienda nei prossimi 3-5 anni rispetto al periodo pre-emergenziale?» (% del totale), 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

57

Promozione sul territorio e formazione del personale sono gli interventi prioritari per il prossimo futuro

Risposte alla domanda: «Quali sono i principali ambiti di intervento su cui la Sua Azienda indirizzerà gli sforzi e gli investimenti nel medio-lungo periodo (2025/2030)?» (% del totale; max 3 risposte), 2020

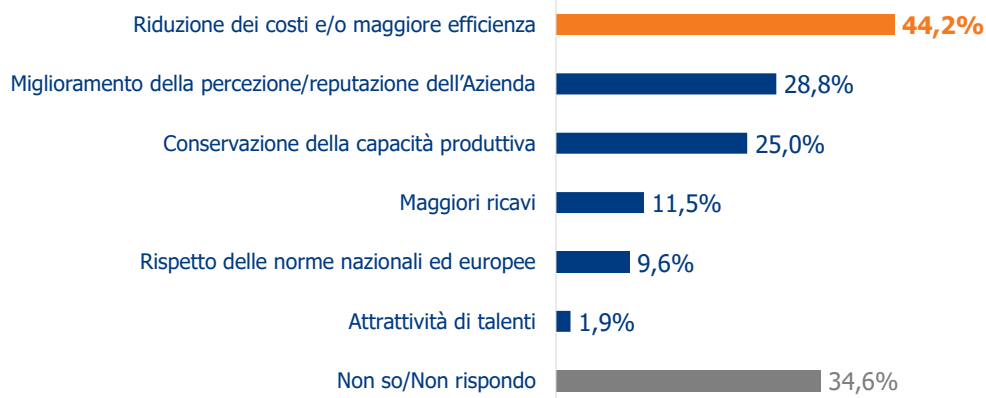


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

58

In termini di **sostenibilità dei processi produttivi**, quasi la metà delle aziende rispondenti punterà su minori costi e maggiore efficienza

Risposte alla domanda: «Per quali motivi la sostenibilità e l'economia circolare possono essere strategiche per la Sua Azienda?» (% del totale; max 3 risposte), 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, ottobre 2020

59

Indice

1. L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico sul posizionamento della Provincia di Varese in Lombardia nello scenario pre-COVID
2. Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sull'Italia e sul sistema produttivo del territorio della Provincia di Varese
3. **I megatrend della sostenibilità, il ruolo della mobilità avanzata e le opportunità per il territorio di Varese**
4. Il *cluster* lombardo-piemontese della mobilità avanzata: dimensioni, caratteristiche, dinamiche
5. Gli orientamenti e le aspettative del territorio della Provincia di Varese verso la mobilità avanzata
6. Le linee d'azione per la creazione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e il posizionamento del territorio della Provincia di Varese

60

**Alla luce della situazione di crisi,
occorre mettere a punto una *strategia di rilancio*
per il territorio di Varese**

**La *mobilità sostenibile* è uno degli assi portanti della Visione
messa a punto per la Provincia di Varese nel percorso
avviato nel 2019**

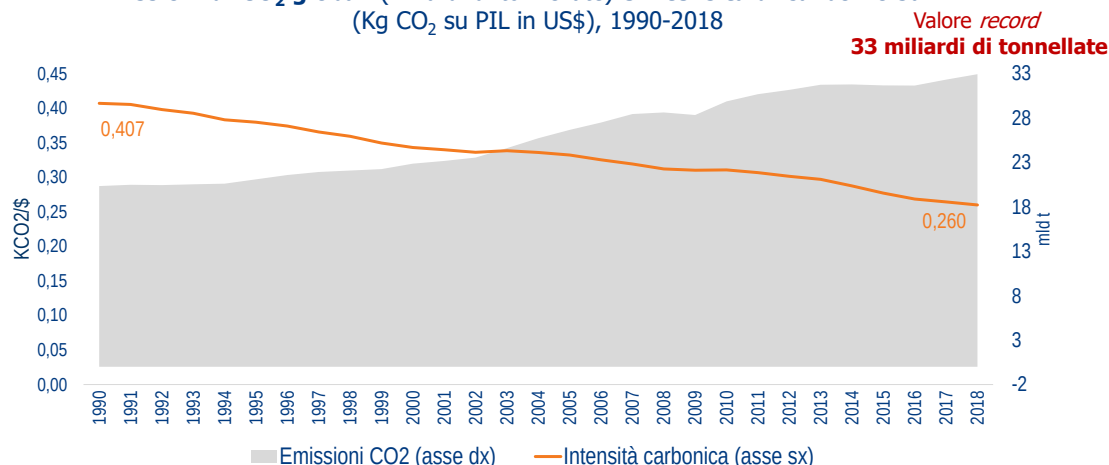
**Oggi, la *sostenibilità*, al cui interno la mobilità riveste un
ruolo centrale, è ancor più al centro delle strategie di
rilancio del *Recovery Plan* europeo**

**Si presenta di seguito un approfondimento analitico
finalizzato a sviluppare tale Visione**

**Le misure di *policy* varate dall'Europa
spingono verso una *green transition***

Il punto di partenza: l'economia mondiale si sta decarbonizzando, ma le emissioni di CO₂ continuano a crescere

Emissioni di CO₂ globali (miliardi di tonnellate) e intensità di carbonio su PIL*
(Kg CO₂ su PIL in US\$), 1990-2018



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

(*) Si tratta della quantità di CO₂ emessa per unità di Prodotto Interno Lordo 63

Il paradigma della sostenibilità è al centro delle azioni di *policy* su più livelli

Alcune principali *policy*/direttive:



Mondo

- **COP21/COP25:** contenere l'aumento della temperatura a livello globale **sotto i 2 gradi** e, se possibile, sotto 1,5 gradi con obiettivi nazionali determinati dai singoli Paesi
- **SDG/NAZIONI UNITE:** incidere su **17 obiettivi** globali e 169 *target* specifici da raggiungere entro il 2030



Europa

- **DIRECTIVE ALTERNATIVE FUEL INITIATIVE – DAFI**
- **CLEAN VEHICLE DIRECTIVE**
- **UE ENERGY & CLIMATE PACKAGE:** obiettivi precisi per rinnovabili, efficienza energetica e contenimento delle emissioni al 2030 e di rendere l'UE «*climate neutral*» al 2050
- **GREEN NEW DEAL:** lanciato dalla nuova Commissione con l'obiettivo di garantire una «*just transition*»: **€143 mld** di investimenti del nuovo bilancio dedicato crescita sostenibile ed inclusiva



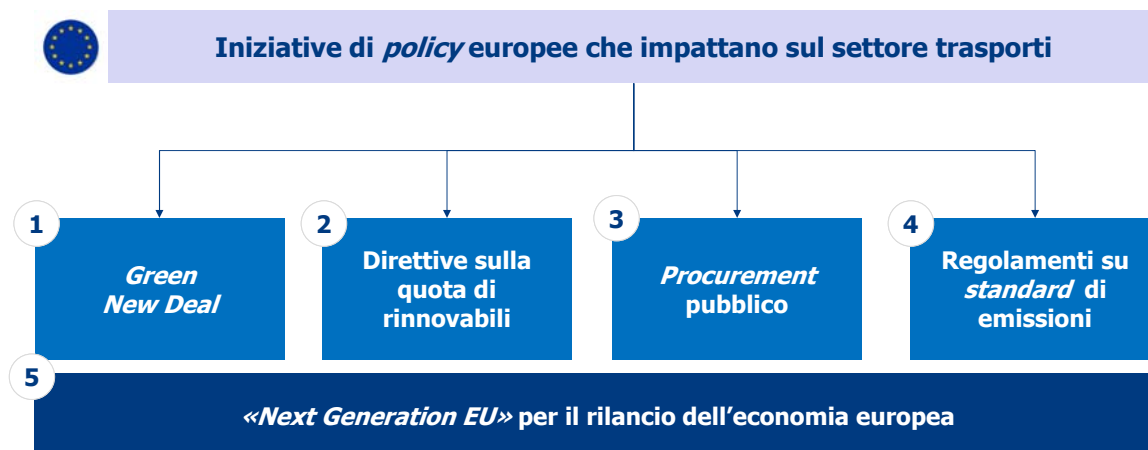
Italia

- **PNEC - PIANO NAZIONALE INTEGRATO PER L'ENERGIA E IL CLIMA**
- **FONDI PER TRANSIZIONE ENERGETICA:** declinazione dei *target* per rinnovabili, efficienza energetica e contenimento delle emissioni al 2030. La NADEF prevede 2 fondi di investimento dedicati (Stato e enti territoriali), per un valore complessivo di **€50 mld** in 15 anni

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

64

In Europa vi è crescente attenzione verso la **mobilità sostenibile**: tale tema è ulteriormente enfatizzato dalle misure per la **transizione green** post-crisi



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

65

1 Il *Green New Deal* europeo mira a migliorare il benessere delle persone

Obiettivi per l'Unione Europea:

1. Diventare **climaticamente neutra** entro il 2050
2. Proteggere vite umane, animali e piante **riducendo l'inquinamento**
3. Aiutare le imprese a diventare **leader mondiali** nel campo delle tecnologie e dei prodotti puliti
4. Contribuire a una **transizione giusta e inclusiva**

Azioni e aree di intervento:

- Decarbonizzare il settore **energetico**
(la produzione e l'uso di energia rappresentano **oltre il 75%** delle emissioni GHG*)
- Ristrutturare gli **edifici**, aiutare le persone a ridurre le bollette energetiche e l'uso dell'energia (negli edifici si concentra il **40%** dei consumi energetici)
- Sostenere l'**industria** per innovare e diventare **leader mondiali nell'economia verde** (l'industria europea utilizza solo il **12%** di materiali riciclati)
- Introdurre forme di **trasporto privato e pubblico più pulite, più economiche e più sane** (i trasporti rappresentano il **25%** delle emissioni in Europa)

Poco prima dello scoppio della crisi COVID-19, presentazione di un Piano d'investimenti per il *Green Deal*, con l'obiettivo di **mobilitare almeno €1.000 mld di investimenti nel periodo 2021-2030**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

(*) GHG = *green-house gas*

66

1 La riduzione delle emissioni nei trasporti è un tema-chiave per il *Green New Deal*



Obiettivo:

Ridurre del **90%** le emissioni di gas ad effetto serra nei trasporti **entro il 2050**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

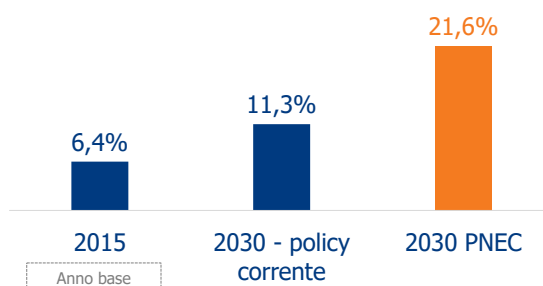
67

2 La *Renewable Energy Directive* (RED) II di giugno 2018 ha introdotto *target* per le rinnovabili nei trasporti

La RED II ha introdotto:

- Obiettivo generale dell'Unione Europea per il consumo di fonti energetiche rinnovabili (FER) entro il 2030 al **32%**
- Obbligo di ogni Stato Membro di richiedere ai fornitori di carburante di fornire almeno il **14%** dell'energia consumata nel trasporto su strada e su rotaia entro il **2030** da fonti rinnovabili
 - Nel Piano Nazionale Energia e Clima l'Italia ha introdotto un target ancora più ambizioso per i trasporti, pari al **21,6%** di quota FER
- Definizione di criteri di sostenibilità per i biocarburanti liquidi utilizzati nei trasporti che i fornitori devono rispettare per raggiungere l'obiettivo FER

Fonti energetiche rinnovabili (FER) nel consumo di energia nei trasporti (%), 2015-2030^e



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea e PNEC, 2020

68

3 Le direttive dell'UE regolano la mobilità sostenibile anche nel *public procurement*

- La **Direttiva UE 2019/1161 del 20 giugno 2019** impone agli Stati Membri di assicurare che le amministrazioni pubbliche tengano conto dell'impatto energetico e dell'impatto ambientale nell'arco di tutta la vita, tra cui il consumo energetico e le emissioni di CO₂ e di sostanze inquinanti, negli appalti pubblici per i veicoli adibiti al trasporto su strada
- Per ciascun Stato Membro sono stati definiti degli obiettivi precisi per la **quota di veicoli puliti nelle nuove flotte** fino al 2025 e fino al 2030

Obiettivi minimi degli appalti pubblici per la quota di veicoli per l'Italia (%)

	Dal 2 agosto 2021 al 31 dicembre 2025	Dal 1° gennaio 2026 al 31 dicembre 2030
Veicoli leggeri (categoria N1)	38,5%	38,5%
Autocarri (categorie N2 e N3)	10%	15%
Autobus (categoria M3)	45%	65%

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2020

69

4 L'UE ha recentemente introdotto nuovi *standard* di emissioni*

Standard di emissioni di CO₂ per i costruttori dell'industria automotive

Nuovi obiettivi di emissione di CO₂ per i veicoli di nuova immatricolazione:

- Auto: riduzione del **15%** a partire dal 2025 e del **37,5%** a partire dal 2030 (vs. 2021)
- Veicoli commerciali leggeri: riduzione del **15%** a partire dal 2025 e del **31%** a partire dal 2030 (vs. 2021)
- Veicoli commerciali pesanti: riduzione del **15%** a partire dal 2025 e del **30%** a partire dal 2030 (vs. media 2019-2020)

Incentivi per gli *zero- and low-emission vehicles (ZLEV)***

L'obiettivo specifico di emissione di CO₂ di un costruttore sarà abbassato se la sua quota di ZLEV registrata in un determinato anno supera i seguenti parametri di riferimento:

- Auto: **15%** ZLEV dal 2025 in poi e **35%** ZLEV dal 2030 in poi
- Veicoli commerciali leggeri: **15%** ZLEV dal 2025 in poi e **30%** ZLEV dal 2030 in poi
- Veicoli commerciali pesanti: **2%** ZLEV dal 2025 in poi (soggetto a revisione nel 2022)

Il superamento di un punto percentuale del *benchmark* ZLEV per auto e LCV aumenterà l'obiettivo di CO₂ del produttore (in g CO₂/km) dell'1%, fino ad un massimo del 5%

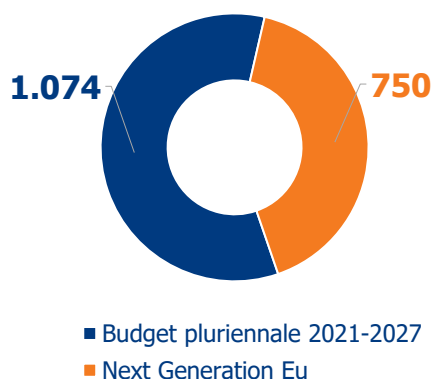
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2020

(*) Direttive UE 631 del 17 aprile 2019 e 1242 del 14 agosto 2019;
(**) Un'autovettura o un veicolo commerciale leggero con emissioni di CO₂ tra 0 e 50 g/km

70

5 Il *Recovery Plan* ha ampiamente aumentato la capacità di spesa pluriennale dell'Unione Europea

Dotazione finanziaria UE approvata nel Consiglio Europeo di luglio 2020 (€ mld), 2021-2027



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Consiglio Europeo, 2020

I cardini di **Next Generation EU**:

- Capitali raccolti direttamente dall'UE sui mercati finanziari
 - **€390 miliardi veicolati attraverso fondi**
 - **€360 miliardi veicolati attraverso prestiti**
- €721,9 miliardi diretti alle politiche di coesione, allo strumento di *recovery* e resilienza (con *focus* prioritario su progettualità che sostengano inclusività e transizioni *green* e digitale)
- 28,1 miliardi di Euro veicolati alla ricerca (Horizon), supporto alla transizione energetica (*Just Transition Fund*) e attivazione degli investimenti privati (*InvestEU*)

Risposta alla crisi COVID-19

71

5 L'Italia è il **maggior beneficiario di Next Generation EU**

- Italia è il **maggior beneficiario** di *Next Generation EU* (NGEU) avendo diritto a ~27% della dotazione totale:
 - **€81,4 miliardi tramite sussidi**
 - **€127,4 miliardi tramite prestiti**
- A fronte di €81,4 miliardi di sussidi, l'Italia dovrà contribuire alla sua quota di bilancio per ~€50 miliardi...
- ... ottenendo quindi un **trasferimento netto di sussidi di ~30 miliardi**: si tratta sostanzialmente della restituzione di ~7 anni di **contributi** netti versati nel bilancio dell'UE

TEMPI DI NGEU

- I regolamenti attuativi di NGEU non entreranno in vigore prima dell'**inizio del 2021**
- Per avviare un dialogo informale con la Commissione Europea già a partire da ottobre 2020, la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha elaborato una proposta di Linee Guida* per la definizione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) con cui fare domanda per i fondi

(*) Le Linee Guida sono state approvate, nei contenuti essenziali, dal Comitato interministeriale per gli affari europei del 9 settembre 2020, in coordinamento con tutti i Ministri e le rappresentanze delle Regioni e degli Enti locali.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Consiglio Europeo, 2020

72

5 Il piano di intervento proposto dall'Italia si articola in **6 missioni**, di cui uno sulla mobilità

- Le **6 missioni** del PNRR rappresentano aree di intervento a loro volta suddivise in **cluster di progetti** omogenei e funzionali a realizzare gli obiettivi economico-sociali definiti nella strategia del Governo
- Le sei missioni del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** sono:
 1. Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo
 2. Rivoluzione verde e transizione ecologica
 - 3. Infrastrutture per la mobilità**
 4. Istruzione, formazione, ricerca e cultura
 5. Equità sociale, di genere e territoriale
 6. Salute

Migliorare l'**intermodalità** tra i sistemi e le reti di trasporto nell'ottica di una maggiore **resilienza e sostenibilità ambientale**

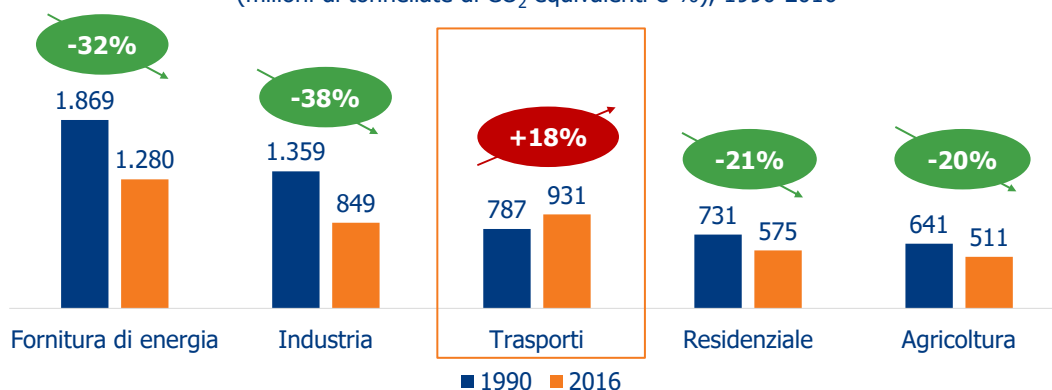
- Sviluppo della rete ferroviaria ad alta velocità di rete
- Interventi nella **rete stradale e autostradale**
- Introduzione di **tecnologie informatiche** con la formazione degli *Smart District*
- Supporto a **mobilità sostenibile** individuale e collettiva
- Interventi finalizzati all'intermodalità logistica integrata per le merci di una **mobilità a supporto del turismo**, anche attraverso le ferrovie turistiche

La mobilità avanzata è (ancor più oggi) un tema strategico e un'opportunità di sviluppo

Un punto d'attenzione: negli ultimi 25 anni le emissioni di CO₂ nei trasporti sono **aumentate del 18%**, in controtendenza rispetto ad altri settori



Emissioni di CO₂ e variazione % per settore nei Paesi UE-28
(milioni di tonnellate di CO₂ equivalenti e %), 1990-2016



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati European Environment Agency, 2020

75

Il settore dei trasporti impatta direttamente su **3 obiettivi globali e 11 sotto-obiettivi** dei *Sustainable Development Goal* dell'ONU da raggiungere entro il 2030



A seguito dell'accordo di Parigi (COP21) i Paesi sviluppati intendono **mobilitare \$100 miliardi all'anno fino al 2025** per ridurre i rischi degli impatti del cambiamento climatico

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ONU, 2020

76

L'Italia è il 1° Paese in Europa* con il **più alto rapporto auto-abitanti** (il trasporto su gomma rappresenta circa la metà del trasporto merci)...



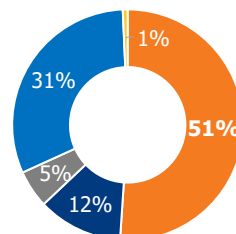
Numero di autoveicoli ogni 1.000 persone: confronto tra gli «EU-Big5» e la media UE, 2017

Europa	498
Italia	616
Germania	548
Spagna	481
Francia	479
Regno Unito	477

(*) Escluso il Lussemburgo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat e Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, 2020

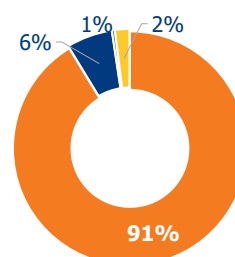
Traffico merci per tipologia di trasporto (Italia, %), 2017



Legenda:

- Trasporto su strada
- Trasporto ferroviario
- Pipeline
- Trasporto su acqua
- Trasporto aereo

Traffico passeggeri per tipologia di trasporto (Italia, %), 2017

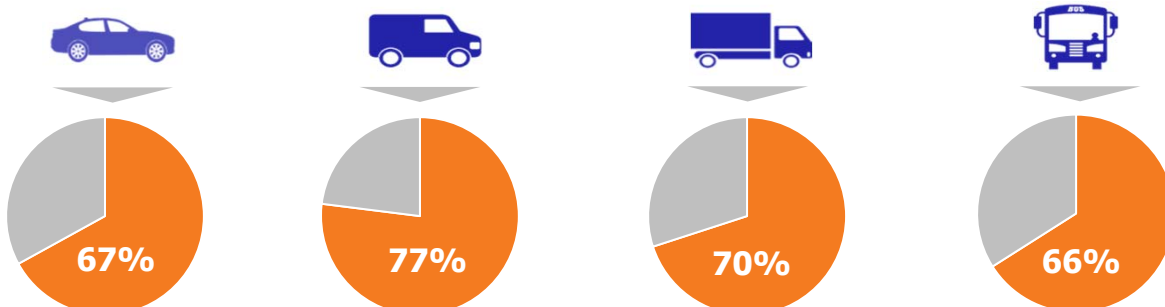


77

...ed è tra i Paesi europei con la flotta veicolare in circolazione **più vecchia**



Percentuale di auto, LCV, HDV e bus inferiori o uguali a Euro 4 in Italia (%), 2017



Legenda: Euro 4 o inferiori Euro 5 o superiori

Età media



11,2 anni



9,2 anni



9,1 anni



8,7 anni

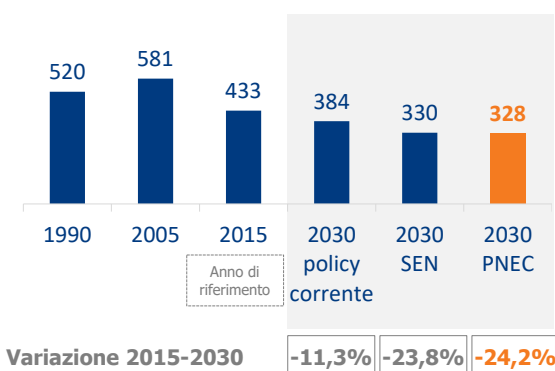
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ACI e UNRAE, 2020

78

L'Italia è in prima linea per la decarbonizzazione dei trasporti: il Piano Integrato per l'Energia e il Clima (**PNEC**) fissa *target* ambiziosi

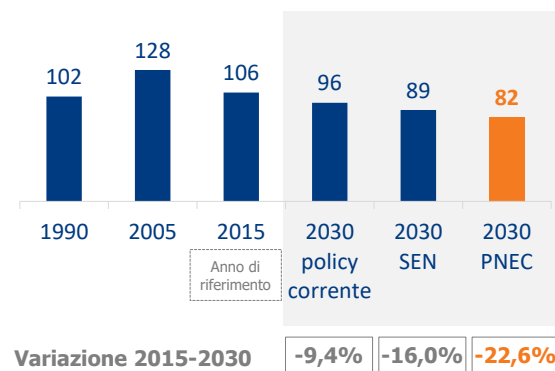


Emissioni totali di CO₂ in Italia
(mln di tonnellate di CO₂ equivalenti), 1990-2030^e



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati PNEC e SEN, 2020

Emissioni di CO₂ nel settore trasporti in Italia
(mln di tonnellate di CO₂ equivalenti), 1990-2030^e



N.B.: SEN (Strategia Energetica Nazionale, 2017); PNEC (Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima, 2019)

79

Alla luce dei fattori cambiamenti in atto (anche spinti dal COVID) la mobilità cambierà nella direzione di:

- 1 Sistemi di **propulsione più sostenibili**
- 2 Mezzi **più connessi**
- 3 Mezzi sempre **meno di proprietà**
- 4 Maggiore multi-modalità e **mobilità come servizio**

La mobilità avanzata è un **cambiamento di paradigma tecnologico e di servizio**

Sistemi di propulsione

- Motore a combustione interna (ICE)
 - Carburanti tradizionali
 - Carburanti alternativi: idrogeno, metano, GPL, *biofuel*, ecc.
- Propulsione elettrica:
 - *Battery Electric Vehicle* (BEV)
 - *Plug-in Hybrid Electric Vehicle* (PHEV)
 - *Hybrid Electric Vehicle* (HEV)
 - *Range Extended Electric Vehicle* (REEV)
 - *Fuel Cell Electric* (FCEV)

Piattaforme di servizio e rete di ricarica/rifornimento

- Servizi di *car sharing*
- Gestione di flotte aziendali
- Servizi accessori (geomarketing, ecc.)
- Stazioni di servizio e infrastrutture (pompe di benzina, stazioni di ricarica a corrente alternata e continua veloce)
- Sistema di elettrificazione lungo la rete autostradale
- Pance di ricarica senza fili e sistemi di ricarica dinamici

Intelligent Transportation Systems (ITS) e connettività

- Sistemi a guida autonoma
- Comunicazioni *wireless*
- Tecnologie computazionali
- *Floating car data*
- Tecnologie a sensori
- Individuazione tramite cicli induttivi
- Individuazione tramite video
- *Electronic Toll Collection* (ETC)
- *Advanced Traffic Management Systems*
- *Advanced Public Transportation Systems*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Higher Institute on Territorial Systems for Innovation e UNRAE, 2020

81

Da qui ai prossimi (pochi) anni, la flotta veicolare italiana **cambierà radicalmente**

	CARBURANTI TRADIZIONALI	METANO	ELETTRICO	TOTALE VEICOLI	CARBURANTI TRADIZIONALI	BIOMETANO	ELETTRICO	TOTALE VEICOLI
Auto 	38,6 mln	965.340	22.728	39,5 mln	25,8 mln	3,3 mln	5,9 mln	35 mln
Bus 	94.749	4.729	671	100.149	84.677	6.694	8.539	99.910
LCVs 	4,0 mln	95.844	7.810	4,2 mln	2,9 mln	173.136	350.265	3,4 mln
HDVs 	717.880	2.115	39	720.034	492.987	64.329	23.378	580.694
	2019				2030 <i>Policy target scenario</i>			

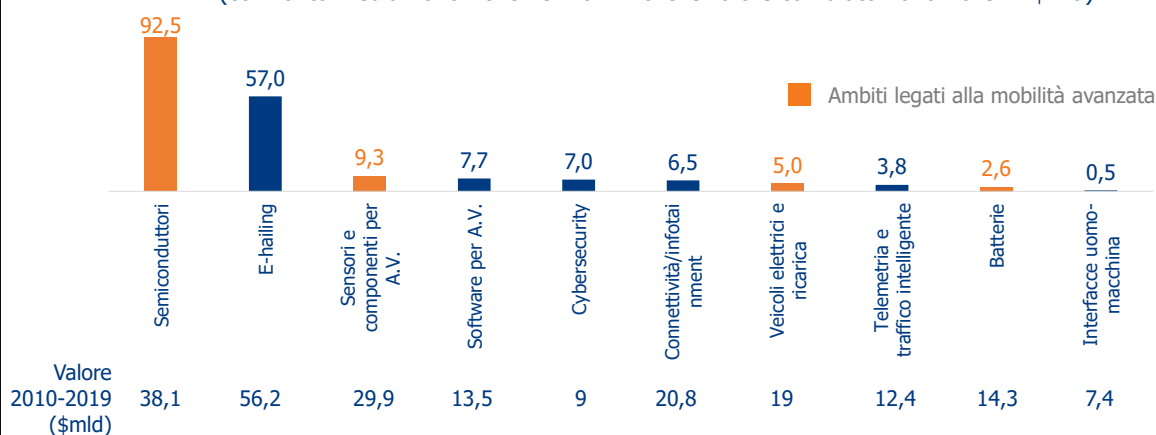
NB: lo «Scenario *Policy Target*» ha l'obiettivo di convertire gli obiettivi di *policy* fissati dal PNEC nel corrispondente parco veicolare; il tasso di ricambio è mantenuto sostanzialmente in linea con i 5 anni precedenti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

82

Nel mondo, dal 2010 ad oggi gli investimenti nelle nuove tecnologie legate alla mobilità avanzata **hanno superato i \$220 mld**

Moltiplicatore degli investimenti medi annui per tecnologia applicata all'industria *automotive*
(confronto media 2010-2013 vs. 2014-2019 e valore cumulato 2010-2019 in \$mld)



83

Il mercato è esposto ad un profondo **cambiamento di paradigma**

L'evoluzione del paradigma della mobilità coinvolge **2 ambiti-chiave** tra loro collegati

1 Cambiamento del modello di *business*

L'evoluzione della mobilità richiede un **ripensamento della struttura produttiva** e una **riconversione** delle aziende legate alla filiera della mobilità "tradizionale" verso le forme di mobilità avanzata per far fronte e sfruttare le potenzialità derivanti dalle evoluzioni tecnologiche e di servizio in corso

2 Evoluzione delle competenze richieste

È centrale promuovere un **aggiornamento delle competenze esistenti** e **investire in aree strategiche** per lo sviluppo delle forme di mobilità avanzata, favorendo una contaminazione di competenze da altre *industry*

84

1 A questa transizione sono potenzialmente esposte 4 tipologie di aziende

Imprese che producono componenti esclusivamente destinati ai motori endotermici (veicoli ICE) e destinati progressivamente a «scompare»

- Motorini di avviamento
- Iniettori
- Serbatoi
- Sistemi ATS
- Sistemi di insonorizzazione
- Candele
- Cablaggi per sistemi di accensione
- Motore termico
- Gruppi elettrogeni
- Alternatori
- ...

Imprese che già producono o sposteranno la loro produzione/fornitura di prodotti e servizi che possono essere utilizzati anche sulle vetture elettriche e/o ibride *plug-in* o alimentate a combustibili alternativi

- Componentistica meccanica tradizionale
- Pneumatici
- Cristalli e alzacristalli
- Sospensioni
- Sedili
- ...

Imprese che si «**riconvertiranno**» dalla propulsione convenzionale a quella avanzata per non uscire dal mercato

Imprese che entrano nella filiera delle **soluzioni ICT ad elevato contenuto tecnologico** applicate alla mobilità (es. IoT, sistemi di telerilevamento - LIDAR, V2G, V2V, ecc.)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

85

2 La crescita della mobilità avanzata richiederà nuove *skill* e nuove professioni

Possibili figure professionali coinvolte nella transizione verso la mobilità avanzata: alcuni esempi



Manifattura

- Produttori e assemblatori di veicoli e della relativa componentistica
- Progettisti di mezzi di trasporto di nuova generazione, utilizzando materiali e carburanti alternativi, anche in ottica «circolare»
- Produttori e installatori di sistemi ICT per veicoli*



Distribuzione e vendita

- Distributori e venditori
- Sviluppatori di sistemi di assistenza remota / autonoma
- Fleet mobility manager*
- Specialisti in offerte assicurative per la mobilità «alternativa»



Utilizzo e post-vendita

- E-mobility manager*
- Smart mobility manager* (ingegneri dei trasporti e del traffico ed esperti su integrazione dei servizi energetici e della mobilità/logistica)
- Manutentori e addetti al post-vendita (compresi noleggio e *sharing* di veicoli)
- Tecnici per la manutenzione dei veicoli elettrici e delle batterie



Riciclo e seconda vita

- Tecnici specializzati nel trattamento, riciclo e riuso di materiali e componenti standard ed elettrici/elettronici del veicolo («riciclatore tecnologico»)
- Esperti su sicurezza delle batterie e manutenzione di mezzi incidentati
- Esperti in «comunicazione ambientale»



Rete infrastrutturale

- Produttori e distributori di combustibili alternativi (*biofuel*, metano, idrogeno)
- Produttori, installatori e manutentori di componentistica per l'infrastruttura di ricarica
- Produttori, installatori e manutentori di sistemi ICT per l'infrastruttura di ricarica (pubblica e privata)

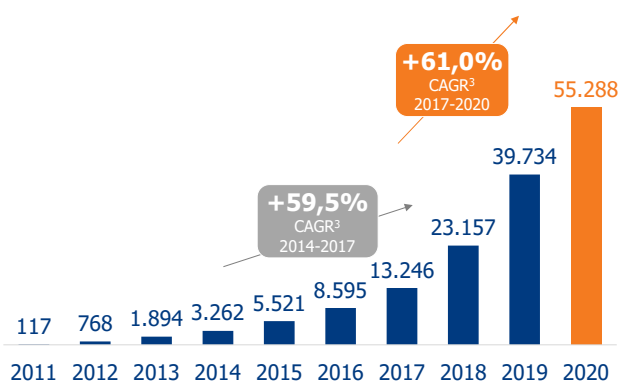
(*) Es. *Vehicle-to-Vehicle* (V2V) e *Vehicle-to-Grid* (V2G)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

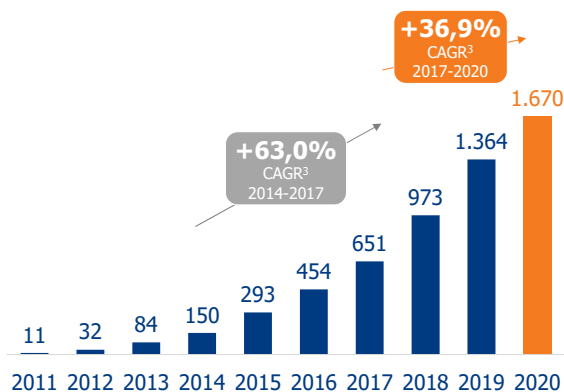
86

Anche in Italia cresce l'interesse del mercato verso i veicoli elettrici

Stock di autoveicoli elettrici in Italia (auto BEV¹ e PHEV² e CAGR³), 2011-2020



Stock di autoveicoli elettrici in Europa (*000 auto BEV¹ e PHEV² e CAGR³), 2011-2020



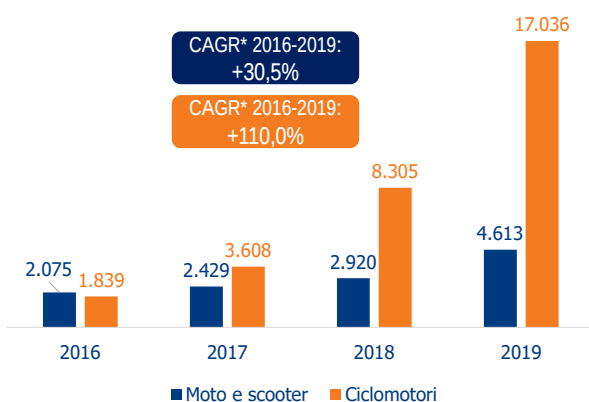
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EAFO, 2020

(1) Battery Electric Vehicle
(2) Plug-in Hybrid Electric Vehicle
(3) Tasso medio annuo di crescita composta 87

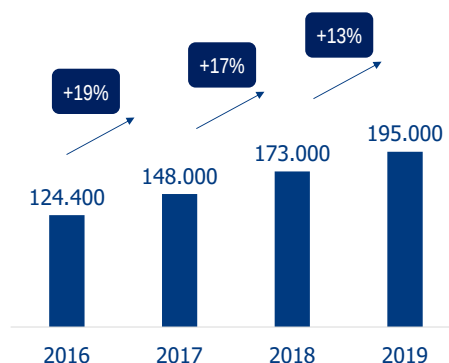
Un trend di crescita si registra anche nel segmento delle due ruote elettriche



Moto e scooter e ciclomotori circolanti in Italia (val. annui e CAGR*), 2016 - 2019



Vendite di biciclette elettriche in Italia (val. annui), 2016 - 2019



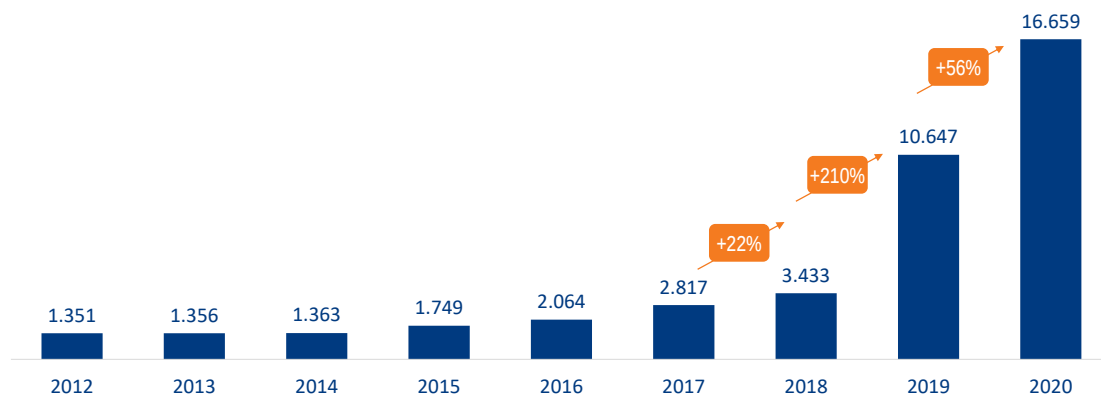
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Rapporto «Città MEZ. Mobilità emissioni zero», 2020

(*) Tasso medio annuo di crescita composta.

88

In parallelo, anche l'**infrastruttura di supporto** si sta adeguando alle richieste del mercato 

Numero di punti di ricarica elettrici in Italia (valori cumulati), 2012 – 2020*



(*) Dato aggiornato a settembre 2020. Il dato comprende i punti di ricarica sia veloce (>22kW) che normale (≤22kW).

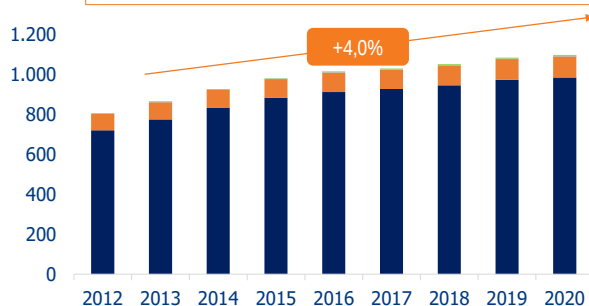
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EAFO - European Alternative Fuels Observatory e Osservatorio MOTUS-E, 2020

89

Cresce la domanda di mezzi di trasporto alimentati a **metano e GPL**... 

Numero di mezzi alimentati a metano (GNC) in Italia per tipologia ('000 e CAGR* %), 2012 – 2020**

 Italia 1^{mo} Paese in Europa per numero di veicoli alimentati a gas naturale (76% su totale UE+EFTA)

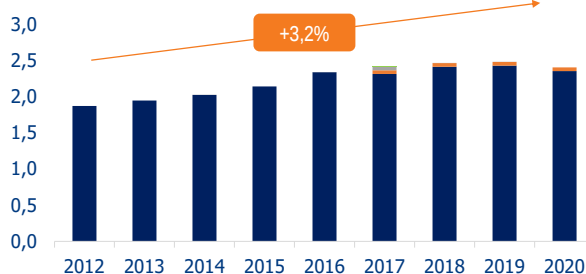


■ Auto passeggeri ■ Veicoli comm. leggeri ■ Camion ■ Autobus

(*) Tasso medio annuo di crescita composto. (**) Dato aggiornato ad ottobre 2020.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EAFO - European Alternative Fuels Observatory, 2020

Numero di mezzi alimentati a GPL in Italia per tipologia (mln e CAGR* %), 2012 – 2020**



■ Auto passeggeri ■ Veicoli comm. leggeri ■ Camion ■ Autobus

90

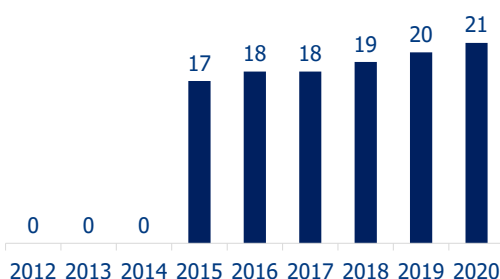
...e anche la relativa rete infrastrutturale si sta progressivamente sviluppando



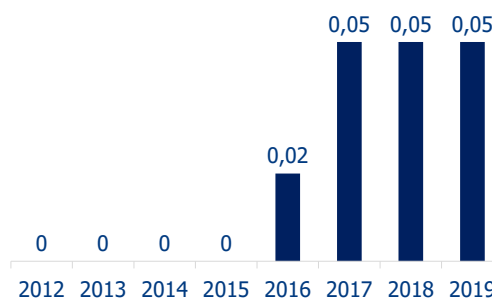
Numero di stazioni di rifornimento a metano* in Italia (per 100 km di autostrade), 2012 - 2020**



Italia 1^{mo} Paese in Europa per numero di stazioni di rifornimento di gas naturale (1.186, pari al 35% su totale UE+EFTA)



Numero di stazioni di rifornimento a idrogeno in Italia (per 100 km di autostrade), 2012 - 2019



(*) Gas naturale compresso (CNG) e gas naturale liquefatto (NLG). (**) Dato aggiornato ad ottobre 2020.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati EAFO - European Alternative Fuels Observatory, 2019

91

In sintesi: **tutte le forme di trasporto** sono interessate da un'accelerazione delle nuove tecnologie

4 RUOTE



- Sistemi di guida autonoma
- Auto connesse (Internet of Vehicles) attraverso le reti 5G delle città
- Corsie riservate ad auto elettriche per agevolare la ricarica

TRENI



- Sistemi di sospensione magnetica
- Treni a idrogeno
- Guida autonoma per aumentare la percorrenza e sensoristica per il monitoraggio costante dei guasti

TPL



- Sistemi di riconoscimento biometrico
- Intelligenza artificiale e Internet of Things per ottimizzare i percorsi, le soste, la frequenza e la ricarica elettrica
- Uso di pannelli solari

LOGISTICA



- Sistema di guida semiautonoma con assistenza al conducente
- Tesla Semi Truck (sul mercato dal 2019) consente di percorrere 600 miglia con un'unica ricarica

NAVI



- Sistemi di guida autonoma
- Utilizzo di Virtual Reality a fini di formazione e training del personale e monitoraggio e intervento da remoto

AEREI



- Airbus ha annunciato che nel 2020 testerà il suo primo aereo elettrico, parte del progetto «E-Fan X»
- Secondo le stime della compagnia, l'aereo potrà volare a regime nel 2022

92

Il territorio di Varese può candidarsi a diventare un *hub* della mobilità avanzata

Un nuovo *hub* della mobilità avanzata: il *driver* dello sviluppo è la sostenibilità



4 motivi per cui il territorio di Varese può affermarsi come un *hub* delle forme di mobilità avanzata



Esistenza di una **forte base industriale e di servizi** nel territorio di Varese formato da grandi gruppi e PMI a vocazione internazionale e elevata specializzazione nei settori automobilistico (**quattro ruote e due ruote**)/meccanico e dell'energia/ambiente



Possibilità di valorizzare l'**ecosistema della Ricerca e dell'Innovazione** a partire dagli enti pubblici e privati insediati nella Provincia di Varese e di avviare sinergie con altri *cluster*/territori



Localizzazione strategica per un possibile *hub* della mobilità avanzata, nel **cuore del Nord Ovest dell'Italia** e collegato con le **direttrici europee** delle catene globali del valore del settore *automotive* (Francia/Germania)

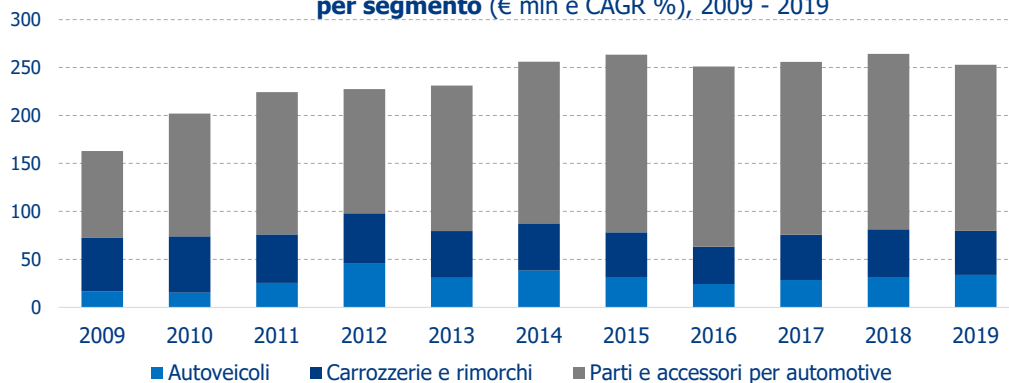


Ampie potenzialità del mercato *target*, a partire dalla domanda globale di trasporto privato

Già oggi Varese ha un posizionamento significativo nella filiera automobilistica lombarda, anche in termini di flussi di **export**

FILIERA DELLA
MOBILITÀ

**Esportazioni del settore *automotive* nella Provincia di Varese
per segmento (€ mln e CAGR %), 2009 - 2019**



**CAGR
2009 - 2019**

**+0,5%
settore**

-6,5%
parti e accessori

-1,1%
carrozzerie

+7,2%
autoveicoli

% su Lombardia
(2019)

1,3%

15,7%

5,9%

Totale: 4,4%

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2020

95

Nel territorio allargato sono insediati anche alcuni **centri di riferimento nella ricerca** per il settore *automotive* e ICT e **poli di formazione**

ECOSISTEMA
DELLA R&I



Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea ad Ispra:

- Terzo più grande centro di ricerca (dopo quelli di Bruxelles e Lussemburgo) con >2.000 occupati
- Laboratori sui **veicoli elettrici** e misurazione delle emissioni **elettromagnetiche** generate da auto elettriche e ibride e la loro **comunicazione wireless** con le reti elettriche intelligenti



Vodafone Automotive (ex Cobra Automotive) di Busto Arsizio:

- 900 esperti, 80mila ore di test all'anno su **limiti di tenuta dei materiali**
- Uno dei pochi laboratori aziendali in Europa per la **sperimentazione dell'effetto dei campi elettromagnetici**

SISTEMA DELLE
UNIVERSITÀ E DEGLI
ISTITUTI TECNICI
SUPERIORI (ITS)

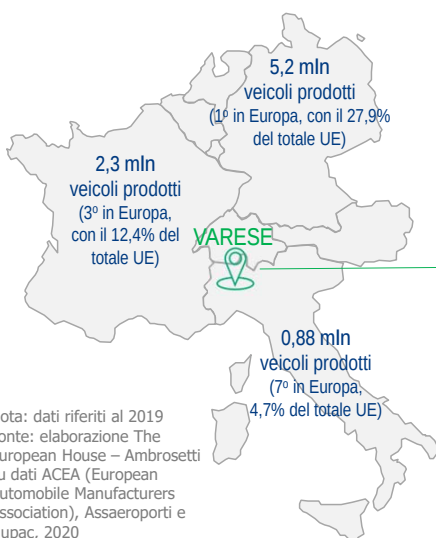


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti aziendali, 2019

96

Varese ha il potenziale per rafforzare il proprio ruolo strategico di **snodo logistico** (merci e persone) verso i mercati-chiave dell'*automotive* europeo

LOCALIZZAZIONE
STRATEGICA



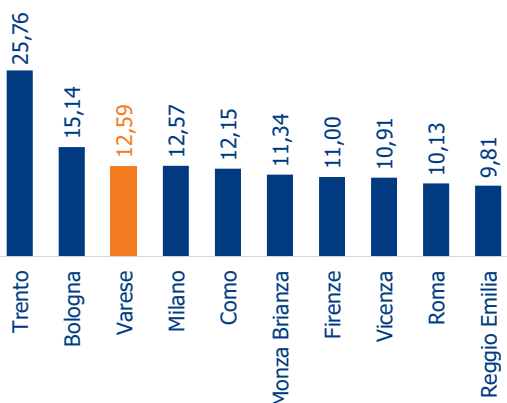
- Si trova **al centro del Corridoio ferroviario (TEN-T) Reno-Alpi**, che collega il Nord Europa al porto di Genova («triangolo Milano-Torino-Genova»)
- Il territorio è servito dall'**aeroporto internazionale di Malpensa** (2° scalo aeroportuale per numero di passeggeri, con 24,7 mln passeggeri nel 2018 - CAGR 2009-2018: +3,5%; 1° per merci movimentate, con 572,8 mln tonn - CAGR 2009-2018: +5,2%)
- Si inserisce nella «**Regione Logistica Milanese**» (1.500 imprese di servizi logistici e >15.000 società di autotrasporto; giro d'affari di €20 mld, pari al 26% del mercato italiano; 35% di tutti i magazzini conto-terzi in Italia)
- Presenta sul suo territorio il **più grande interporto tra ferrovia e strada d'Europa** (terminale Hupac), con una capacità di 8 mln tonn annue

97

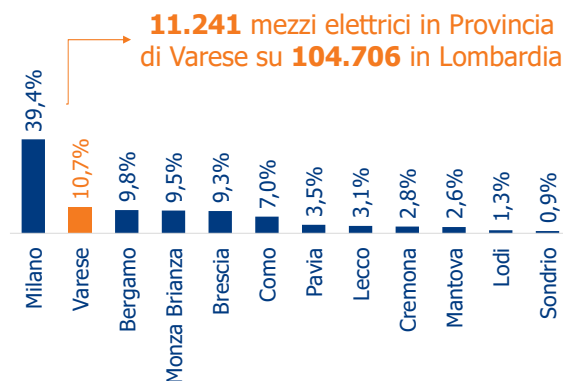
Oggi Varese è la **terza** Provincia italiana (1° lombarda) per **numero di autoveicoli elettrici e ibridi** in rapporto alla popolazione...

DOMANDA DI
MOBILITA'

Numero di autoveicoli elettrici e ibridi in circolazione: prime 10 Province italiane
(BEV+PHEV* ogni 1.000 ab.), 2019



Numero di autoveicoli elettrici e ibridi in circolazione in Lombardia
(% BEV+PHEV* sul totale regionale), 2019



Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ACI - Automobile Club Italia, 2020

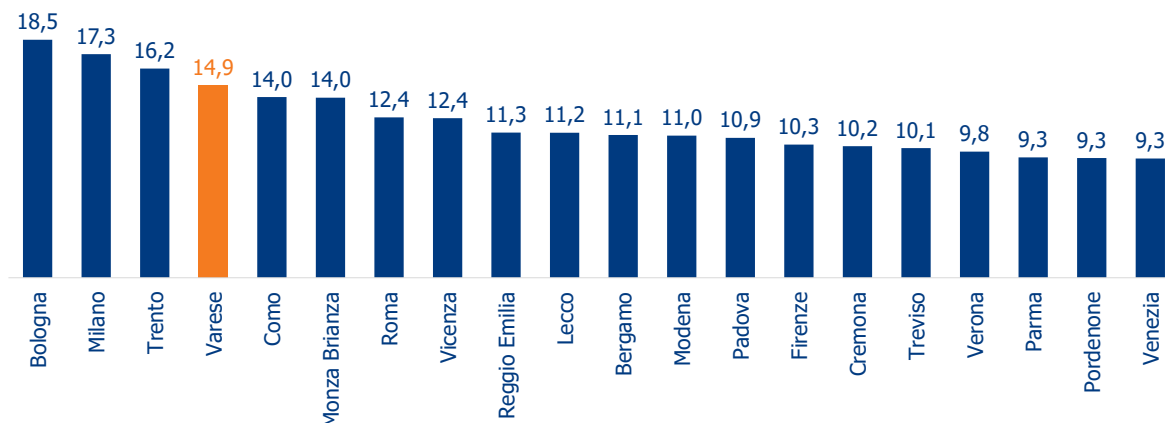
(*) BEV (Battery Electric Vehicle) e PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle)

98

...ed è quarta per **incidenza dei mezzi elettrici e ibridi** sul parco circolante provinciale

DOMANDA DI
MOBILITÀ

**Numero di autoveicoli elettrici e ibridi in rapporto al parco auto totale:
prime 20 Province italiane (BEV+PHEV* ogni 1.000 auto), 2019**



Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ACI - Automobile Club Italia, 2020

(*) BEV (Battery Electric Vehicle) e
PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) 99

Indice

1. L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico sul posizionamento della Provincia di Varese in Lombardia nello scenario pre-COVID
2. Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sull'Italia e sul sistema produttivo del territorio della Provincia di Varese
3. I *megatrend* della sostenibilità, il ruolo della mobilità avanzata e le opportunità per il territorio di Varese
4. **Il cluster lombardo-piemontese della mobilità avanzata: dimensioni, caratteristiche, dinamiche**
5. Gli orientamenti e le aspettative del territorio della Provincia di Varese verso la mobilità avanzata
6. Le linee d'azione per la creazione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e il posizionamento del territorio della Provincia di Varese

100

- 101

N.B.: si veda in allegato



- **5 anni** di analisi (dal 2014 al 2018*)

- [illegible]

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

103

- Una parte significativa delle imprese del campione allargato opera anche in ambiti diversi dalle forme di mobilità elettrica e/o avanzata (assemblaggio, componentistica, servizi di mobilità alimentata a carburanti fossili «tradizionali»)
- Per identificare e dimensionare la **quota di ricavi di competenza diretta della filiera della mobilità avanzata**, è stato effettuato un ulteriore affinamento del perimetro d'analisi
- A tal fine, è stata realizzata una duplice attività:
 1. Ripartizione del fatturato imputabile alla mobilità avanzata da **fonti aziendali ufficiali** (ad esempio bilanci societari degli esercizi 2014-2018, dichiarazioni disponibili sui siti *web corporate* o confronto diretto con le imprese coinvolte)
 2. In assenza di tale informazione, adozione di **opportune proxy** dell'andamento del mercato di forme di mobilità elettrica e/o avanzata in Italia (i coefficienti sono stati calcolati a partire dall'andamento delle immatricolazioni e/o della consistenza del parco circolante di veicoli elettrici, ibridi *plug-in* e ad altre forme di combustibili alternativi in Italia)

104

I coefficienti di ponderazione utilizzati (1/2)

Macro settore	Cluster	Proxy di riferimento	Coefficienti di parametrizzazione dei ricavi					Fonte di riferimento
			2014	2015	2016	2017	2018	
Manifattura*	Assemblaggio autoveicoli BEV e PHEV	Quota di immatricolato BEV e PHEV in Italia	0,22%	0,28%	0,51%	0,50%	0,70%	ACEA e UNRAE
	Assemblaggio e-bike	Quota di immatricolato e-bike in Italia	3,70%	3,92%	4,68%	7,68%	9,12%	ANCMA e CONEBI
	Assemblaggio VCL elettrici e ibridi	Quota di immatricolato BEV e PHEV in Italia**	0,23%	0,25%	0,29%	0,34%	0,64%	EAFO ACI
	Assemblaggio autobus elettrici	Quota di immatricolato BEV in Italia	0,00%	0,00%	0,20%	0,40%	0,80%	EAFO e ACI
	Assemblaggio moto elettriche	Quota immatricolato elettrico in Italia	0,30%	0,38%	0,65%	0,71%	1,40%	ACEM e ANCMA
	Sistemi elettrici Componenti meccaniche Sistemi elettronici Carrozzerie Sistemi di accumulo elettrochimici Powertrain Pneumatici Impianti di condizionamento Illuminazione Impianti acustici Interni ATS (After Treatment System)	Quota di immatricolato BEV e PHEV (incluso ibrido non plug-in) in Italia	0,96%	1,75%	2,11%	2,48%	3,73%	ACEA e UNRAE

(*) Nel caso della Manifattura, il coefficiente di parametrizzazione dei ricavi considera la quota di competenza del mercato italiano e di esportazione sul mercato europeo

(**) Usato *proxy* dell'assemblaggio autoveicoli per periodo 2014-2017

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati associazioni di settore e bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

105

I coefficienti di ponderazione utilizzati (2/2)

Macro settore	Cluster	Proxy di riferimento	Coefficienti di parametrizzazione dei ricavi					Fonte di riferimento
			2014	2015	2016	2017	2018	
Vendita		Quota di immatricolato BEV e PHEV (incluso ibrido non plug-in) in Italia	1,22%	1,64%	1,73%	2,17%	3,40%	UNRAE
Utilizzo e post-vendita	Manutenzione: Lavaggio, Carrozzeria, Sistemi meccanici, Due ruote, Pneumatici Autoveicoli, Cristalli, Accessori Sistemi elettrici	Quota di autoveicoli BEV e PHEV in Italia su totale parco circolante	0,01%	0,18%	0,24%	0,33%	0,60%	UNRAE
	Servizi: Noleggio autoveicoli	Quota di immatricolato BEV e PHEV (incluso ibrido non plug-in) in Italia	0,90%	1,07%	1,55%	1,83%	2,60%	ANIASA
Riciclo e seconda vita		Totale parco BEV e PHEV in Italia	0,01%	0,18%	0,24%	0,33%	0,60%	UNRAE
Rete e combustibili alternativi	Rete infrastrutturale	Incidenza su fatturato stimata da bilanci di operatori del settore	15,00%	15,10%	19,30%	30,30%	31,90%	Stima da operatori del settore
	Combustibili alternativi	Quota di immatricolato a combustibili alternativi (metano, gpl, idrogeno) in Italia	7,00%	6,50%	6,20%	6,00%	5,80%	UNRAE

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati associazioni di settore e bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

106

La distribuzione del campione dell'analisi sul territorio lombardo-piemontese

	Imprese	Fatturato	Occupati
	1.510	€44.436 mln	83.364
CO	102 (6,8%)	€1.097 mln (2,5%)	1.752 (2,1%)
LC	82 (5,4%)	€1.082 mln (2,4%)	3.388 (4,1%)
MI	837 (55,4%)	€33.637 mln (75,7%)	48.373 (58,0%)
MB	203 (13,4%)	€4.670 mln (10,5%)	19.405 (23,3%)
NO	59 (3,9%)	€ 1.367 mln (3,1%)	3.951 (4,7%)
VA	206 (13,6%)	€2.501 mln (5,6%)	6.226 (7,5%)
VB	21 (1,4%)	€79 mln (0,2%)	269 (0,3%)

Varese 2° Provincia per numero di imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata e 3° Provincia per fatturato e occupati

N.B. Circa il 10% delle imprese attive nel 2018 sono nate tra il 2014 e il 2018 con un tasso di natalità omogeneo tra Province

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

107

I 10 principali risultati dall'analisi sulla filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese (1/2)

1. Nel cluster lombardo-piemontese (VA e altre 6 Province limitrofe), il sistema produttivo potenzialmente coinvolgibile nella mobilità avanzata coinvolge una base di **>1.500** imprese, con **~83.400** occupati e ricavi per **€44 mld**
2. Negli ultimi 5 anni, il fatturato generato dalle imprese attivabili nella mobilità avanzata è cresciuto con CAGR* del **7,2%** annuo (rispetto al 1,1% dell'industria manifatturiera nel cluster lombardo-piemontese)
3. Il perimetro potenzialmente attivabile è costituito da **micro-imprese** (con meno di **€2 mln** di fatturato) attive lungo tutte le attività della filiera da monte a valle
4. Le 7 Province del cluster mostrano **specializzazioni diverse** tra i macro-settori della filiera della mobilità avanzata sia in termini di ripartizione del numero di imprese, fatturato e occupati
5. Tra le 7 Province, **Milano** svolge un ruolo dominante all'interno della filiera complessiva (55% delle imprese, 76% di fatturato e 58% dell'occupazione), così come in ogni macro-settore

(*) CAGR: tasso medio annuo di crescita composta

108

I 10 principali risultati dall'analisi sulla filiera della mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese (2/2)

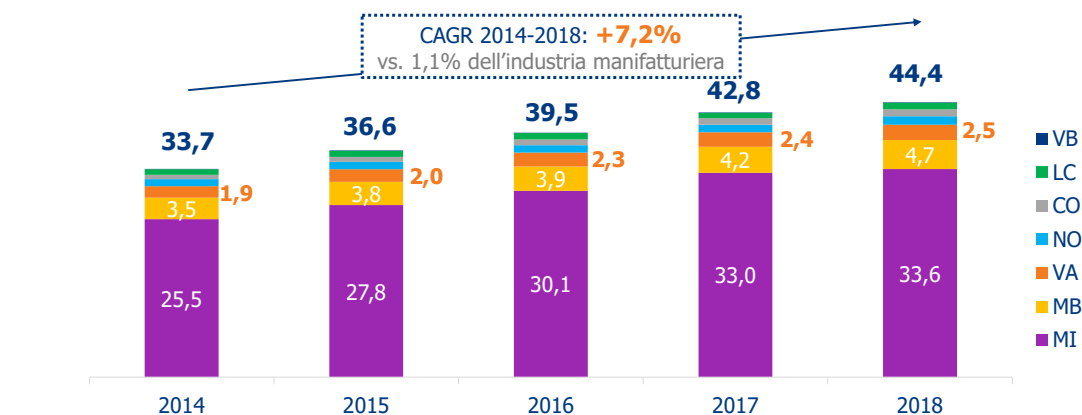
6. Il fatturato direttamente imputabile alla mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese ad oggi ammonta a **oltre €2 mld**
7. Nella Provincia di Varese, il sistema produttivo potenzialmente coinvolgibile nella mobilità avanzata coinvolge una base di **>200** imprese, con **~6.000** occupati e ricavi per **€2,5 mld**
8. All'interno della filiera della mobilità avanzata nella Provincia di Varese il macro-settore della **rete infrastrutturale e dei combustibili alternativi** ha un'incidenza significativa rispetto al *cluster* nel suo complesso, nonostante la riduzione registrata rispetto al 2014
9. Negli ultimi 5 anni, il **fatturato** generato dalle imprese attivabili nella mobilità avanzata a **Varese** nei macro settori della manifattura, dell'utilizzo e post-vendita e della rete infrastrutturale e dei carburanti alternativi **è cresciuto più che nelle altre Province**
10. Nella Manifattura (CAGR* di **+6,3%** negli ultimi 5 anni vs. +3,7% nelle altre 6 Province), Varese mostra una specializzazione nei segmenti dei **sistemi elettrici** e delle **carrozzerie** riscontrabile sia nella ripartizione del fatturato che degli occupati

(*) CAGR: tasso medio annuo di crescita composta

109

La visione d'insieme: nel suo complesso, il sistema produttivo attivabile **vale potenzialmente €44 mld ed è cresciuto di oltre il 7% all'anno dal 2014**

Andamento del fatturato delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per Provincia del *cluster* lombardo-piemontese (€ mld e CAGR*), 2014-2018



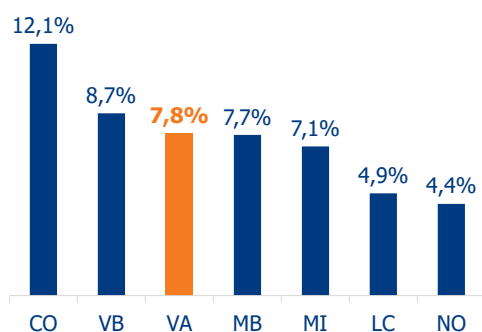
(*) CAGR = tasso medio annuo di crescita composta

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

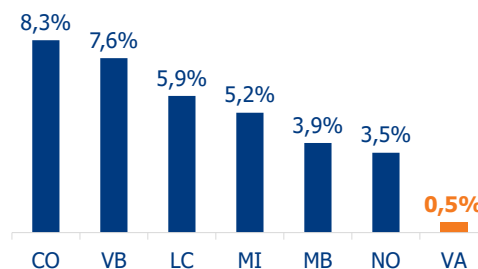
110

I tassi di crescita di fatturato e occupazione risultano diversificati tra le Province analizzate

Fatturato delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per Provincia (CAGR*), 2014-2018



Occupati delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per Provincia (CAGR*), 2014-2018



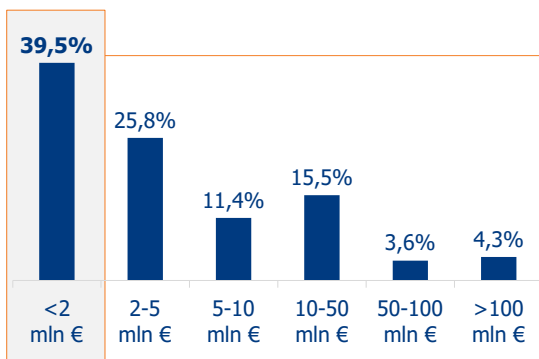
(*) CAGR = tasso medio annuo di crescita composto.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

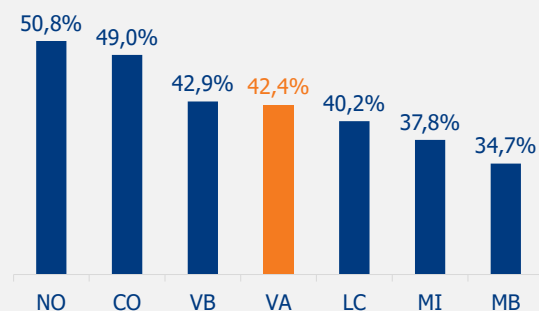
111

Il perimetro attivabile è costituito da **micro-imprese** che possono costituire il tessuto necessario a sostenere le dinamiche di sviluppo dell'*industry*

Ripartizione per classe di fatturato delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata (val. %), 2018



Incidenza delle imprese con un fatturato <€2 mln potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per Provincia (% sul tot. provinciale), 2018

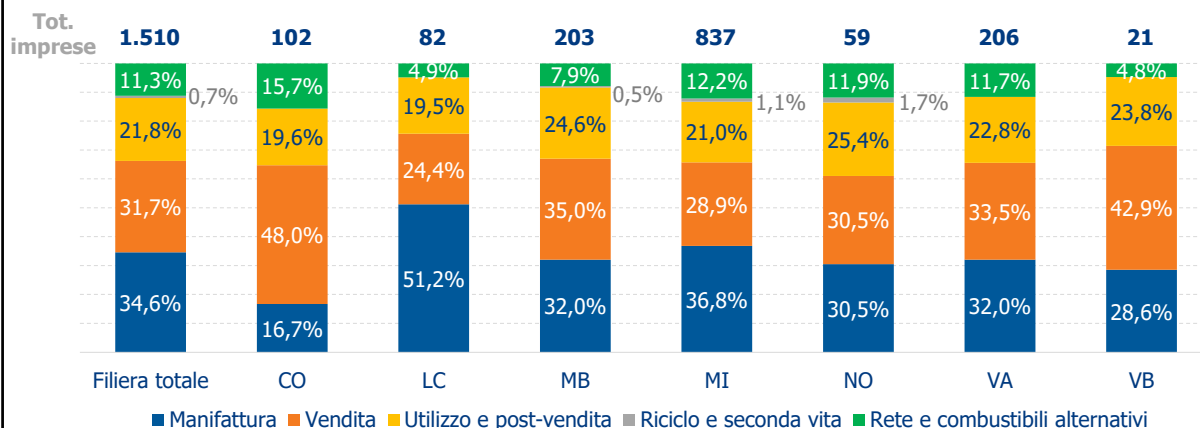


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

112

Il cluster coinvolge tutte le attività da monte a valle, con una forte componente manifatturiera

Ripartizione delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per macro-settore e Provincia (val. assoluto e %), 2018

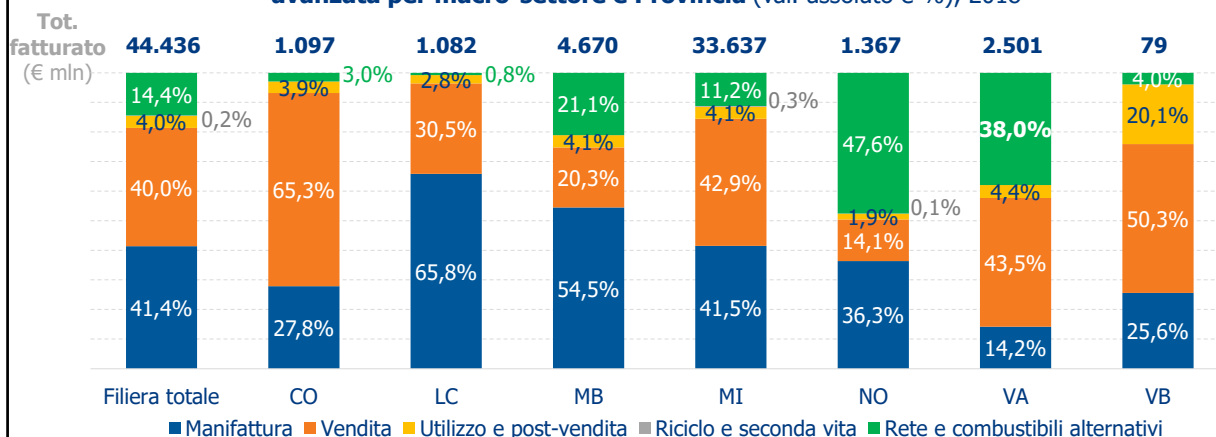


Fonte: elaborazione The European House – Ambrossetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

113

Le 7 Province del cluster lombardo-piemontese mostrano specializzazioni diverse tra i macro-settori della filiera della mobilità avanzata...

Ripartizione del fatturato delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per macro-settore e Provincia (val. assoluto e %), 2018

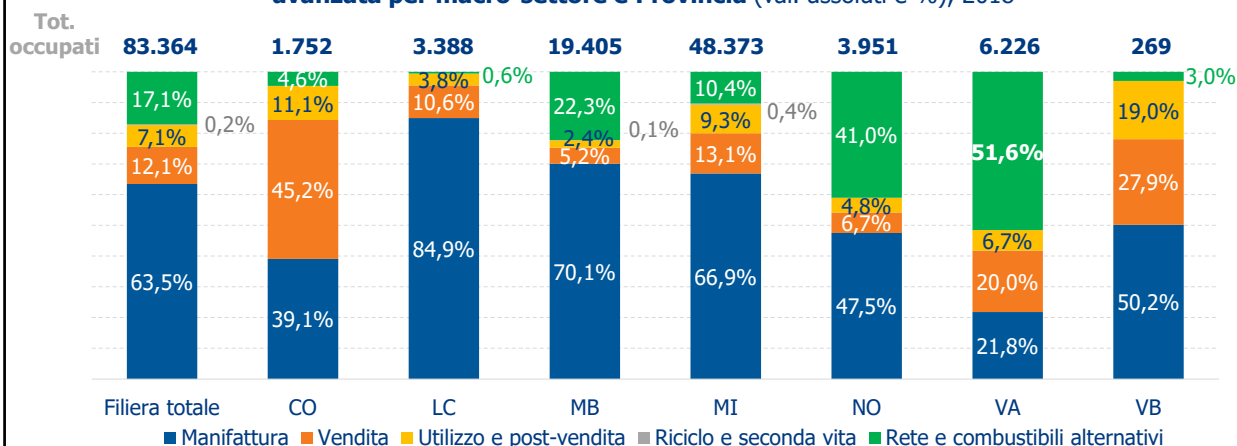


Fonte: elaborazione The European House – Ambrossetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

114

...con dinamiche simili anche per quanto riguarda l'occupazione

Ripartizione degli occupati delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per macro-settore e Provincia (val. assoluti e %), 2018

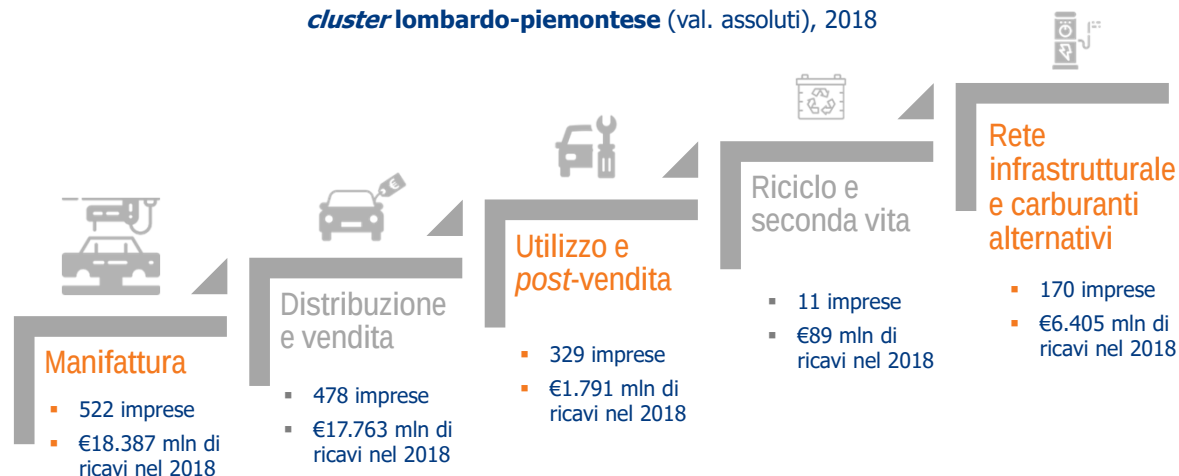


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

115

Lo studio ha analizzato in dettaglio le dinamiche di alcuni macro-settori nella Provincia di Varese e nei territori limitrofi

Caratteristiche dei macro-settori della filiera della mobilità avanzata nelle Province del cluster lombardo-piemontese (val. assoluti), 2018

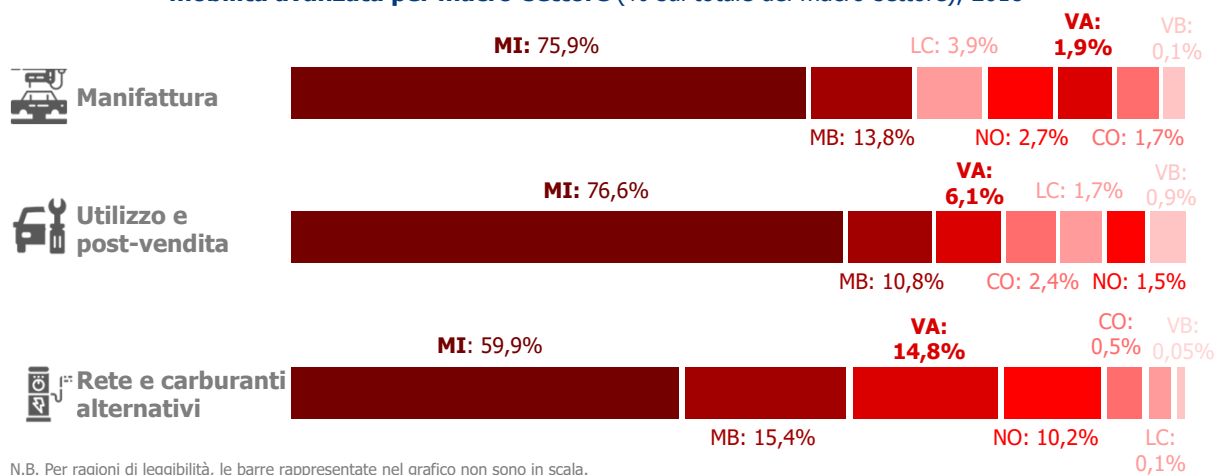


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

116

Il territorio milanese ha un ruolo di traino nel campione di riferimento

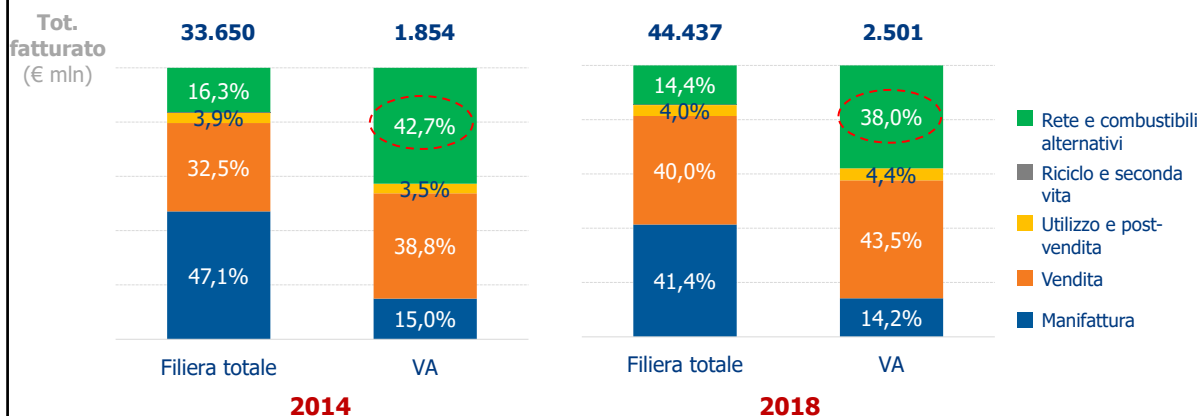
Distribuzione provinciale del fatturato delle imprese coinvolgibili nella mobilità avanzata per macro-settore (% sul totale del macro-settore), 2018



117

La Provincia di Varese mostra una incidenza di fatturato imputabile alla **rete infrastrutturale** e ai **combustibili alternativi** superiore rispetto al *cluster*

Ripartizione del fatturato delle imprese potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata per macro-settore e Provincia (val. assoluti e %)

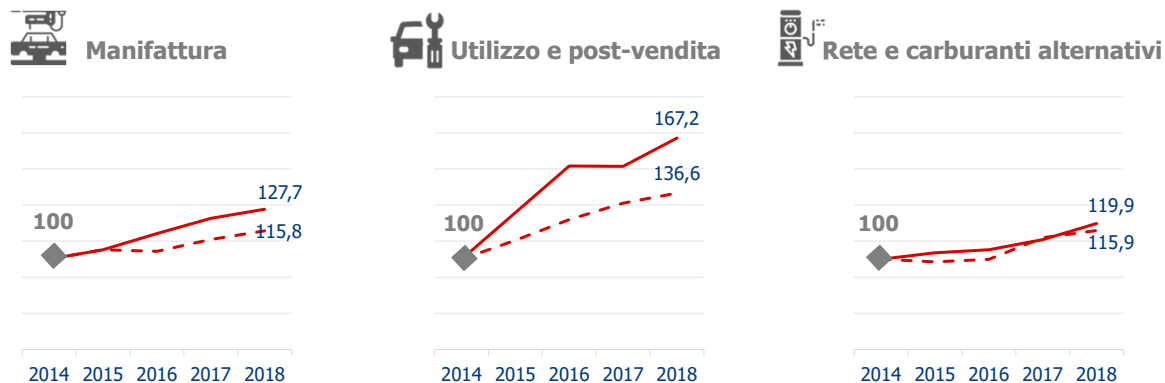


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

118

Negli ultimi 5 anni il fatturato generato dalle imprese attivabili nella mobilità avanzata a Varese è cresciuto più che nelle altre Province analizzate

Andamento del fatturato delle imprese coinvolgibili nella filiera della mobilità avanzata nel cluster e nella Provincia di Varese: focus per macro-settore (anno indice, 2014=base 100), 2014-2018



(*) La filiera totale si riferisce alle 6 Province del cluster considerato, ad esclusione della Prov. di Varese

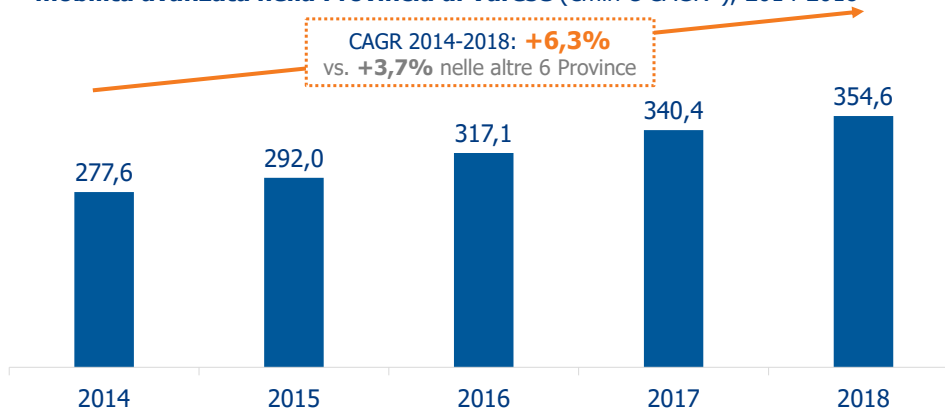
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

119

Il volume dei ricavi della produzione manifatturiera a Varese è cresciuto del **6,3% medio annuo, quasi il doppio rispetto alle altre 6 Province**



Fatturato delle aziende manifatturiere potenzialmente coinvolgibili nella mobilità avanzata nella Provincia di Varese (€mln e CAGR*), 2014-2018



(*) CAGR = tasso di crescita medio annuo composto

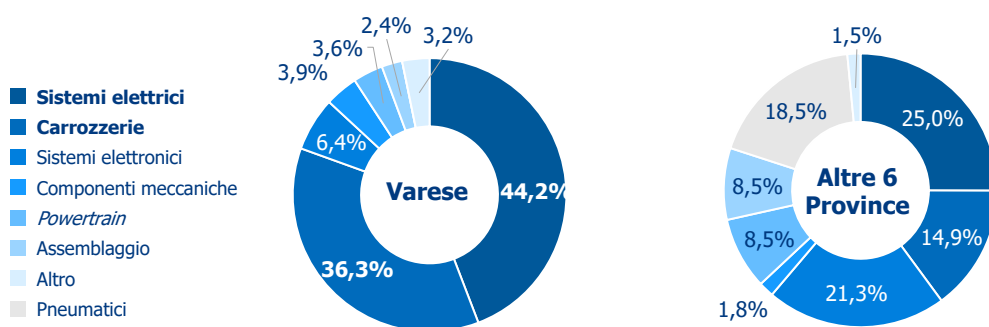
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

120

La manifattura varesina ha una specializzazione nei **sistemi elettrici** e nelle **carrozzerie** che la contraddistingue dalle Province limitrofe



Ripartizione del fatturato delle imprese manifatturiere attivabili nella mobilità avanzata per cluster (%), 2018



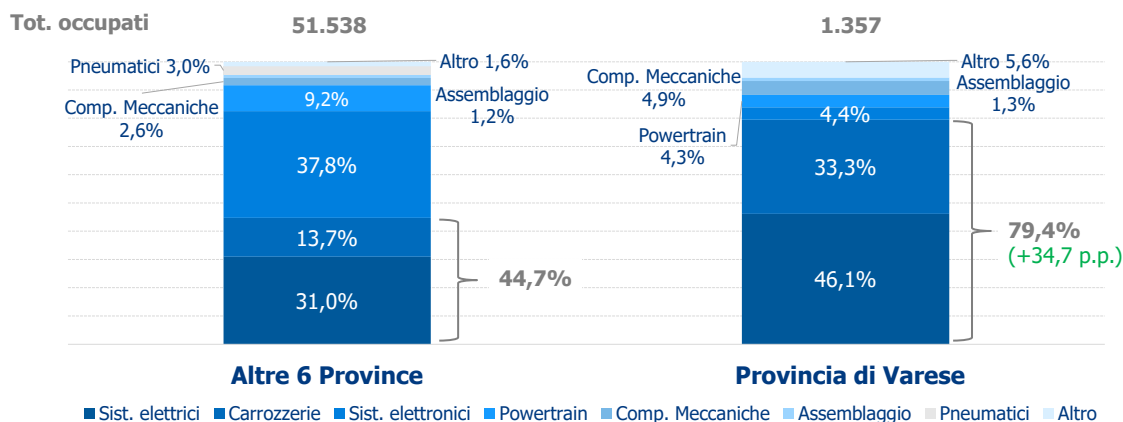
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

121

A Varese **4 occupati su 5** nel settore manifatturiero sono attivi in questi due segmenti



Ripartizione degli occupati delle imprese manifatturiere attivabili nella mobilità avanzata a Varese e nelle altre Province e sotto-segmento (% e totale occupati), 2018



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

122

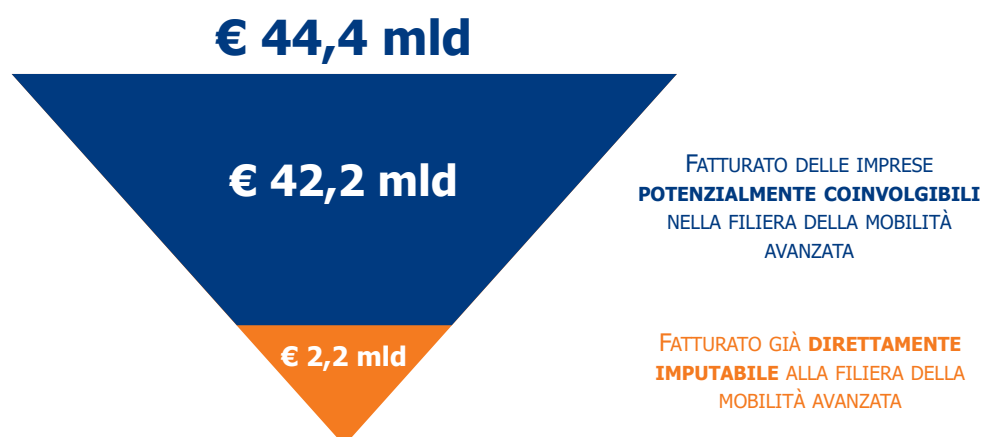
I criteri di ripartizione dei ricavi direttamente imputabili alla filiera della mobilità avanzata

- Una parte delle imprese del *cluster* lombardo-piemontese opera anche in settori contigui per tecnologie e produzioni offerte dall'industria della mobilità avanzata e/o in diversi ambiti della mobilità (assemblaggio, componentistica, servizi di mobilità, infrastruttura di ricarica)
- Per identificare e **dimensionare il fatturato già direttamente imputabile alla filiera della mobilità avanzata**, è stato effettuato un ulteriore affinamento del perimetro d'analisi:
 1. Ripartizione del fatturato imputabile al business della mobilità avanzata da **fonti aziendali ufficiali**
 2. Adozione di opportune **proxy dell'andamento del mercato** della mobilità avanzata in Italia
- Inoltre, è stata effettuata una stima delle potenzialità di **crescita al 2030 del fatturato** già oggi direttamente imputabile alla filiera della mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese
- Tale stima si basa su due ipotesi:
 - Un tasso di crescita del fatturato direttamente imputabile alla mobilità avanzata tra il 2018 e il 2030 in linea con quello degli ultimi due anni (**CAGR* 2016-2018**)
 - Un **progressivo aumento della quota di fatturato** direttamente imputabile alla mobilità avanzata (x2 volte nel 2025 e x3 volte nel 2030)

(*) CAGR = tasso medio annuo di crescita composto

123

Il fatturato complessivo del *cluster* lombardo-piemontese è pari a **44 miliardi di Euro** di cui **oltre 2 miliardi di Euro in attività dirette di mobilità avanzata**



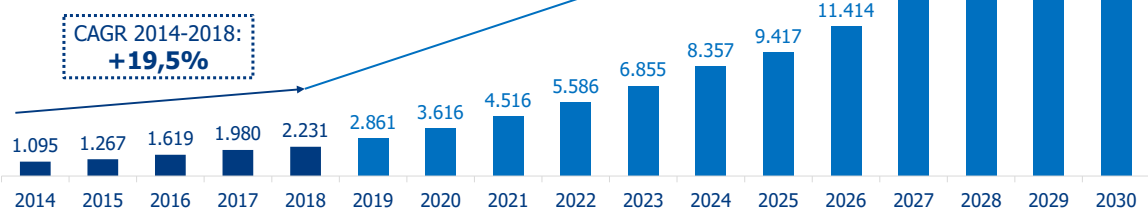
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

124

L'opportunità: il fatturato diretto della mobilità avanzata può **decuplicare nei prossimi 10 anni**

Andamento del fatturato imputabile alla mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese di riferimento e stime al 2030 (€ mln e CAGR*), 2014-2030^E

A questi valori si deve aggiungere il fatturato delle produzioni «neutrali» e «tradizionali»



N.B. I dati qui rappresentati fanno riferimento solo al fatturato **già direttamente imputabile alla filiera della mobilità avanzata**. Applicando tassi di crescita analoghi all'intero fatturato delle imprese **potenzialmente coinvolgibili** nella filiera della mobilità avanzata, quest'ultimo raggiungerebbe i €186,4 mld nel 2030 (partendo da €44,4 nel 2018). (*) CAGR = tasso medio annuo di crescita composto

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

125

The European House - Ambrosetti ha approfondito ulteriormente l'analisi sulla filiera della mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese

È stata effettuata una ulteriore analisi delle *performance* delle aziende del *cluster*:

1 Ripartizione delle aziende della filiera della mobilità avanzata per **grado di «rischiosità» di uscita dal mercato**:

- Le aziende sono state raggruppate in **4 categorie** in base alle caratteristiche dei prodotti offerti

2 Analisi delle **performance finanziarie**:

- Sono stati analizzati i principali **indicatori economico-finanziari** all'interno della filiera e in un'ottica di confronto con altri settori/territori

1 La ripartizione delle aziende per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato: metodologia

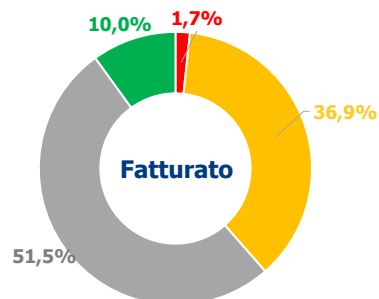
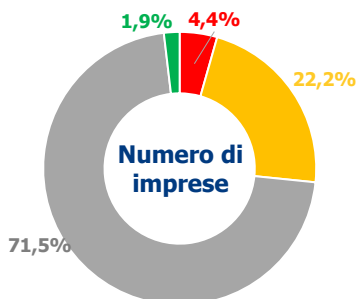
- Le aziende della filiera della mobilità avanzata sono state ripartite in **4 categorie** in base alle caratteristiche dei prodotti offerti:
 - A. Imprese a elevato **rischio di uscita dal mercato** (producono componenti esclusivamente destinati ai motori endotermici)
 - B. Imprese con **attività non prevalente** nella filiera della mobilità avanzata
 - C. Imprese con **produzioni «neutrali»**
 - D. Imprese con **attività prevalente** nella filiera della mobilità avanzata (*core business*)
- È stata analizzata l'**incidenza di ciascuna categoria** in termini di:
 - ✓ **Numerosità** delle imprese
 - ✓ Volume di **fatturato** generato
- Le analisi sono state riproposte per il *cluster* lombardo-piemontese nel suo complesso e in ognuna delle **7 Province** che lo compongono

127

La sfida: il 72% è di fronte ad una grande opportunità evolutiva per il proprio business

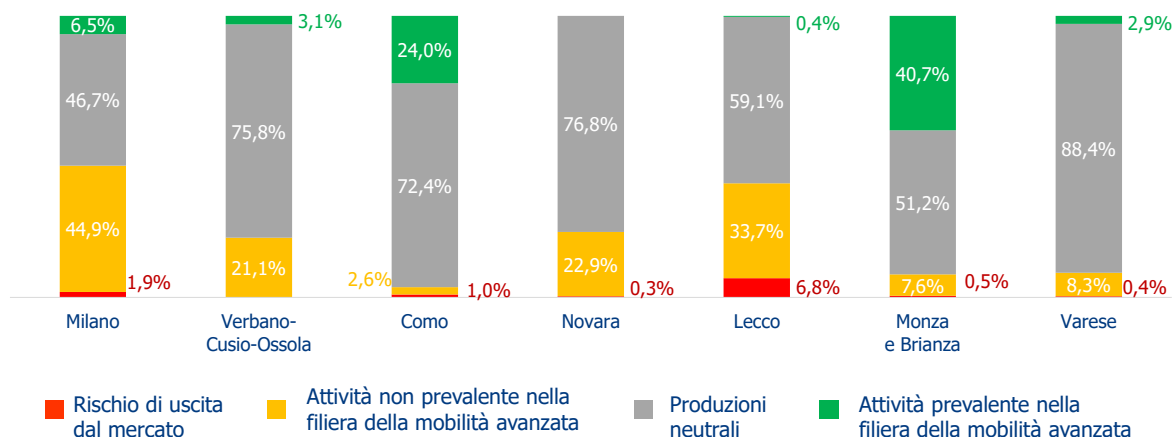
Ripartizione del numero di imprese e fatturato attivabili nella mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato (%), 2018

- Imprese a rischio di uscita dal mercato
- Imprese con attività non prevalente nella filiera della mobilità avanzata
- Imprese con produzioni neutrali
- Imprese con attività prevalente nella filiera della mobilità avanzata



Varese è la Provincia con la maggior quota di fatturato generato da imprese con attività in **produzioni «neutrali»**

Ripartizione del fatturato delle imprese attivabili nella mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato e Provincia (%), 2018



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

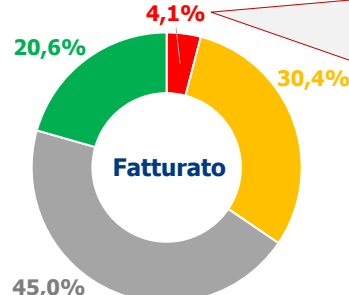
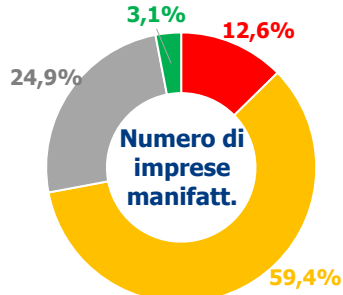
129

Oltre il **70% delle imprese manifatturiere** del cluster è a rischio di uscita dal mercato o con attività non prevalenti nella mobilità avanzata



Ripartizione del numero di imprese e fatturato appartenenti al settore manifatturiero della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato (%), 2018

- Imprese a rischio di uscita dal mercato
- Imprese con attività non prevalente nella filiera della mobilità avanzata
- Imprese con produzioni neutrali
- Imprese con attività prevalente nella filiera della mobilità avanzata



Prevalentemente si tratta di imprese appartenenti al codice ATECO «Fabbricazione di motori, generatori e trasformatori»

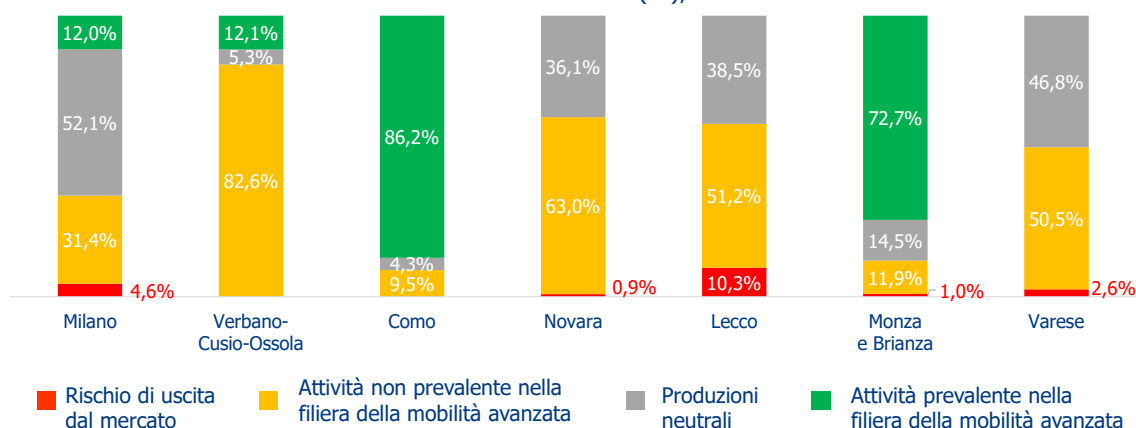
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

130

Como e Monza hanno la quota più elevata di fatturato derivante da imprese manifatturiere attive nella filiera della mobilità avanzata



Ripartizione del fatturato delle imprese appartenenti al settore manifatturiero della filiera della mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese per grado di «rischiosità» di uscita dal mercato e Provincia (%), 2018



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

131

2 Le performance finanziarie: metodologia

- L'analisi delle *performance* economico-finanziarie è stata approfondita attraverso i principali **indicatori di bilancio**:
 - **Return on sales (ROS)**: rapporto tra Risultato Operativo e Ricavi, esprime la capacità remunerativa dei ricavi
 - **Return on investments (ROI)**: rapporto tra Risultato Operativo e Totale Attivo, esprime la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica
 - **Return on equity (ROE)**: rapporto tra Reddito Netto e il valore del capitale proprio, esprime la capacità di remunerare il capitale
 - **Posizione finanziaria netta/EBITDA***: rapporto tra debito netto (debito finanziario lordo meno disponibilità liquide) e EBITDA, esprime la solvibilità dell'azienda
- Tali indicatori sono stati analizzati:
 - su un orizzonte temporale di **5 anni** (2014-2018)
 - per i **macro-settori** della filiera della mobilità avanzata
- I risultati sono stati confrontati con la medesima **filiera della mobilità avanzata su scala italiana** (stessi codici ATECO)
- Infine sono stati individuate come *benchmark* altre filiere rilevanti per il sistema-Paese (**4A del Made in Italy**: Abbigliamento, Agroalimentare, Arredo, Automotive)

(*) Questo indicatore deve essere interpretato in modo inverso rispetto ai precedenti, in quanto un valore elevato segnala un alto livello di indebitamento rispetto all'EBITDA con possibili ripercussioni sulla solvibilità.

132

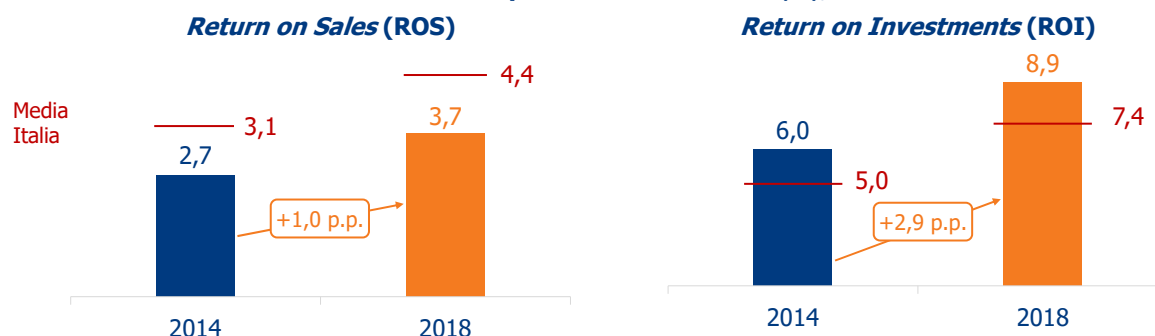
I principali risultati dall'analisi degli indicatori di bilancio delle aziende della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese

- Le imprese della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese mostrano una **buona capacità di remunerare gli investimenti**, superiore alla media nazionale e in miglioramento nel quinquennio (**ROI +2,9 p.p.**), con alcuni punti di attenzione in termini di:
 - Basso livello di capitalizzazione
 - Elevato valore del debito netto rispetto all'EBITDA
- Le imprese con **attività prevalenti nella filiera della mobilità** avanzata registrano un tasso di rendimento del fatturato e degli investimenti **inferiori alla media nazionale** (**ROS** pari a **-1,6 vs. 4,4** e **ROI** pari a **5,3 vs. 7,4**), mentre le imprese a maggiore rischio di uscita dal mercato ottengono *performance* in miglioramento e superiori alla media nazionale
- Inoltre, queste ultime risultano le più solide nella capacità di **remunerazione del capitale** (**ROE** pari a **18,9 vs. 13,4** medio italiano)

133

Le imprese potenzialmente attivabili nella filiera della mobilità avanzata del cluster lombardo-piemontese registrano *performance* finanziarie in miglioramento...

Performance finanziarie delle imprese della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese e in Italia (%), 2014 vs. 2018



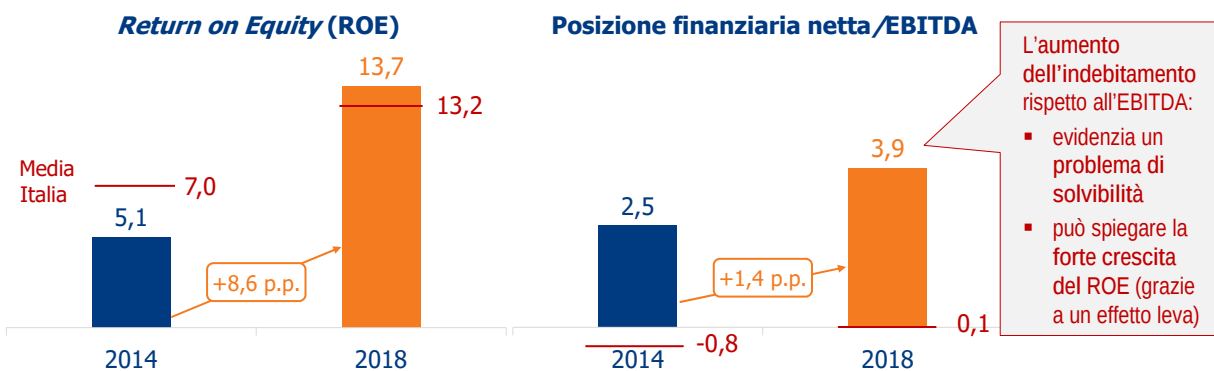
I due grafici possono essere interpretati in modo speculare, in quanto l'elevata capacità di remunerare gli investimenti (ROI) e la bassa remunerazione del fatturato (ROS), se letti simultaneamente, possono indicare un **ridotto livello di capitalizzazione**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

134

...con un punto di attenzione in termini di **solvibilità**, che risulta peggiore della media nazionale e in peggioramento nel quinquennio

Performance finanziarie delle imprese della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese e in Italia (%), 2014 vs. 2018



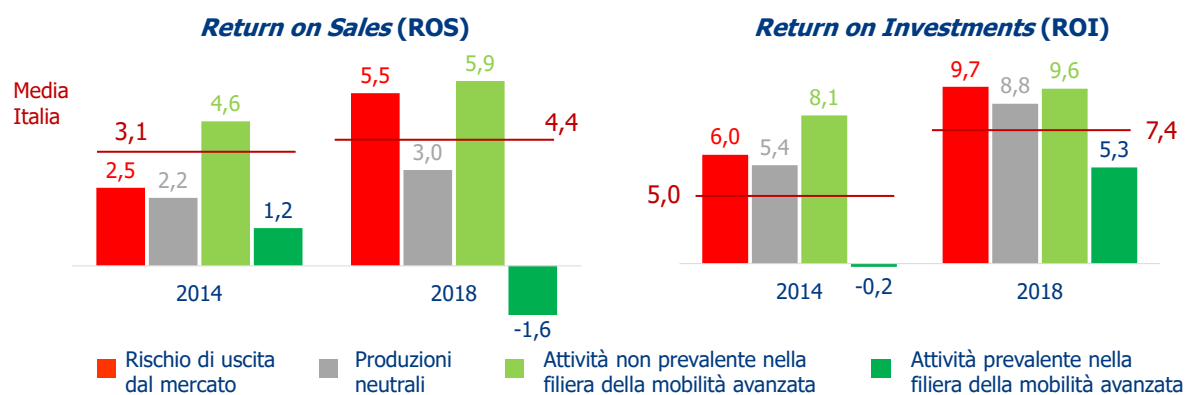
N.B. il dato della media italiana si riferisce alla medesima filiera della mobilità avanzata analizzata per il cluster lombardo-piemontese (sono state pertanto selezionate le imprese appartenenti agli stessi codici ATECO su tutto il territorio nazionale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

135

Le imprese con attività prevalenti nella filiera della mobilità avanzata denotano le maggiori criticità in termini di **gestione caratteristica...**

Performance finanziarie delle imprese della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese e in Italia (%), 2014 vs. 2018



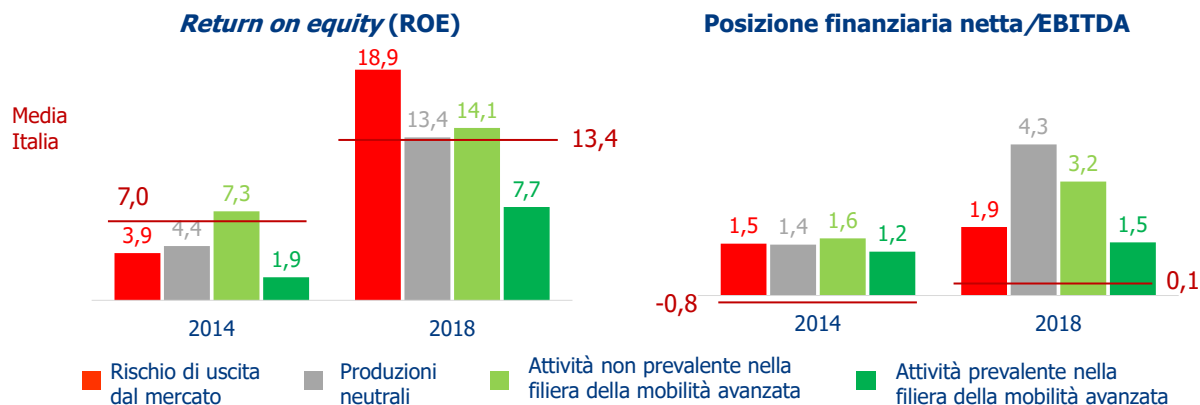
N.B. il dato della media italiana si riferisce alla medesima filiera della mobilità avanzata analizzata per il cluster lombardo-piemontese (sono state pertanto selezionate le imprese appartenenti agli stessi codici ATECO su tutto il territorio nazionale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

136

...mentre quelle a maggiore rischio di uscita dal mercato risultano le più solide nella capacità di **remunerazione del capitale**

Performance finanziarie delle imprese della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese e in Italia (%), 2014 vs. 2018

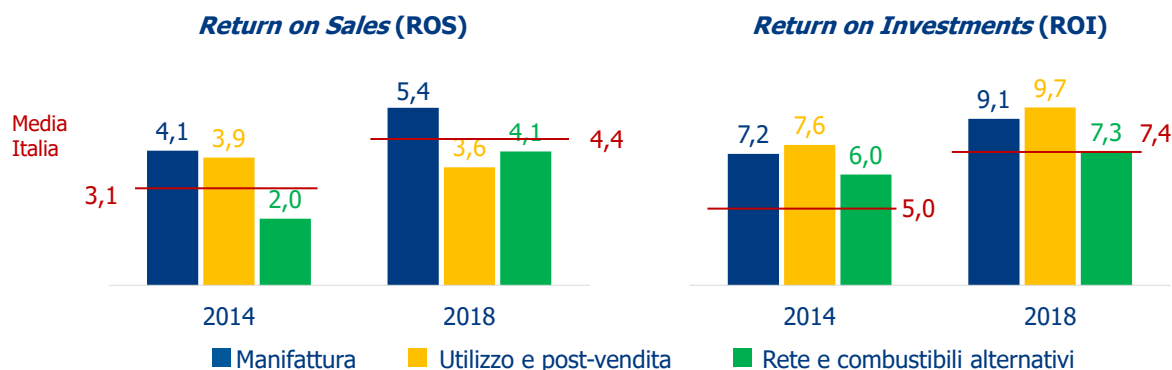


N.B. il dato della media italiana si riferisce alla medesima filiera della mobilità avanzata analizzata per il cluster lombardo-piemontese (sono state pertanto selezionate le imprese appartenenti agli stessi codici ATECO su tutto il territorio nazionale)
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

137

I miglioramenti rispetto ai principali indicatori di solidità economico-finanziaria coinvolgono uniformemente i macro-settori della filiera...

Performance finanziarie delle imprese della filiera della mobilità avanzata nel cluster lombardo-piemontese per macro-settore (%), 2014 vs. 2018

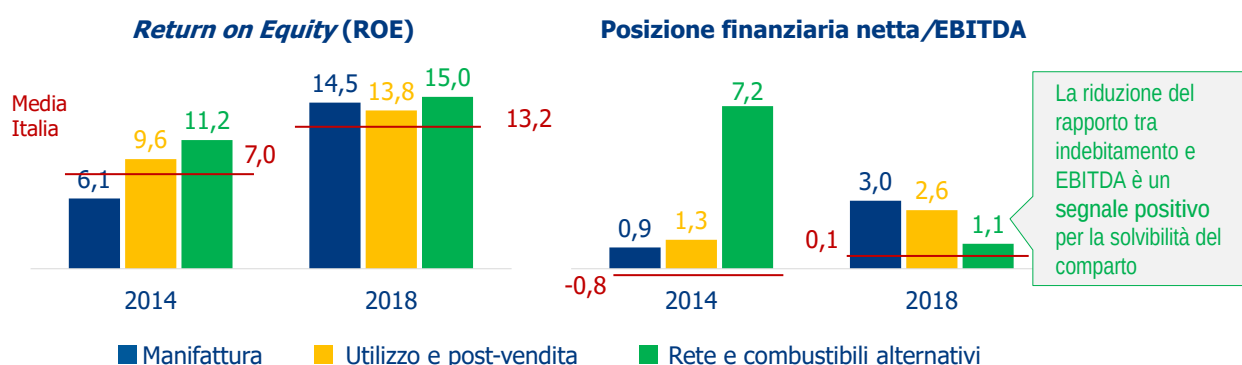


N.B. il dato della media italiana si riferisce alla medesima filiera della mobilità avanzata analizzata per il cluster lombardo-piemontese (sono state pertanto selezionate le imprese appartenenti agli stessi codici ATECO su tutto il territorio nazionale)
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

138

...con un significativo miglioramento in termini di solvibilità per il segmento della **rete infrastrutturale** e dei **combustibili alternativi**

Performance finanziarie delle imprese della filiera della mobilità avanzata nel *cluster* lombardo-piemontese per macro-settore (%), 2014 vs. 2018



N.B. il dato della media italiana si riferisce alla medesima filiera della mobilità avanzata analizzata per il *cluster* lombardo-piemontese (sono state pertanto selezionate le imprese appartenenti agli stessi codici ATECO su tutto il territorio nazionale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su *database* costruito *ad hoc* e analisi dei bilanci da AIDA – Bureau van Dijk, 2020

139

Indice

1. L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico sul posizionamento della Provincia di Varese in Lombardia nello scenario pre-COVID
2. Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sull'Italia e sul sistema produttivo del territorio della Provincia di Varese
3. I *megatrend* della sostenibilità, il ruolo della mobilità avanzata e le opportunità per il territorio di Varese
4. Il *cluster* lombardo-piemontese della mobilità avanzata: dimensioni, caratteristiche, dinamiche
5. **Gli orientamenti e le aspettative del territorio della Provincia di Varese verso la mobilità avanzata**
6. Le linee d'azione per la creazione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e il posizionamento del territorio della Provincia di Varese

140

Dalla attività di ascolto degli *stakeholder* è emerso l'auspicio che Varese si specializzi nella mobilità del futuro diventando un **territorio abilitante** per un **grande progetto** che veda la **Lombardia come la «Silicon Valley» d'Italia per la mobilità connessa, autonoma e green**

141

Le indicazioni emerse dalle interviste con gli *stakeholder*: **possibili produzioni per la mobilità (1/3)**

- Secondo alcuni interlocutori, in Lombardia non c'è ancora piena consapevolezza e **manca un vero motore propulsivo che possa catalizzare una rete** che si attivi sul tema della mobilità avanzata, a differenza del Piemonte e dell'Emilia-Romagna (dove ci si può basare su case automobilistiche innovative che agiscono da volano per reti e collaborazioni)
- Un punto d'attenzione per fare sviluppare il mercato, in Lombardia e nel resto d'Italia, è il completamento della **rete infrastrutturale di ricarica** per i modelli *full electric* e ibridi
- Un ambito di nicchia è rappresentato oggi dalla propulsione ad **idrogeno** che coinvolge tecnologie diverse per produzione, logistica, stoccaggio, distribuzione e usi finali:
 - L'Italia vanta alcune competenze-chiave che sono tuttavia disaggregate - es. produzione ad elettrolisi, rete di distribuzione (Snam); progettazione di camion (Iveco/Nikola) e navi (Fincantieri) alimentate a idrogeno
 - Tra le produzioni industriali attivabili: compressori, componentistica, valvole, accumulatori di pressione e sensoristica di misurazione

Le indicazioni emerse dalle interviste con gli *stakeholder*: possibili produzioni per la mobilità (2/3)

- Un ambito di crescente interesse, di fronte alla diffusione di auto di nuova generazione, sarà l'offerta di **servizi di test** e di **manutenzione** per le nuove tecnologie, in ambienti sicuri e controllati
- Numerosi intervistati hanno espresso l'auspicio che il territorio investa maggiormente sulle tecnologie della **telematica** e dei **veicoli connessi**, che permettono di soddisfare le esigenze del nuovo mercato dell'*automotive* e di offrire nuovi servizi innovativi (es. sicurezza, diagnostica predittiva, ecc.) appoggiandosi a *smartphone*, *app* e *social network*; questo porterà ad un graduale sbilanciamento tra la **componente software e hardware**
- Si dovrà porre particolare attenzione al "**mercato dei dati**" associati ai veicoli connessi e alla loro condivisione/*privacy*, al fine di garantire una adeguata competizione nel settore tra OEM e PMI e ottimizzarne l'utilizzo e rielaborazione per possibili applicazioni in ambito di mobilità urbana (es. *traffic management*, ecc.)
- Secondo più intervistati, il territorio di Varese potrebbe puntare a specializzarsi sui servizi di **assistenza/manutenzione/recupero di batterie e componenti/aftermarket** (es. telediagnostica, apparati di gestione, ecc.)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti da colloqui riservati successivi alla riunione del 22 gennaio 2020

143

Le indicazioni emerse dalle interviste con gli *stakeholder*: possibili produzioni per la mobilità (3/3)

- La **manutenzione** dei veicoli del trasporto privato eco-sostenibile e dei mezzi di micro-mobilità richiederà **competenze diverse** (e nuove) rispetto ai veicoli tradizionali – es. sicurezza elettrica, gestione delle potenze elettriche, utilizzo di apparecchiature elettriche, recupero delle batterie, ecc.
- Per la mobilità del futuro serviranno nuove professioni come i c.d. "**data scientist**", figure in grado di sapere come si acquisiscono e si rielaborano dati (es. per le flotte, assetto del veicolo, stato di erosione della frizione, manutenzione predittiva, ecc.), e gli "**integratori di sistema**" (figura di esperto trasversale che sa conversare con chi produce *powertrain*, centraline, freni, ecc. e che oggi manca nell'attuale sistema formativo italiano)
- La **creazione di un ITS dedicato alla mobilità sostenibile/avanzata** richiede una partnership pubblico-privata e il sostegno di un operatore con un ruolo di aggregatore
- Una operazione interessante riguarda l'avvio delle c.d. "**lauree professionalizzanti**" su questi temi, che rappresentano un livello intermedio tra ITS e Università e risultano più flessibili e semplici da implementare, anche attraverso meccanismi di collaborazione a rete tra atenei

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti da colloqui riservati successivi alla riunione del 22 gennaio 2020

144

The European House - Ambrosetti ha realizzato, in collaborazione con Confartigianato Varese, una **survey** per comprendere il *sentiment* delle imprese del territorio verso la mobilità avanzata

L'indagine si è concentrata su alcuni ambiti legati alla mobilità avanzata:



Percezione circa le potenzialità di questo settore



Strategie d'intervento definite dalle imprese



Punti d'attenzione e criticità attese per sviluppare un *hub* della mobilità avanzata



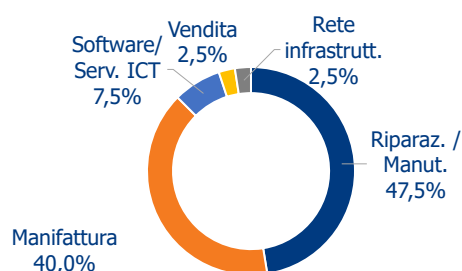
Opportunità di sviluppo per il territorio e le sue imprese

Vi presentiamo di seguito i **risultati** della *survey* condotta presso un campione di aziende manifatturiere e dei servizi basate nella Provincia di Varese, in prevalenza **PMI**

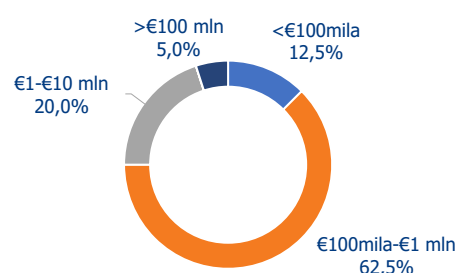
145

Le caratteristiche del campione di riferimento

Scomposizione del campione per settore di attività (%), 2020



Scomposizione del campione per classe di fatturato (%), 2020



- Il campione mostra una significativa rappresentanza di PMI (7 su 10 con un fatturato annuo inferiore a €1 mln e per l'80% con meno di 10 dipendenti), prevalentemente attive nei servizi *aftermarket* e nella manifattura (componenti meccaniche, sistemi elettrici ed elettronici)
- Per l'85% del campione il valore dell'*export* ammonta a meno del 20% del proprio fatturato



La percezione delle imprese del territorio di Varese circa le potenzialità mercato della mobilità avanzata

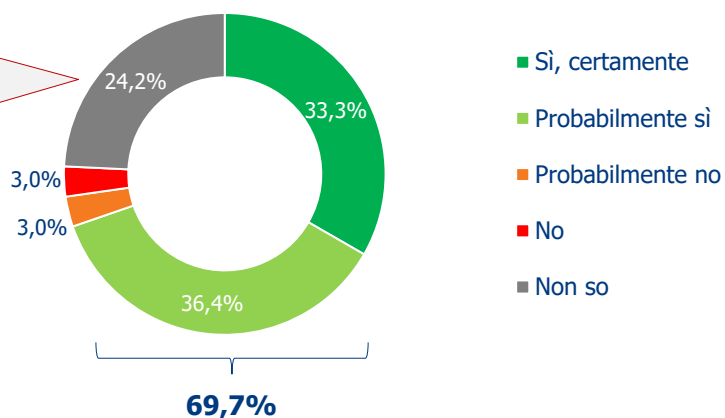
Un nuovo *hub* della mobilità avanzata: il *driver* dello sviluppo è la sostenibilità

The European House
Ambrosetti

Quasi 7 aziende su 10 attribuiscono un **valore strategico** all'inserirsi nella filiera della mobilità avanzata...

Risposte alla domanda "Ritiene strategico per la Sua Azienda operare all'interno della filiera della mobilità avanzata?" (%) , 2020

...ma 1 azienda su 4 dichiara non avere elementi a sufficienza per poter valutare: esiste un tema di carenza informativa

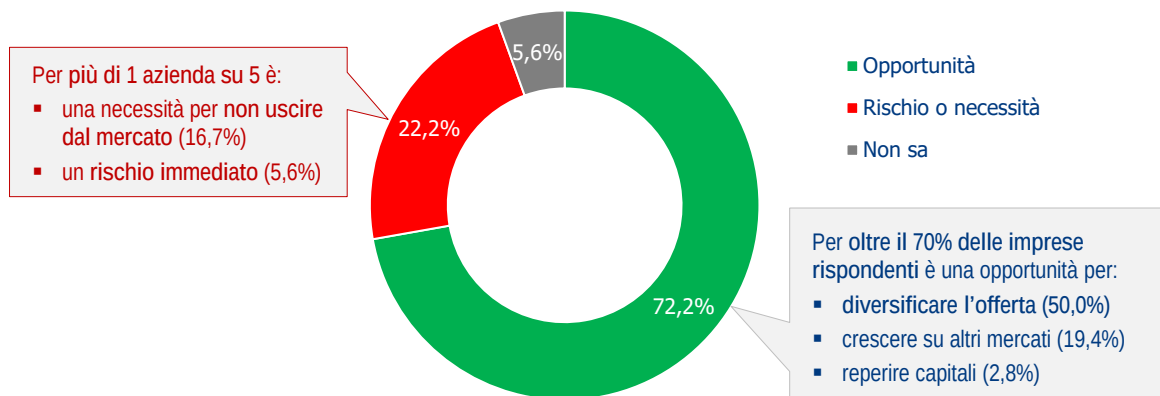


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

148

...e per la maggioranza del campione la rivoluzione in corso nella mobilità rappresenta un'**opportunità di crescita**

Risposte alla domanda "Per la Sua Azienda, la filiera della mobilità avanzata rappresenta:"
(%), 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

149



Le strategie d'intervento delle imprese del territorio di Varese rispetto al mercato della mobilità avanzata

Più della metà delle imprese rispondenti **non si è ancora attivata** per poter cogliere le opportunità associate allo sviluppo di questo mercato

Risposte alla domanda "Con riferimento alla filiera della mobilità avanzata, la Sua Azienda:"
(%, risposte al netto dell'opzione «Non so/Non risponde»), 2020

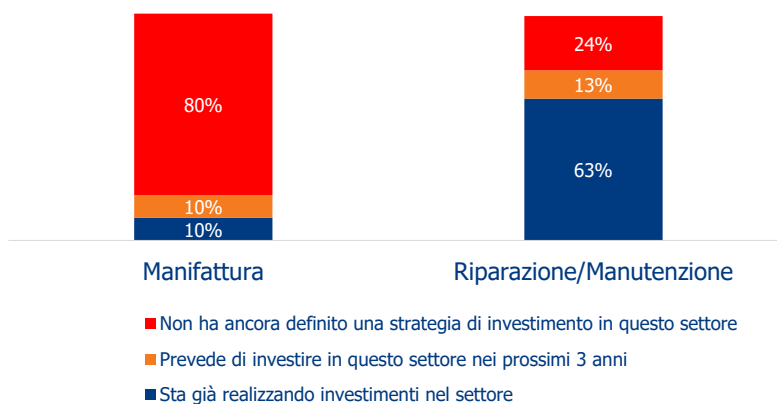


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

151

Gli **operatori dell'aftermarket** sembrano avere intuito l'importanza di cogliere le nuove opportunità del settore

Risposte alla domanda "Con riferimento alla filiera della mobilità avanzata, la Sua Azienda:"
(%, risposte al netto dell'opzione «Non so/Non risponde»; scomposizione per settore di appartenenza*), 2020



(*) Sono stati considerati i 2 settori economici maggiormente rappresentati nelle risposte a questa domanda

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

152



Punti d'attenzione e criticità attese per sviluppare un *hub* della mobilità avanzata nel territorio di Varese

Un nuovo *hub* della mobilità avanzata: il *driver* dello sviluppo è la sostenibilità

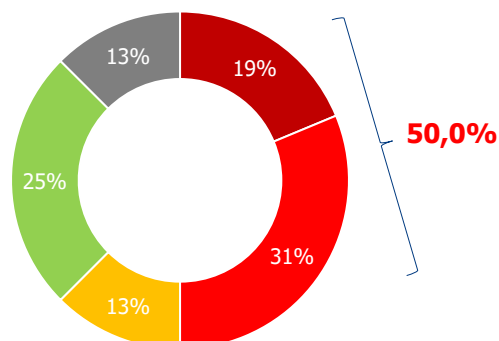
The European House
Ambrosetti

1 azienda su 2 del territorio dichiara di sentirsi ancora **impreparata** per affrontare questa nuova sfida



Risposte alla domanda "*Nel complesso, come giudica la Sua Azienda per livello di preparazione richiesta per svilupparsi e avere successo nella filiera della mobilità avanzata?*" (%), 2020

- Totalmente impreparata per entrare nel settore
- Ancora impreparata per entrare nel settore
- Quasi pronta per entrare nel settore
- Già pronta per entrare nel settore
- Non so



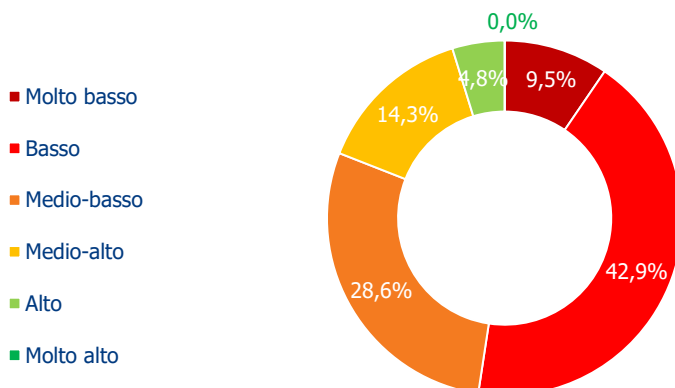
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

154

Questo è riconducibile anche ad un sistema locale ritenuto dalle imprese **poco proattivo**



Risposte alla domanda "Come giudica il livello di proattività del sistema produttivo del Suo territorio per avere successo nel settore della mobilità avanzata?" (%), 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, 2020

155

Per favorire la specializzazione del territorio sulla mobilità avanzata, 1/3 delle imprese chiede un **maggior sostegno agli investimenti produttivi**



Risposte alla domanda "Quali misure di intervento la Sua Azienda richiede al territorio/Istituzioni (locali e nazionali) per svilupparsi nella filiera della mobilità avanzata?" (% max 3 risposte), 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della survey presso le aziende del territorio di Varese, 2020

156



L'avanzamento tecnologico, legato alla disponibilità di risorse finanziarie e umane, preoccupa le imprese intervistate



Risposte alla domanda "Con riferimento alla riconversione/ integrazione della produzione, su quali aspetti la Sua Azienda riscontra le maggiori difficoltà?" (scala decrescente da 1 a 6), 2020

Le prime tre criticità indicate dalle imprese sono:

Livello tecnologico richiesto elevato rispetto all'attuale offerta nel proprio portafoglio di prodotto/ servizio
(punteggio medio = **3,5**)

Livello di risorse finanziarie elevato rispetto alle disponibilità
(punteggio medio: **3,8**)

Livello di competenze inadeguato rispetto alle nuove sfide
(punteggio medio: **4,0**)



Le opportunità di sviluppo per il territorio e le sue imprese nella filiera della mobilità avanzata

Il tessuto produttivo di Varese può fare leva su alcuni **fattori competitivi** che agevolano l'entrata nel mercato della mobilità avanzata

Le prime 4 caratteristiche indicate dalle imprese su cui fare leva per sostenere lo sviluppo di un *hub* della mobilità avanzata, 2019

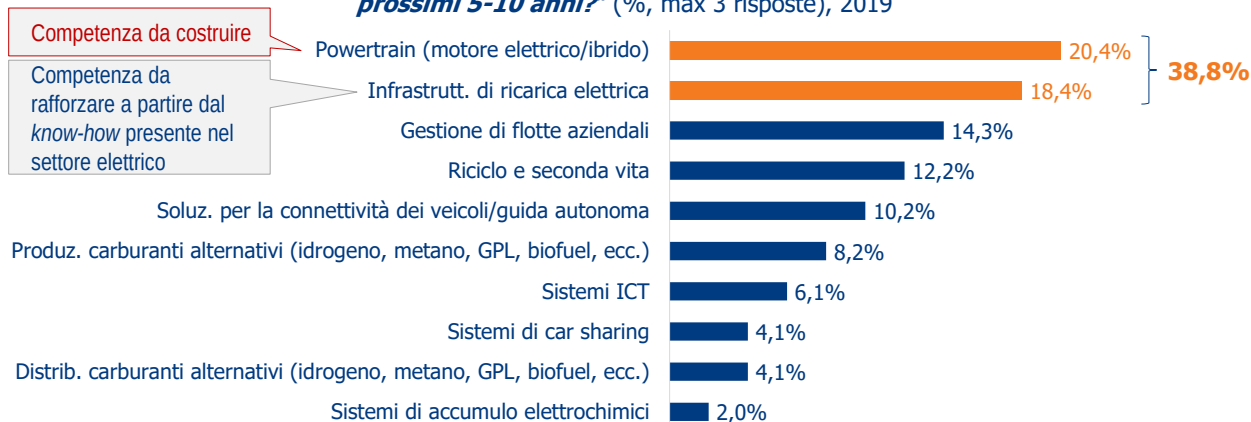
- **Flessibilità**
- **Specializzazione produttiva**
- Coesistenza di PMI e grandi gruppi manifatturieri
- Appartenenza alle filiere di sub-fornitura di grandi imprese

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

159

Le **tecnologie a propulsione elettrica** sono tra le soluzioni che, secondo le aziende intervistate, possono offrire le prospettive di maggior sviluppo

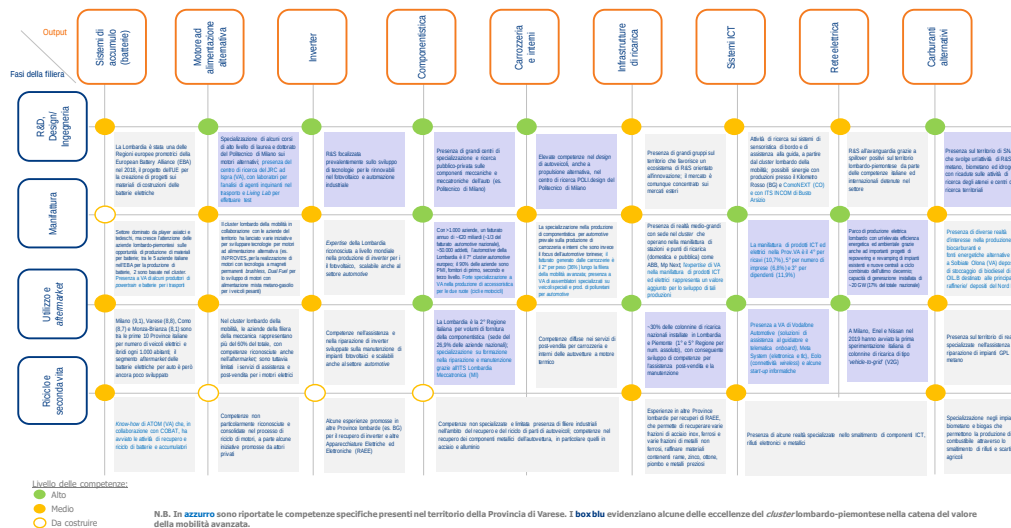
Risposte alla domanda "In quali tipologie di produzione le imprese della Provincia di Varese e dei territori limitrofi potranno ricoprire un ruolo importante nell'ambito della mobilità avanzata nei prossimi 5-10 anni?" (% , max 3 risposte), 2019



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

160

A tale fine, The European House – Ambrosetti ha mappato, per fase e prodotto/ servizio, le **competenze** presenti nel *cluster* lombardo-piemontese



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

N.B.: si veda in allegato

161

Indice

1. L'aggiornamento del *Tableau de Bord* strategico sul posizionamento della Provincia di Varese in Lombardia nello scenario pre-COVID
2. Gli impatti dell'emergenza COVID-19 sull'Italia e sul sistema produttivo del territorio della Provincia di Varese
3. I *megatrend* della sostenibilità, il ruolo della mobilità avanzata e le opportunità per il territorio di Varese
4. Il *cluster* lombardo-piemontese della mobilità avanzata: dimensioni, caratteristiche, dinamiche
5. Gli orientamenti e le aspettative del territorio della Provincia di Varese verso la mobilità avanzata
6. Le linee d'azione per la creazione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata e il posizionamento del territorio della Provincia di Varese

Una possibile proposta di **visione evolutiva** per l'*hub* della mobilità avanzata...

Varese può affermarsi come territorio-chiave per un **progetto-pilota** per la sperimentazione di nuove soluzioni per la mobilità avanzata, secondo un **piano strategico a 10 anni** che veda tutti gli *stakeholder* uniti da un obiettivo comune

Visione:

Sviluppare, facendo leva ed integrando le specializzazioni del territorio di Varese, una filiera della mobilità avanzata tra Lombardia e Piemonte che permetta di rafforzare il ruolo delle sue imprese nelle **filieri globali di subfornitura della componentistica** per i mezzi di trasporto e diventare un punto di riferimento in Italia sui **servizi di manutenzione e assistenza** per le nuove forme di mobilità, contribuendo a rendere l'area lombardo-piemontese una «*Silicon Valley*» del Paese per la **mobilità connessa, autonoma e green**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

163

... e alcuni **valori guida** che ne sottendono l'implementazione

Varese come elemento integrante dell'*hub* interregionale della mobilità avanzata

	EVOLUTO	INNOVATIVO	SPECIALIZZATO	RICONOSCIBILE
VALORI GUIDA	Specializzazione delle aziende su prodotti e servizi per una mobilità connessa, autonoma e <i>green</i>	Punto di riferimento per la progettazione e lo sviluppo di tecnologie e soluzioni per la mobilità del futuro	Centro di competenza sui servizi di manutenzione e assistenza dei veicoli	Rafforzamento della <i>brand awareness</i> del territorio e ingaggio delle imprese
ASSI PORTANTI	- Revisione dei modelli di prodotto e servizio - Collaborazione tra imprese <i>Re-skilling</i> delle competenze	- Ecosistema della tecnologia e ricerca - Imprenditorialità e PMI - Centri di ricerca di eccellenza	- Sistema della formazione superiore e terziaria <i>Network</i> tra atenei del <i>cluster</i> - Nuove professioni	- Reputazione e immagine - Percorsi di sensibilizzazione e informazione per imprese (e cittadini)

Per ciascuno di questi pilastri, è stato indentificato un **portafoglio di azioni-chiave** per il territorio

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

164

A ciascun asse portante corrispondono specifici **ambiti d'intervento** (1/2)

1. EVOLUZIONE DELLA FILIERA

- Creare, rendere vantaggiosi e diffondere **strumenti di collaborazione tra le PMI** della filiera (es. strumento dei "contratti di rete" e delle "reti di impresa ambientale" trasversali a più settori) e il dialogo con le grandi imprese committenti (italiane e straniere)
- Attivare **programmi aziendali di re-skilling** per i lavoratori *senior* delle PMI dei settori della manifattura e dei servizi su digitalizzazione e automazione

2. RICERCA E SVILUPPO

- Creare, nel territorio di Varese, un **centro di ricerca pre-competitivo di riferimento a livello lombardo** su aree selezionate di specializzazione tecnologica applicata all'industria *automotive* (es. Intelligenza Artificiale, *Big Data analytics*, sensoristica e teleradiologica, guida autonoma)
- Stimolare le aziende del territorio (in particolare, le PMI) a **partecipare a bandi pubblici** (finanziati con fondi nazionali e/o del NGEU) per il sostegno all'avvio di progetti innovativi rivolti alla mobilità avanzata, anche in collaborazione con le strutture e i laboratori del JRC di Ispra

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

165

A ciascun asse portante corrispondono specifici **ambiti d'intervento** (2/2)

3. FORMAZIONE

- Estendere al mondo della mobilità su gomma i **corsi di formazione degli ITS** del territorio di Varese (Somma Lombardo e Busto Arsizio), con *partnership* con maggiori *player* industriali del settore presenti in Lombardia
- Erogare **corsi di laurea professionalizzanti** (di durata triennale) sulle competenze tecniche della mobilità 4.0
- Promuovere un sistema di **collaborazione «a rete»** e le sinergie tra gli atenei locali, Politecnico e Università di Milano (es. declinazione secondo il «modello MUNER»)

4. AWARENESS E INFORMAZIONE

- Lanciare una **campagna di brand awareness** sulle competenze radicate nel territorio di Varese (es. partecipazione delle imprese locali a iniziative, fisiche e digitali, di promozione – es. fiere di settore internazionali, ecc.)
- Attivare uno sportello provinciale e/o un sito web per offrire assistenza alle imprese su temi specifici legati all'**accesso a bandi/finanziamenti** di programmi nazionali ed europei sulla mobilità avanzata
- Progettare un **«evento-faro» ricorrente** sul territorio (es. «Advanced Mobility Week» nei capoluoghi di Provincia del *cluster* lombardo-piemontese, visite/*open days* delle aziende della filiera, programmi di sensibilizzazione nelle scuole medie, ecc.)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

166

1 Evoluzione della filiera: 4 tipologie di aziende sono potenzialmente esposte alla transizione del modello di *business* richiesta dalla mobilità avanzata

EVOLUZIONE DELLA FILIERA

Imprese che producono componenti esclusivamente destinati ai motori endotermici (veicoli ICE) e destinati progressivamente a «scompare»

- Motorini di avviamento
- Iniettori
- Serbatoi
- Sistemi ATS
- Sistemi di insonorizzazione
- Candele
- Cablaggi per sistemi di accensione
- Motore termico
- Gruppi elettrogeni
- Alternatori
- ...

Imprese che già producono o sposteranno la loro produzione/fornitura di prodotti e servizi che possono essere utilizzati anche sulle vetture elettriche e/o ibride *plug-in* o alimentate a combustibili alternativi

- Componentistica meccanica tradizionale
- Pneumatici
- Cristalli e alzacristalli
- Sospensioni
- Sedili
- ...

Imprese che si «**riconvertiranno**» dalla propulsione convenzionale a quella avanzata per non uscire dal mercato

Imprese che entrano nella filiera delle **soluzioni ICT ad elevato contenuto tecnologico** applicate alla mobilità (es. IoT, sistemi di telerilevamento - LIDAR, V2G, V2V, ecc.)

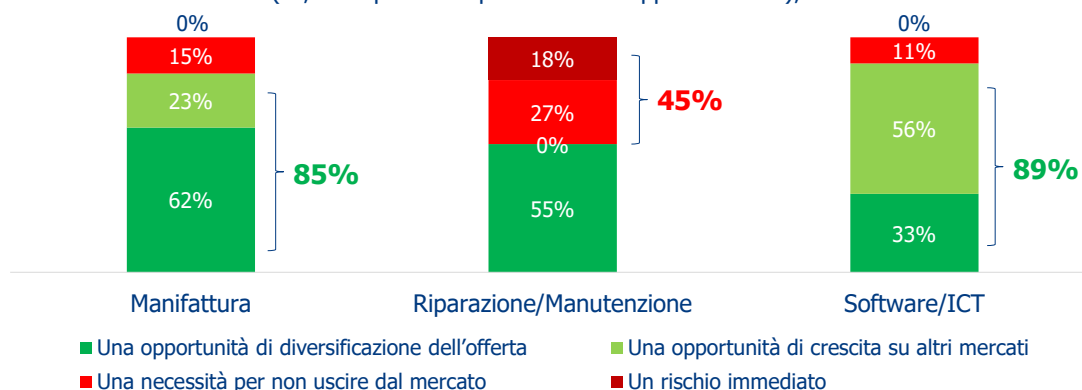
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

167

1 I fornitori di servizi *aftermarket* intervistati giudicano il *business* della mobilità avanzata una necessità o un rischio per la propria sopravvivenza

EVOLUZIONE DELLA FILIERA

Risposte alla domanda "Per la Sua Azienda, la filiera della mobilità avanzata rappresenta:"
(%, scomposizione per settore di appartenenza*), 2020



(*) Sono stati considerati i 3 settori economici maggiormente rappresentati nelle risposte a questa domanda

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

168

1 Il caso Askoll: reinventarsi per il futuro, dagli acquari alla mobilità elettrica

EVOLUZIONE
DELLA FILIERA
CASE STUDY



Askoll
I am electric

- Fondata nel 1978 a Vicenza, l'azienda – specializzata nella produzione di motori per acquari ed elettrodomestici grazie alla tecnologia sincrona applicata ai motori elettrici – nel **2015** ha creato una nuova società per entrare nel *business* della *e-Mobility*
- Askoll è stata in grado di riconoscere l'**opportunità della mobilità elettrica** sviluppando internamente i **due scooter elettrici** eS₂ e eS₃
- Il prodotto ha vinto il **Green Prix 2015** nell'ambito del progetto *No Smog Mobility* ed è stato adottato dalla compagnie di *scooter sharing* **eCooltra** e **Mimoto**
 - eS₂ e eS₃ sono dotati di batterie estraibili ricaricabili in 3 ore, un motore da 3.000W e un'autonomia di circa 100km; sono state messe a punto anche 4 varianti di **eBike** (serie eB)
 - Nel 2018 l'azienda ha raggiunto un **fatturato di €14,1 mln** (grazie alle vendite di 3.194 scooter e 573 *eBike*) e continua a perseguire progetti di espansione del mercato, soprattutto grazie ai servizi di *sharing*

(*) Risparmio di >50% di energia rispetto ai motori elettrici tradizionali.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Askoll, 2020

169

1 Il caso Bonfiglioli: ampliare il business, in continuità con il passato

EVOLUZIONE
DELLA FILIERA
CASE STUDY



- Produttore di riduttori, motoriduttori e dispositivi di azionamento a livello mondiale, il Gruppo Bonfiglioli ha inaugurato una nuova linea di produzione per il settore della *e-Mobility* a **Forlì** a fine 2018
 - Lo stabilimento, dove lavorano **631 addetti**, è dedicato alla produzione di **assali elettrici per trasmissioni e comandi ruote** di varie dimensioni per veicoli elettrici e ibridi, commerciali e industriali (produzione stimata di **25mila pezzi/anno**)
 - La *Business Unit "Mobility & Wind Industries"* (fatturato di €550 mln nel 2018, pari al 60% del totale di Gruppo) è l'unità organizzativa Bonfiglioli che si occupa della progettazione, produzione e vendita di motoriduttori idraulici ed elettrici per attrezzature per il settore delle costruzioni, minerario, logistico e intralogistico e per generatori eolici e attrezzature per il settore marino
- L'espansione dell'offerta intende consolidare il ruolo del Gruppo nello sviluppo di soluzioni per la mobilità elettrica, avvalendosi del **centro di competenza decennale** di cui già dispone a Forlì, dedicato alle attrezzature mobili

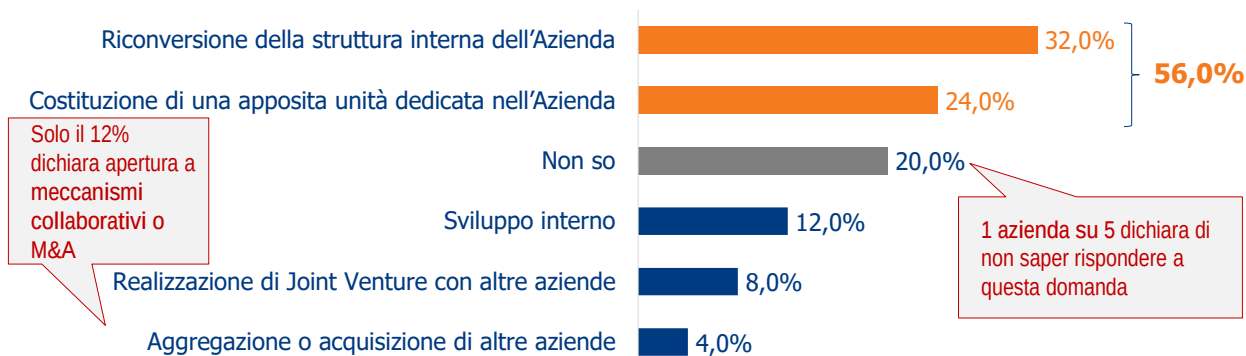
Bonfiglioli
Forever Forward

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Bonfiglioli Riduttori, 2020

170

1 Secondo gli intervistati, occorre **rivedere i modelli organizzativi o creare **business unit dedicate** alle soluzioni per la mobilità del futuro**

Risposte alla domanda "Stante la struttura attuale, attraverso quali modalità la sua Azienda intende sviluppare prodotti e soluzioni per la mobilità avanzata?" (% max 3 risposte), 2020



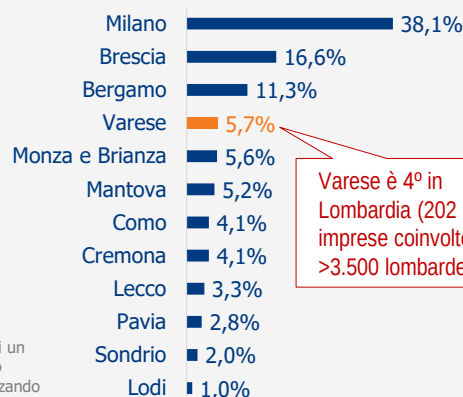
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

171

Proposta 1: avviare **processi collaborativi e aggregativi tra le PMI del territorio varesino e investire sulla **formazione** della forza lavoro**

- Creare, rendere vantaggiosi e diffondere strumenti di collaborazione tra le PMI della filiera (es. strumento dei **"contratti di rete"*** e delle **"reti di impresa ambientale"** trasversali a più settori) e il dialogo con le grandi imprese committenti (italiane e straniere)
- Attivare **programmi aziendali di re-skilling** per i lavoratori *senior* delle PMI dei settori della manifattura e dei servizi con focalizzazione su **digitalizzazione e automazione**

Imprese coinvolte in contratti di rete attivati nelle Province lombarde (%), 2020



(*) Contratto attraverso cui le imprese associate si impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, a collaborare in forme ed ambiti attinenti alle proprie attività, scambiando informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate attività relative all'oggetto di ciascuna impresa.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dello Sviluppo Economico, 2020

172

1 I vantaggi della costituzione di reti di impresa per le PMI

EVOLUZIONE
DELLA FILIERA

- Aumento dell'**efficienza operativa**
- Sviluppo di **nuove competenze e/o nuovi prodotti**
- Agevolazioni fiscali
- **Accesso agevolato al credito** tramite appositi modelli di rating *predisposti* dai principali istituti bancari
- Aumento delle possibilità di **espansione/visibilità sui mercati internazionali**
- Riduzione dei costi di gestione
- Riduzione dei rischi operativi
- Responsabilità limitata al fondo patrimoniale comune per le obbligazioni assunte nei confronti dei terzi in nome e per conto della rete
- Possibilità di partecipazione a **bandi e gare di appalto**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

173

2 R&S: molti territori hanno creato **centri di eccellenza scientifico - tecnologica** per sostenere le proprie vocazioni territoriali...

RICERCA E
SVILUPPO



KILOMETRO ROSSO – Bergamo

- Materiali avanzati
 - Scienze della vita
 - Meccanica e mecatronica
 - Energia e sostenibilità
 - ICT
 - Ingegneria, prototipazione e *design*
 - Servizi avanzati per l'innovazione
- 60 aziende insediate, 1.700 addetti e ricercatori, 2.000 pubblicazioni scientifiche, 28 laboratori, €105 mln di finanziamenti



COMONEXT – Como

- Aerospazio
- Illuminazione
- Retail
- Digital
- Food

125 aziende insediate (33% *start-up*), >650 ricercatori, 130 spazi per uffici e laboratori, €10 mln per finanziamento progetti e capitale di rischio



PROGETTO HUMAN TECHNOPOLE – Milano

- Genomica e Neurogenomica
- Biologia strutturale e computazionale
- Informatica, matematica, statistica e intelligenza artificiale

Coprirà una superficie di 35.000 m² con 800 postazioni di lavoro e fino a 1.000 dipendenti



POLIHub INNOVATION DISTRICT – Milano

- Scouting progetti imprenditoriali
- Tutorship/Mentorship
- Supporto alla ricerca finanziamenti
- Open Innovation

114 *start-up* incubate nel 2018 con un fatturato complessivo di €31,7 mln occupati, €28 mln di finanziamenti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

174

2 ...ma a Varese, nonostante la presenza di alcuni enti di riferimento, si sconta ancora una **scarsa collaborazione tra imprese e mondo della Ricerca**

RICERCA E SVILUPPO



NOVARA SVILUPPO – Novara

- Scienza del Farmaco – Dipartim. dell'Università del Piemonte Orientale
- Microbiologia
- Energia
- ICT
- Polo d'innovazione della chimica sostenibile

17 aziende, 200 occupati (prevalentemente ricercatori)



CENTRO RICERCHE PER LE ENERGIE RINNOVABILI E L'AMBIENTE – Novara

- Energie Rinnovabili (Solare e Biomasse)
 - Salvaguardia e Recupero Ambientale
- 200 invenzioni proprietarie, 500 brevetti, >850 pubblicazioni scientifiche

Oltre ai due atenei del territorio (Università dell'**Insubria** e Università **LIUC** di Castellanza), a Varese il principale centro di ricerca scientifico-tecnologica è il **JRC di Ispra** che è una emanazione della Commissione Europea con una forte proiezione internazionale e una **ridotta integrazione** con le imprese locali

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2020

175

Proposta 2: promuovere la specializzazione di Varese nella ricerca sulle frontiere della mobilità avanzata

RICERCA E SVILUPPO

- Creare, nel territorio di Varese, un **centro di ricerca pre-competitivo di riferimento a livello lombardo** su aree selezionate di specializzazione tecnologica applicata all'industria *automotive* (es. Intelligenza Artificiale, *Big Data analytics*, sensoristica e telediagnostica, guida autonoma)
- Stimolare le aziende del territorio (in particolare, le PMI) a **partecipare a bandi pubblici** (finanziati con fondi nazionali e/o del NGEU) per il sostegno all'avvio di progetti innovativi rivolti alla mobilità avanzata, anche in collaborazione con le strutture e i laboratori del JRC di Ispra (sull'esempio delle esperienze di Baviera e Portogallo in ambito *automotive*)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

176

2 La **partnership interregionale europea** per la specializzazione sulla mobilità sicura e sostenibile

RICERCA E
SVILUPPO
CASE STUDY

- **Obiettivo:** rafforzare la **capacità innovativa regionale** andando oltre alla tradizionale industria dell'*automotive* e attraendo investimenti nelle infrastrutture *smart* e nelle nuove tecnologie
- **4 azioni-chiave della *partnership*:**
 1. Costruire un **ecosistema resiliente ed innovativo** attraverso *network* locali con PMI, grandi aziende, istituzioni, associazioni e sistema dell'istruzione
 2. Promuovere la **sostenibilità e la sicurezza** nello sviluppo di modalità di trasporto innovative
 3. Supportare la **filiera industriale** del trasporto su strada in termini di attrazione di investimenti e nuovi progetti
 4. Incentivare lo **sviluppo economico e scientifico** delle regioni attraverso i *cluster*

3 Regioni europee promotrici



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

177

2 L'**hub europeo della mobilità del futuro in Baviera** (1/2)

RICERCA E
SVILUPPO
CASE STUDY

- L'*hub* per la mobilità digitale della Baviera nasce all'interno dell'iniziativa del Governo Federale tedesco «**Digital Hub**»
 - Il Governo ha creato un *network* con i **12 centri di eccellenza** della Germania specializzati in diverse *industry* nei quali le grandi e medie imprese sono state messe in contatto con le realtà innovative dal mondo accademico e delle *start-up*
- La Baviera e l'area metropolitana di Monaco costituiscono uno dei **più importanti centri di innovazione in Europa**
 - L'industria automobilistica rappresenta il **28%** del fatturato totale, rappresentando così il settore più importante per l'economia regionale
- Oltre all'*hub* sulla mobilità si è sviluppato un **hub InsurTech**: negli *hub*, due punti focali per la mobilità del futuro e si collegano quasi automaticamente, poiché i nuovi concetti di mobilità richiedono **nuovi modelli assicurativi**

de:hub
digital ecosystems



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati *Digital Hub Mobility* della Baviera, 2020

178

2 L'hub europeo della mobilità del futuro in Baviera (2/2)

RICERCA E
SVILUPPO
CASE STUDY

- Nel Digital Hub Mobility, per la prima volta, le aziende del settore della mobilità e le aziende tecnologiche uniscono le loro forze: l'obiettivo è quello di **rafforzare l'eccezionale posizione della Germania come luogo di innovazione nel settore della mobilità** e, all'interno di una città attraente come Monaco, di creare una mobilità sostenibile per tutti
- Per raggiungere questo obiettivo, nell'hub si sviluppano soluzioni di mobilità intersettoriali in collaborazione con *start-up* e scienziati per soddisfare le esigenze di mobilità dei clienti, offrendo a fondatori e *startup* un servizio a tutto tondo, dall'idea iniziale all'IPO
 - Vengono realizzati **progetti della durata di 3 mesi** in cui un *team* (composto da un *Product Manager*, uno sviluppatore di *software*, un ingegnere dell'Intelligenza Artificiale e un *interaction designer*, ecc.) lavora su un **prototipo iniziale per una nuova soluzione per la mobilità**
 - I partecipanti sono **dipendenti delle aziende partner** del «Digital Hub Mobility» così come talenti, studenti, laureati, accademici e scienziati provenienti da tutto il mondo

100
Progetti tech

2.000
Studenti e talenti

100
Aziende partner

1.000
start-up

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Digital Hub Mobility della Baviera, 2020

179

2 I cluster produttivi di Porto: una piattaforma a supporto dell'innovazione digitale per l'industria

RICERCA E
SVILUPPO
CASE STUDY

- In Portogallo, i 3 distretti di Porto (*cluster automotive* MOBINOV, *Engineering & Tooling* e Produtech sulle tecnologie per la produzione) rappresentano complessivamente **€36,7 mld** di fatturato, **>€16 mld** di esportazioni e **>400mila occupati**
- Mobinov è nata dalla collaborazione tra l'Associazione Automobilistica del Portogallo (ACAP) e l'Associazione dei costruttori per l'industria automobilistica (AFIA), con la missione di:

«Sostenere la crescita dell'industria automobilistica portoghese attraverso lo stimolo di iniziative e progetti che favoriscano la **competitività internazionale**, l'innovazione, l'incremento del valore aggiunto, il miglioramento della proprietà nazionale e lo **sviluppo sostenibile delle esportazioni di veicoli completi o di parti e accessori per autoveicoli**, attraverso una maggiore cooperazione e coordinamento tra imprese, associazioni, enti pubblici ed enti del settore SI&I*»
- Oggi **900 imprese** producono **10mila componenti** destinati alle filiere dell'industria automobilistica di altri Paesi



(*) SI&I: Sustainable Improvement and Innovation

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati cluster MOVINO di Porto, 2020

180

2 Il cluster Produtech di Porto

RICERCA E
SVILUPPO

CASE STUDY

- Produtech è oggi riconosciuto a livello nazionale ed europeo come un **centro di innovazione nelle tecnologie di digitalizzazione e produzione** per accompagnare la modernizzazione del settore manifatturiero
- Produtech si basa su 3 linee d'azione – **cooperazione, innovazione e internazionalizzazione** – e agisce secondo la **logica di piattaforma** che mette a disposizione delle imprese una serie di servizi: dallo sviluppo di strategie alla realizzazione di iniziative su larga scala in R&S e Innovazione*, dalle azioni di sensibilizzazione al *matchmaking***, all'accesso a finanziamenti
- L'*hub* è cofinanziato dai programmi nazionali Compete 2020 e Portugal 2020 e dall'UE attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



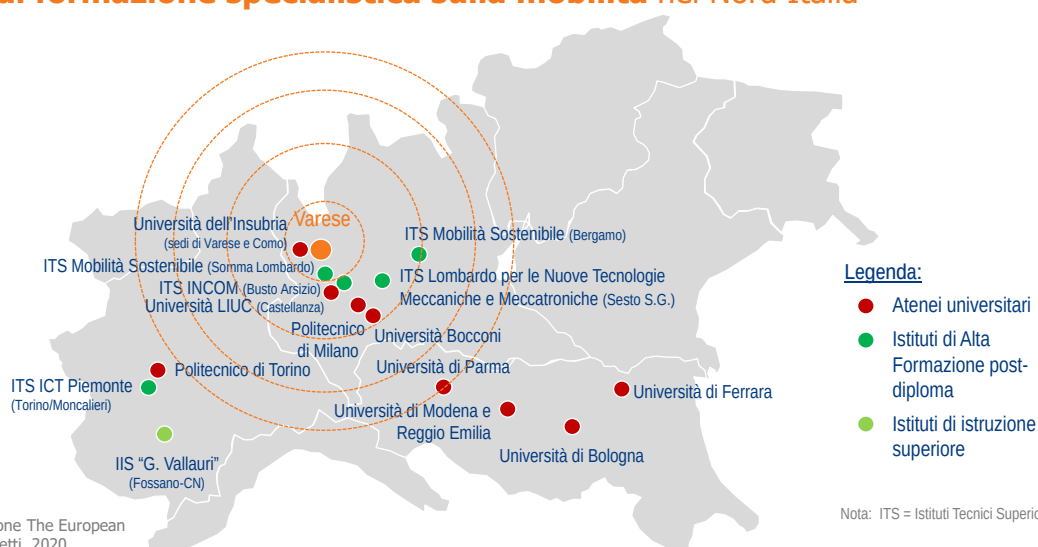
(*) Es. prototipazione, R&S, test e validazione, produzione in serie precompetitiva, supporto a *start-up*. (**) Es. per la valutazione della maturità dei prodotti, l'accesso a competenze specialistiche, la formazione avanzata e il tutoraggio.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Produtech, 2020

181

3 Formazione: il territorio di Varese deve rafforzare i legami con i principali centri di formazione specialistica sulla mobilità nel Nord Italia

FORMAZIONE



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

182

3 La **disponibilità di forza lavoro specializzata** è la principale priorità dichiarata dalle imprese coinvolte nella *survey*

FORMAZIONE

Le prime 5 priorità secondo le aziende per entrare e/o svilupparsi nella filiera della mobilità avanzata, 2020

1. Reperimento di personale altamente qualificato e/o con competenze specifiche sulla mobilità avanzata

2. Ammontare delle risorse finanziarie da destinare agli investimenti tecnologici necessari
3. Certezza circa lo sviluppo del mercato della mobilità avanzata nel breve-medio termine (*fattore esogeno*)
4. Riconversione o integrazione delle produzioni attuali
5. Accesso alla catena di fornitura

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

183

3 Si affermano infatti **nuove professioni (o «mestieri 4.0»)** richieste dalle imprese

FORMAZIONE

Risposte alla domanda "Con riferimento ai piani di sviluppo relativi alla mobilità avanzata, quali sono i principali profili professionali che la Sua Azienda ricerca?"
(le maggiori dimensioni dei box si riferiscono ai profili più citati), 2020



(*) Tecnici con esperienza nella produzione di componenti e soluzioni per l'industria *automotive*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

184

3 La **formazione specialistica di lavoratori e neoassunti** rappresenta una sfida per le imprese

FORMAZIONE

Risposte alla domanda "Con riferimento alle competenze richieste, in quali ambiti la Sua Azienda riscontra difficoltà?" (scala decrescente da 1 a 6), 2020

Pur non emergendo nessuna particolare «urgenza», le aziende segnalano in particolare due temi:

Problemi di riconversione delle competenze dei lavoratori *senior* in azienda (punteggio medio = **3,0**)

Principali punti d'attenzione:

Erogazione di corsi formativi *ad hoc*
Problemi di mentalità e approccio «culturale» alla gestione delle nuove tecnologie
Processi di «passaggio generazionale» con le nuove generazioni di lavoratori 4.0

Scarso dialogo con il sistema della formazione secondaria (punteggio medio: **2,5**)

Principali punti d'attenzione:

Assenza di percorsi formativi dedicati negli attuali *curricula* formativi
Reperimento di giovani specializzati che escono da scuole superiori e istituti tecnici

Non viene indicato come una criticità il dialogo con il sistema universitario e della ricerca

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

185

Proposta 3: integrare l'offerta universitaria e specialistica del territorio per rispondere alle nuove esigenze del mercato e delle imprese

FORMAZIONE

- Estendere al mondo della mobilità su gomma i **corsi di formazione degli ITS** del territorio di Varese (Somma Lombardo e Busto Arsizio), con *partnership* con maggiori *player* industriali del settore presenti in Lombardia
- Erogare **corsi di laurea professionalizzanti** (di durata triennale) sulle competenze tecniche della mobilità 4.0
- Promuovere un sistema di **collaborazione «a rete»** e le sinergie tra gli atenei locali, Politecnico e Università di Milano (ispirandosi all'esperienza del «modello MUNER» che ha «federato» più Università dell'Emilia-Romagna – si vedano le *slide* successive)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

186

3 Un'esperienza di successo: l'Università MUNER in Emilia-Romagna (1/2)

FORMAZIONE

CASE STUDY

- **MUNER (Motorvehicle University of Emilia-Romagna)** è un progetto, unico nel panorama italiano ed europeo, promosso dalla **Regione Emilia-Romagna***, che dal **2017** ha sviluppato un raccordo sinergico tra **università, enti di ricerca e industria** e sostenuto finanziariamente dall'Associazione Motorvehicle University of Emilia-Romagna che riunisce le **4 Università** (Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia, Parma) e le principali **case automobilistiche** basate nel territorio
- A fronte di **278 studenti iscritti** dal 2017, la scuola di alta specializzazione ha visto i primi 25 laureati ad ottobre 2019
- Caratteristiche dell'offerta formativa (*si vedano slide in allegato*):
 - **6 percorsi di studio specialistici** (Laurea Magistrale) con corsi in lingua inglese tenuti da docenti e professionisti/esperti delle aziende *partner*, italiani e stranieri
 - Accesso limitato (selezione degli studenti per **meriti accademici** e livello di motivazione e competenze)
 - Partecipazione ad attività di **laboratorio** nel *campus* e presso i **partner industriali** (approccio del "*learning by doing*")
 - Quota di iscrizione annuale fino ad un massimo di €2.016 (*Advanced Automotive Engineering*) e €3.016 (*Advanced Automotive Electronic Engineering*)



(*) MUNER è una delle 10 scuole ad alta specializzazione che la Regione ha deciso di finanziare, anche attingendo alle risorse del POR FESR 2014-2020
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati MUNER University, 2020

187

3 Un'esperienza di successo: l'Università MUNER in Emilia-Romagna (2/2)

FORMAZIONE

CASE STUDY

La Missione di MUNER

*Attrarre in Emilia-Romagna i **migliori studenti universitari**, formando e inserendo nel **mondo del lavoro** gli ingegneri di domani, i professionisti che progetteranno veicoli stradali e da competizione, i sistemi di propulsione sostenibili e i sottosistemi per le funzionalità intelligenti e gli impianti di produzione all'insegna dell'Industria 4.0*

I partner industriali e accademici



elalara



THPE COXA

MAGNETI
MARELLI



Scuderia Toro Rosso



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati MUNER University, 2020

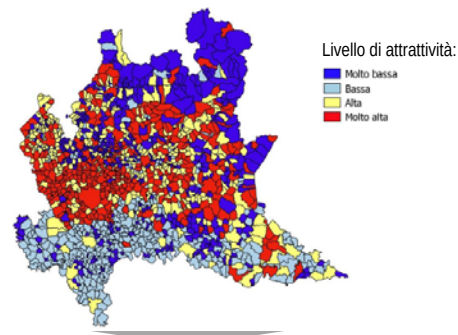
188

3 Un punto d'attenzione: per rendere il territorio più attrattivo verso imprese e talenti, occorre una **rete di collegamenti più efficiente**

FORMAZIONE

- L'**Autostrada A8/A9 Milano-Laghi**, con 89.800 Veicoli Teorici Medi Giornalieri (VTMG)* nel 2017, è seconda per traffico nel Nord Italia solo alla tratta Milano-Brescia (110.151)
- Anche le principali linee ferroviarie passeggeri sono tra le più trafficate in Italia:
 - **Treviglio-Milano-Varese** (57.000 viaggiatori/giorno)
 - **Laveno-Varese-Saronno-Milano** (38.000 passeggeri/giorno)
- 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)

La capacità del territorio lombardo di attrarre imprese innovative, 2016



I territori a maggiore urbanizzazione e con i migliori collegamenti al sistema dei trasporti riescono ad attrarre più facilmente **imprese innovative**

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

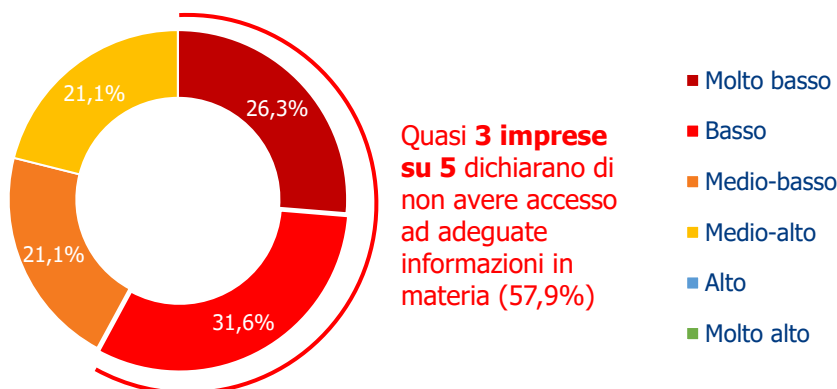
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati LIUC e fonti varie, 2020

189

4 **Awareness e informazione:** l'indagine tra le imprese fa emergere una **limitata conoscenza** del mercato della mobilità avanzata

AWARENESS E
INFORMAZIONE

Risposte alla domanda "Come giudica il livello di informazione offerto alle imprese rispetto alle caratteristiche, sfide e opportunità del settore della mobilità avanzata?" (%), 2020



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

190

4 La ridotta conoscenza e capacità di **accedere alle risorse pubbliche** per la mobilità avanzata può essere una significativa «barriera all'entrata»

Risposte alla domanda "Con riferimento alle risorse finanziarie, su quali aspetti la Sua Azienda riscontra le maggiori difficoltà?" (scala decrescente da 1 a 6), 2020

Le principali criticità indicate dalle imprese riguardano:

Reperimento di informazioni circa i bandi pubblici dedicati al settore della mobilità avanzata (punteggio medio = **3,0**)

Capacità dell'azienda di accedere ai finanziamenti dei bandi pubblici (punteggio medio: **3,3**)

Complessità delle procedure amministrativo-burocratiche per candidarsi ai bandi e gestire le risorse assegnate (punteggio medio: **3,7**)

Sono giudicati meno rilevanti aspetti come l'accesso al credito bancario e l'assenza di liquidità per autofinanziare gli investimenti necessari

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del territorio di Varese, 2020

191

Proposta 4: aumentare l'**esposizione del territorio presso imprese e grande pubblico** sulle competenze e risorse legate alla mobilità avanzata

- Lanciare una campagna di **brand awareness** sulle competenze radicate nel territorio di Varese (es. partecipazione delle imprese locali a iniziative, fisiche e digitali, di promozione – es. fiere di settore internazionali, ecc.)
- Attivare uno **sportello provinciale e/o un sito web** per offrire assistenza alle imprese su temi specifici legati all'accesso a bandi/finanziamenti di programmi nazionali ed europei sulla mobilità avanzata
- Progettare un «**evento-faro**» **ricorrente sul territorio** (es. «*Advanced Mobility Week*» nei capoluoghi di Provincia del *cluster* lombardo-piemontese, visite/*open days* delle aziende della filiera, programmi di sensibilizzazione nelle scuole medie, ecc.)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020

192

Uno sguardo al futuro: il **regolamento UE** ha previsto uno strumento di ripresa e resilienza

Il **Regolamento UE 104/2020** che istituisce lo strumento per la ripresa e la resilienza («*Recovery and Resilience Facility*») previsto all'interno del quadro di *Next Generation EU* con l'obiettivo di finanziare i piani nazionali) sancisce all'Articolo 4:

- «L'obiettivo generale del dispositivo per la ripresa e la resilienza è promuovere la **coesione economica, sociale e territoriale** dell'Unione migliorando la resilienza e la capacità di aggiustamento degli Stati membri, attenuando l'impatto sociale ed economico della crisi e **sostenendo le transizioni verde e digitale**, contribuendo in tal modo a ripristinare il potenziale di crescita delle economie dell'Unione, a incentivare la creazione di posti di lavoro nel periodo successivo alla crisi della Covid-19 e a promuovere una crescita sostenibile
- Per conseguire tale obiettivo generale, il dispositivo per la ripresa e la resilienza persegue l'obiettivo specifico di fornire un **sostegno finanziario** che consenta agli Stati Membri di **raggiungere i target intermedi e finali delle riforme e degli investimenti stabiliti nei loro piani per la ripresa e la resilienza**. L'obiettivo specifico è perseguito in stretta cooperazione con gli Stati membri interessati»

E' quindi strategico definire una progettualità per Varese che possa essere riconducibile alle **5 aree di intervento** stabilite per i piani di ripresa e resilienza

Aree di intervento

previste dall'Articolo 3 del Regolamento 104/2020



Possibile contributo del territorio della Provincia di Varese alle aree di intervento

- ▶ Miglioramento dell'attrattività industriale e sociale del territorio
- ▶ Sostegno alla diffusione della mobilità sostenibile
- ▶ Valorizzazione di una filiera industriale locale
- ▶ Valorizzazione di soluzioni tecnologiche innovative e capaci di favorire l'*upgrade* produttivo della filiera territoriale
- ▶ Attivazione di nuovi investimenti che sostengono l'occupazione esistente e creano nuove opportunità lavorative

Una proposta "di sistema" per attribuire a Varese un ruolo-guida in questo percorso:

L'*hub* interregionale lombardo-piemontese della mobilità avanzata, baricentrato sul territorio della Provincia di Varese, potrebbe candidarsi a **grande progetto nazionale** in grado di **accedere ai fondi del *Recovery Plan* europeo**, soddisfacendone i criteri e principi fondanti

I «**prossimi passi**» verso la creazione dell'*hub* della mobilità avanzata:

1. Definizione di un ***Blueprint*** per la *governance*, gli obiettivi e le attività operative per l'istituzione dell'*hub* lombardo-piemontese della mobilità avanzata
2. Avvio di un **Tavolo di Lavoro *multistakeholder*** (Istituzioni, imprese, sindacati, accademia, ecc.) quale **strumento di indirizzo e governo** con il compito di:
 - Identificare gli **attori pubblici e privati** da coinvolgere
 - Discutere e approvare le **priorità strategiche** di sviluppo dell'*hub*
 - Individuare e attivare gli **investimenti** necessari
 - Identificare e monitorare gli **strumenti di implementazione**
 - Definire le linee guida per la **campagna di comunicazione** verso gli *stakeholder*



The European House

Ambrosetti