

UN **TERRITORIO** IN MOVIMENTO

MARZO 2019

LA PROVINCIA DI
VARESE
SCENARI DI FUTURO

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

Documento di posizionamento e orientamento strategico



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

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

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

EXECUTIVE SUMMARY

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

In rappresentanza di Confartigianato Imprese Varese hanno partecipato all'iniziativa: **Davide Galli** (Presidente), **Mauro Colombo** (Direttore Generale), **Elena Ambrosoli** (Chief Manager Marketing e Commerciale), **Sara Bartolini** (Responsabile Comunicazione e Rapporti Istituzionali), **Lucia Pala** (Chief Manager Area Lavoro), **Davide Scuratti** (Chief Manager Amministrazione, Finanza e Controllo) e **Vincenzo Smurra** (Vice Direttore e Chief Manager Area Impresa).

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

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

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

Manageriale, Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dei Servizi del Cantone Ticino) – Svizzera;

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

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

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

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

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

- Da un lato, il Valore Aggiunto provinciale e il PIL *pro-capite* nella Provincia si sono ridotti rispettivamente dell’1,3% e del 4,6% tra 2008 e 2016, mentre la quota di popolazione in età lavorativa (15-64 anni) al 2018 si è contratta di 4,1 punti percentuali rispetto alla situazione del 2005 (in misura maggiore rispetto ai -3,5 punti percentuali in Lombardia e -2,2 punti percentuali in Italia).

- Dall'altro lato, se si considera il sistema produttivo locale, nel decennio 2008-2017 il numero di imprese nella Provincia di Varese si è ridotto del 5,8% e le imprese artigiane hanno registrato un calo del -12,9%. Nel complesso, l'occupazione è in diminuzione del -7,4% (2016 vs. 2008).

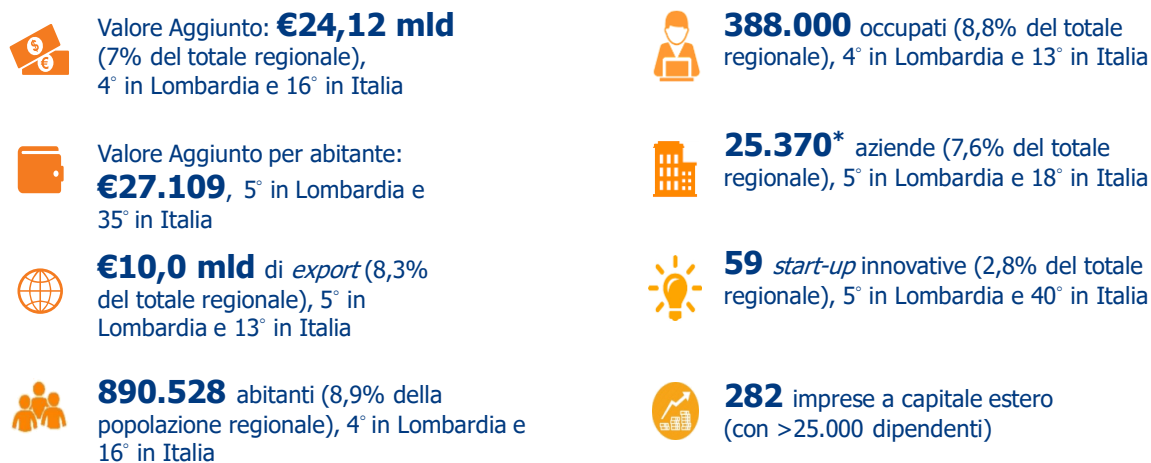


Figura 2. I numeri-chiave del territorio della Provincia di Varese. (*) Dal numero di aziende sono esclusi imprenditori individuali, liberi professionisti e lavoratori autonomi. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, ultimo anno disponibile, 2019*

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

I 10 PUNTI DI FORZA DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE

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

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

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

1. Nel territorio sono presenti numerose **specializzazioni industriali in settori competitivi**:
 - La Provincia di Varese vanta una storia di eccellenza nella produzione di **macchinari** e nella **lavorazione del metallo**. Non a caso, Metallurgia e Meccanica pesano per il 30,5% dell'*export* provinciale (oltre €3,0 mld nel 2017) e posizionano Varese al 5° posto tra le Province lombarde (7,2% del totale regionale).
 - Vi è una consolidata specializzazione nei **settori chimico-farmaceutico e della plastica**. Nel settore chimico-farmaceutico, la Provincia di Varese è 4° in Italia per numero di addetti, 6° per numero di unità locali e 4° in Lombardia per *export* (5,8% delle esportazioni regionali dell'*industry*). Su territorio è presente un distretto della plastica che, con €2,2 mld di fatturato, è uno dei più importanti in Italia (3° Provincia per numero di addetti, 5° per numero di unità locali e 3° Provincia lombarda per *export* di prodotti della gomma-plastica, con il 15,2% delle esportazioni regionali dell'*industry*).
 - La produzione di **mezzi di trasporto** è storicamente radicata nel territorio varesino. Da un lato, la manifattura di velivoli ad ala fissa e rotante è frutto dell'esperienza maturata in aziende pionieristiche nel settore aeronautico in Italia e l'eredità di tale settore è oggi portata avanti dal Gruppo Leonardo con la sua filiera di fornitori sul territorio varesino e lombardo. Dall'altro, sono sviluppate competenze tecnico-industriali di rilievo nella produzione di mezzi a due ruote e nella relativa componentistica.
2. Il territorio si contraddistingue per l'**imprenditorialità diffusa** e la “cultura del lavoro”. La Provincia di Varese è infatti 3° in Lombardia per **concentrazione di imprese manifatturiere** (7,2 ogni km²) e di **imprese artigiane** (17,6 ogni km²); inoltre, Varese è la 3° Provincia lombarda per densità di marchi europei e per densità di domande depositate per modelli di utilità negli ultimi 15 anni.

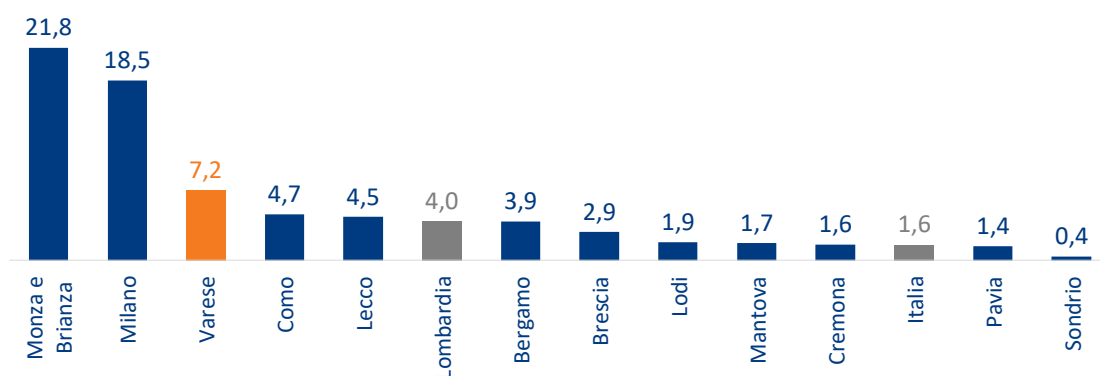


Figura 4. Densità di imprese manifatturiere nelle Province lombarde (numero per km²), 2018. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati InfoCamere, 2019*

3. La Provincia di Varese ospita importanti **centri di ricerca scientifica** – tra cui il *Joint Research Centre* (JRC) della Commissione Europea ad Ispra (il 3° più grande

centro di ricerca, dopo quelli di Bruxelles e Lussemburgo) e la Cittadella di Scienze della Natura “Salvatore Furia” a Varese – nonché **centri di eccellenza per la ricerca industriale e la formazione**. Tra questi si possono ricordare: le divisioni del Gruppo Leonardo per i velivoli ad ala fissa e rotante e il quartier generale delle attività di addestramento a livello globale (6.500 persone addestrate ogni anno per i voli in elicottero); il polo EMEA Whirlpool per i prodotti da incasso per le categorie freddo e cottura; lo stabilimento Sanofi, centro mondiale di riferimento per la produzione di farmaci per l'automedicazione; il centro di competenza Primetals Technologies Italy, tra i *leader* mondiali nella laminazione per prodotti lunghi dell'industria siderurgica; il Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio.

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

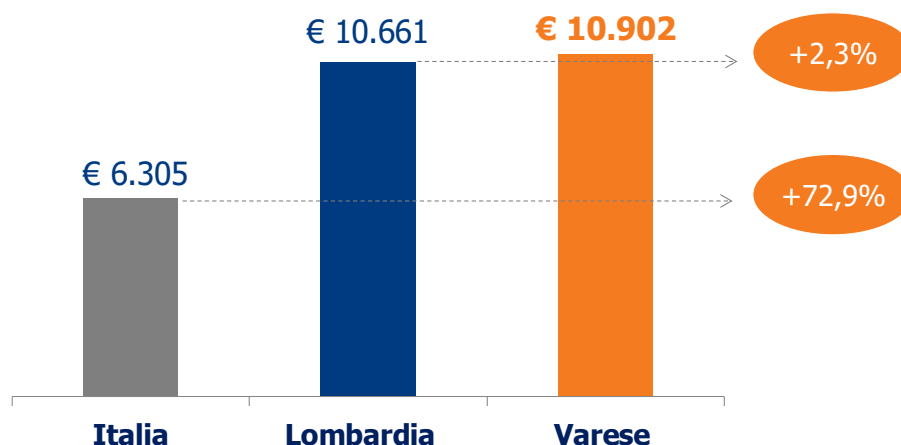


Figura 5. Export manifatturiero *pro-capite* (Euro, media 2010-2017): confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

5. Con un indice di dotazione di infrastrutture economiche¹ pari a 258,9 (Italia = 100), la Provincia di Varese è **il territorio più infrastrutturato della Lombardia** (anche grazie al sistema aeroportuale e ferroviario). Varese ha il potenziale per rafforzare il proprio **ruolo strategico di snodo di connessione tra l'Europa continentale e l'Italia settentrionale**, in quanto si trova al centro del Corridoio ferroviario (TEN-T) Reno-Alpi che collega, attraverso i valichi e Domodossola e Chiasso, il Nord Europa al porto di Genova (“triangolo Milano-Torino-Genova”). Il

¹ Tale indice include la dotazione di rete stradale, rete ferroviaria, porti (e bacini di utenza), aeroporti (e bacini di utenza), impianti e reti energetico-ambientali, strutture e reti per la telefonia e la telematica, reti bancarie e servizi vari. Fonte: Istituto Tagliacarne, 2019.

territorio è servito dall'aeroporto di Malpensa – secondo scalo aeroportuale per numero di passeggeri (22,2 milioni di persone) e primo per merci movimentate (circa 590.000 tonnellate) – ed ospita a Busto Arsizio l'interporto di Hupac, tra i più grandi nell'Europa meridionale (capacità di 8 milioni di tonnellate annue e 450.000 unità movimentate all'anno).

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

² Indice basato su 5 dimensioni: *Regulatory quality, Government effectiveness, Rule of law, Corruption e Voice and accountability*. Fonte: Società Italiana di Economia e Politica Industriale, 2019.

I 10 PUNTI DI DEBOLEZZA DEL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI VARESE

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

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

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

1. Le **dinamiche di invecchiamento nella Provincia sono più accentuate** rispetto a Lombardia e Italia: al 2017, il tasso di natalità è pari a 7,5 ogni 1.000 abitanti (rispetto a 7,9 in Lombardia e 7,6 in Italia), l'età media ammonta a 45,5 anni (rispetto ai 45,0 in Lombardia e ai 44,9 in Italia) e l'indice di dipendenza strutturale³ è pari a 58,7% (rispetto al 56,8% in Lombardia e al 55,8% in Lombardia). Inoltre, si sta via via riducendo la **quota di popolazione in età lavorativa**, scesa dal 67,1% nel 2005 al 63,0% del totale nel 2018, a fronte di una incidenza crescente della popolazione *over 65* (23,4%).

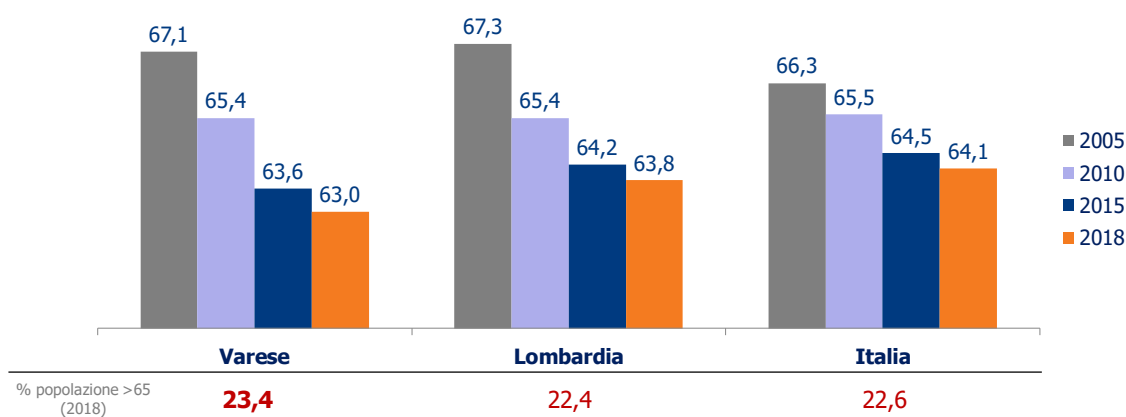


Figura 7. Quota della popolazione in età compresa tra 15 e 64 anni (%), confronto tra 2005, 2010, 2015 e 2018, e incidenza della popolazione *over 65*: confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

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

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

Anni impiegati per
tornare ai livelli pre-crisi



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

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

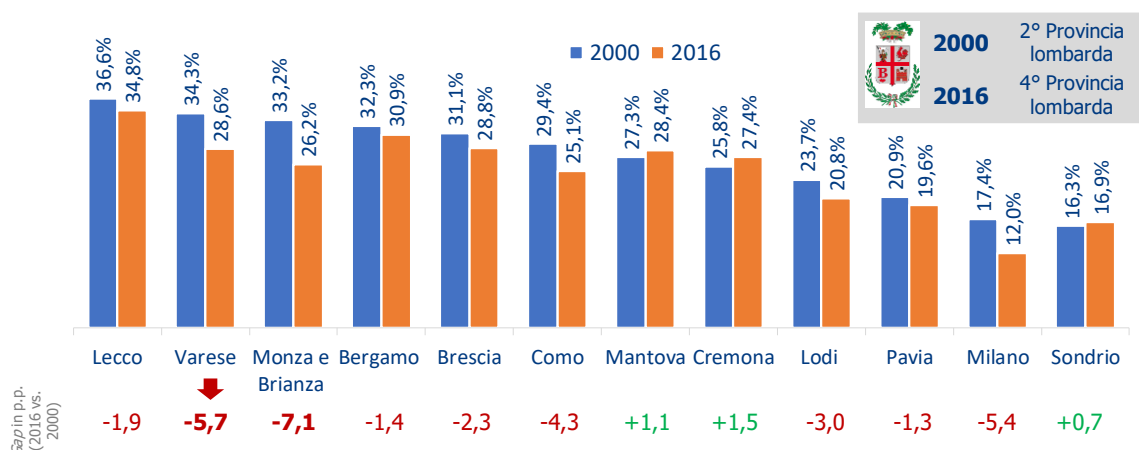


Figura 9. Valore Aggiunto del settore manifatturiero nelle Province lombarde (% sul totale provinciale): confronto tra 2000 e 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

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

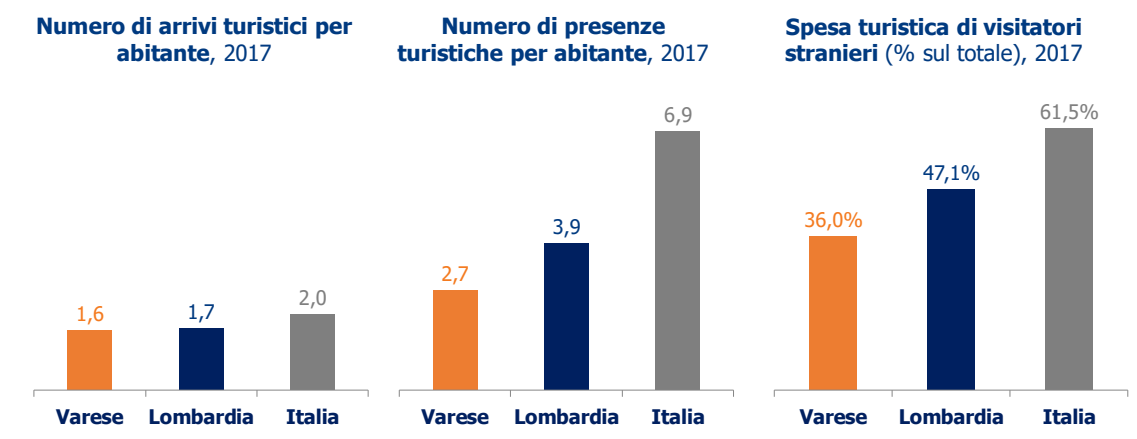


Figura 10. Indicatori di competitività del settore turistico: confronto tra Provincia di Varese, Lombardia e Italia, 2017.
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2019

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

10. Esiste un **gap di “visibilità”** nel confronto con altre aree lombarde: dal *web monitoring* effettuato da The European House - Ambrosetti⁴, il territorio di Varese tende a risultare **poco distintivo**, senza una chiara identificazione associata a specifiche competenze o fonti di attrazione.

3. FOCUS SUL SISTEMA MANIFATTURIERO NELLA PROVINCIA DI VARESE

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

Negli anni 2000, a fronte della crescente terziarizzazione del territorio, è proseguito il *trend* di “impoverimento” manifatturiero, anche se il **fitto tessuto di PMI⁵ ha permesso, in parte, di reggere meglio ai periodi di crisi**, nonostante gli impatti legati alla delocalizzazione e smantellamento di grandi realtà produttive e alla crescente concorrenza estera.

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

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

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

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

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

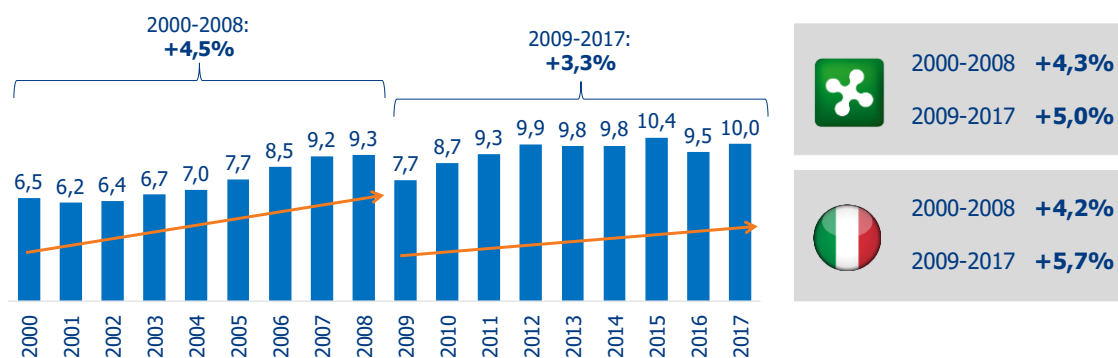


Figura 11. Export manifatturiero della Provincia di Varese (€mld e CAGR %), 2000-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

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

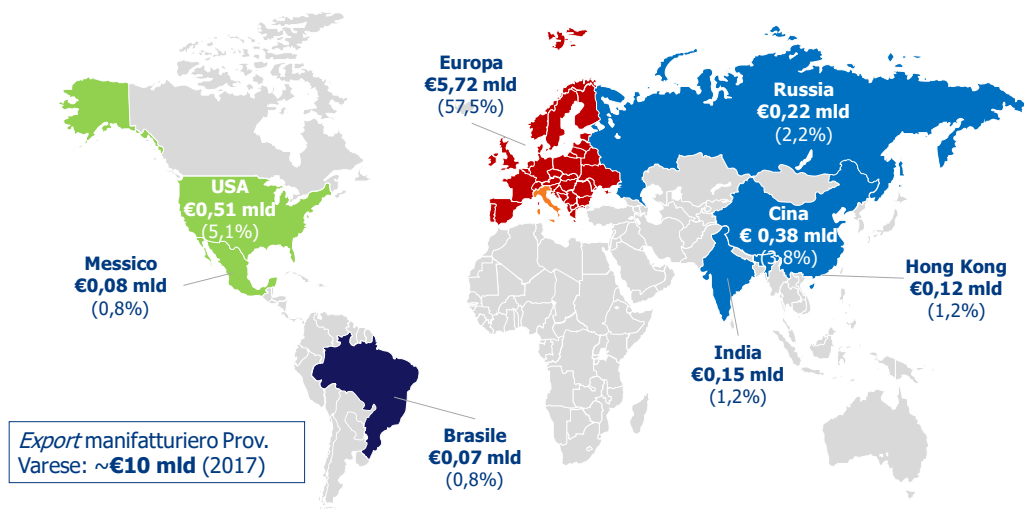


Figura 12. Export manifatturiero della Provincia di Varese: principali mercati di destinazione (€mld e % del totale), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

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

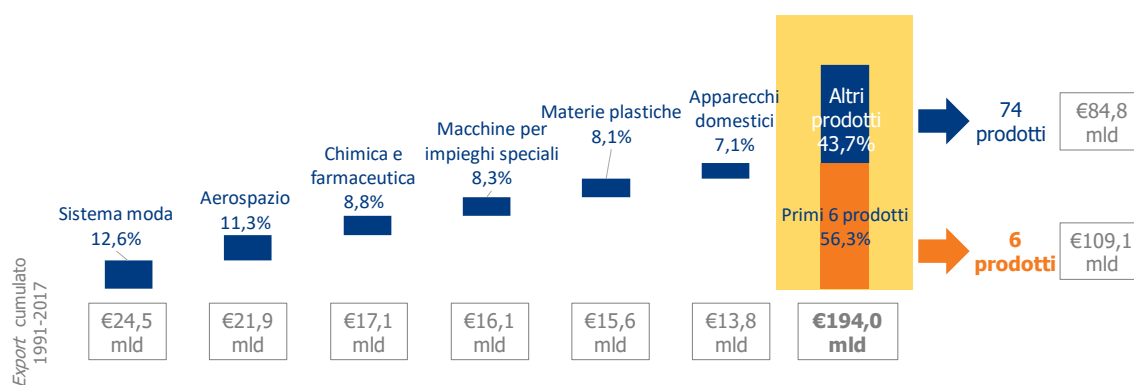


Figura 13. Incidenza dei primi 6 prodotti sul totale delle esportazioni della Provincia di Varese (%), 1991-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

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

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

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

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

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

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

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

È stato quindi effettuato un ulteriore approfondimento sul campione volto ad **individuare i settori manifatturieri “resilienti”** dell'economia varesina, ossia quelli che hanno manifestato nell'ultimo decennio una forte capacità economica e di adattamento⁷. Nel complesso, oltre **un quarto del campione (26,4%, pari a 402 imprese)** si è dimostrato resiliente, pari al 40,8% del fatturato totale del campione (€6,2 mld) e al 29,1% dei dipendenti sul totale del campione (16.626 dipendenti). **Quasi 2 imprese resilienti su 5 operano nella Metalmeccanica** e nei **Macchinari**, mentre i settori con la quota più alta di aziende resilienti sono la Farmaceutica (100%) – che genera quasi un quarto del fatturato delle imprese resilienti nella Provincia di Varese – e l'industria alimentare e delle bevande (58%).

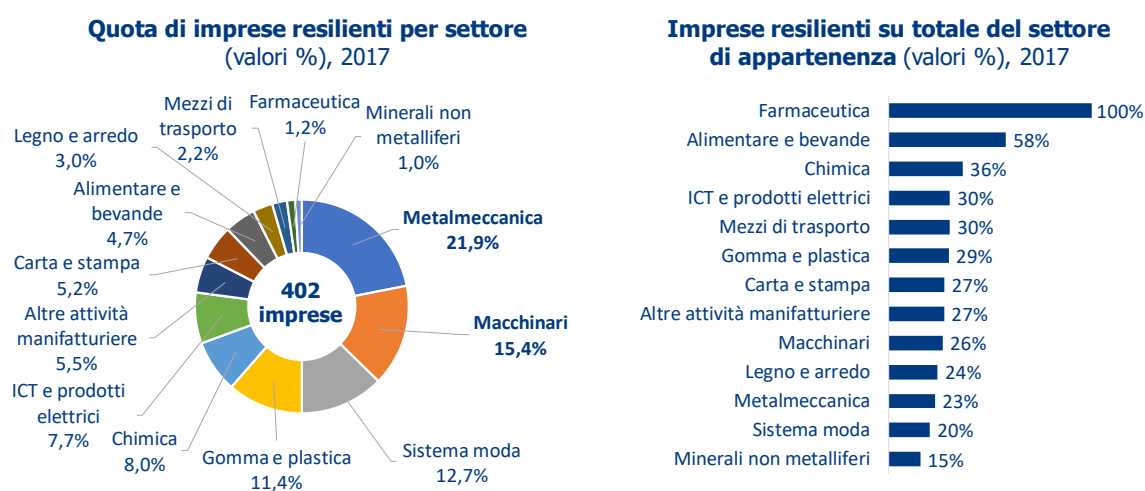


Figura 15. La “fotografia” delle imprese manifatturiere resilienti nel periodo 2008-2017 nella Provincia di Varese: composizione del campione e incidenza sul settore di appartenenza (%). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Aida – Bureau Van Dijk, 2019

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

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

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

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

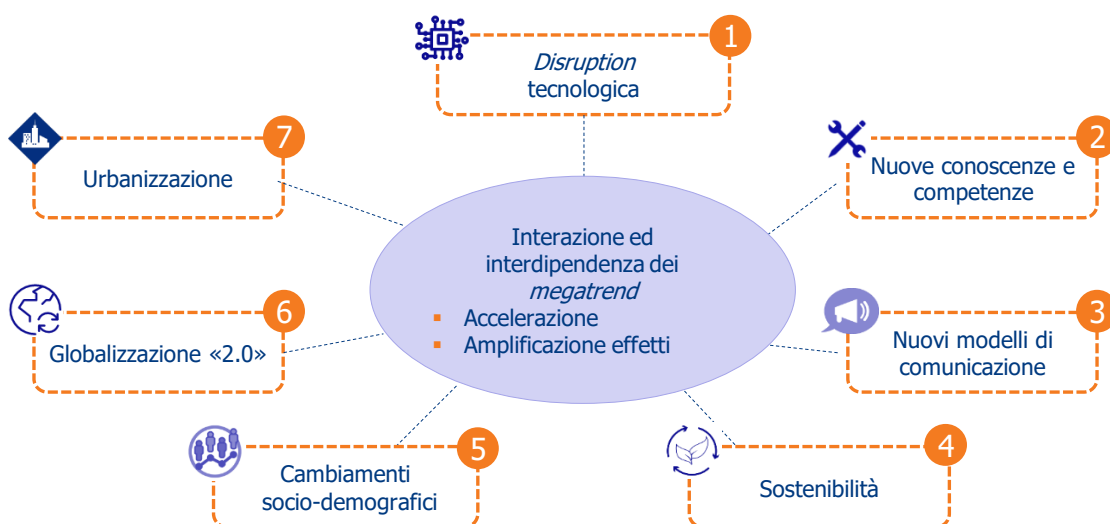


Figura16. I 7 megatrend globali del nostro tempo. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

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

Megatrend globale	I principali impatti sulle imprese	Megatrend globale	I principali impatti sulle imprese
1. DISRUPTION TECNOLOGICA	- Automazione e digitalizzazione delle filiere produttive - Nuovi mestieri e orientamento della formazione dei lavoratori - Nuovi modelli di <i>business</i> e di servizio con disintermediazione delle catene del valore - Ecosistemi aziendali allargati con politiche di «<i>coopetition</i>» con <i>start-up</i> e <i>finetech</i> - Strategie di <i>reshoring</i> favorite dalle tecnologie 4.0	4. SOSTENIBILITÀ	- Attenzione verso l'efficienza energetica e l'impatto ambientale - Orientamento al benessere sociale diffuso ed equo tra dipendenti e cittadini - Reingegnerizzazione delle catene del valore in chiave «circolare» - Sviluppo di nuove filiere produttive secondo modelli di transizione energetica - Nuove modalità di investimento con ritorni positivi su reputazione e branding
2. NUOVE CONOSCENZE E COMPETENZE	- Sviluppo dell'<i>Open Innovation</i> nelle organizzazioni pubbliche e private - Aumento degli investimenti in capitale intangibile - Integrazione di nuove professioni specialistiche a valle e a monte del processo - Orientamento al <i>talent management</i> - Sviluppo di programmi di <i>lifelong learning</i>	5. CAMBIAMENTI SOCIO-DEMOGRAFICI	- Strategie per l'attrazione e gestione delle risorse «esterne» - Gestione della convivenza in azienda delle diverse fasce d'età professionale - Interventi per ridisegnare l'ambiente di lavoro («<i>future workplace</i>») - Integrazione dei <i>Millennials</i> nei sistemi aziendali
3. NUOVI MODELLI DI COMUNICAZIONE	- Nuove relazioni e modalità di interazione imprese-clienti-fornitori - Disintermediazione dei canali tradizionali di comunicazione - Nuovi strumenti tecnologici e innovativi per valorizzare le informazioni raccolte - Crescente importanza delle <i>reputation online</i>	6. GLOBALIZZAZIONE «2.0»	- Strategie di attrattività delle risorse «scarse» - Incremento del multiculturalismo - Ribilanciamento dei mercati di produzione e consumo globali - Necessità di personalizzare prodotti e servizi in base ad abitudini e culture locali - Posizionamento strategico nelle <i>global value chain</i> - Adozione di strumenti e meccanismi per mitigare il rischio geopolitico
		7. URBANIZZAZIONE	- Gerarchizzazione competitiva dei sistemi territoriali - Aumento del livello di interdipendenza tra sistemi territoriali - Ridefinizione del ruolo delle aree non metropolitane - Politiche per la gestione delle diseconomie di aggregazione - Nuove modalità per la gestione dei crescenti flussi logistici di merci e persone

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

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

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

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

2. Nuove conoscenze e competenze. L'incidenza dei NEET⁸ è molto elevata nella Provincia di Varese e raggiunge il 17,9% della popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni. Il dato evidenzia un divario di 2,1 punti percentuali con la Lombardia e colloca Varese al terzultimo posto tra tutte le Province lombarde. In aggiunta, la popolazione con almeno un diploma universitario è pari a 10,9%, inferiore al valore medio nazionale (11,5%) e lombardo (11,8%). L'attenzione verso le nuove conoscenze e competenze deve passare necessariamente attraverso un **orientamento della formazione su indirizzi di professioni tecnico-informatiche e sulle skill trasversali⁹ e soft**, valorizzando anche i percorsi di alternanza scuola-lavoro, anche con programmi di collaborazione internazionale (ad esempio, con il Canton Ticino). Infine, deve essere favorita la cultura e la formazione imprenditoriale locale, grazie, da un lato, allo sviluppo di **percorsi di "managerializzazione" dell'imprenditoria** e, dall'altro, al potenziamento di **incubatori e acceleratori di impresa**.
3. Nuovi modelli di comunicazione. La ridotta visibilità sul *web* del territorio di Varese (3,7% sul totale delle osservazioni delle Province lombarde) evidenzia una **bassa distintività** e l'**assenza di una chiara identificazione** del territorio con specifiche fonti di attrazione. Per colmare questo *gap* si potrebbe progettare il "*brand Varese*" e costruire uno *storytelling* mirato del territorio per favorire una **percezione distintiva** delle produzioni ed eccellenze locali. Infine, è importante che le imprese sviluppino meccanismi di ingaggio e fidelizzazione degli *stakeholder*, utilizzando come leva le nuove tecnologie digitali e i *social media*.
4. Sostenibilità. La Provincia di Varese è terza in Lombardia per incidenza di siti contaminati, 8° per qualità dell'"ecosistema urbano"¹⁰ e 6° per numero di aziende con autorizzazione integrata ambientale. L'adozione di modelli sostenibili per la mobilità e la logistica basati sul **trasporto a ridotto impatto ambientale** e sulla **mobilità condivisa**, il contenimento e l'efficientamento dell'utilizzo degli *input* produttivi e l'ottimizzazione della **gestione degli scarti industriali** sono possibili azioni con cui rispondere alle esigenze del territorio e del sistema produttivo in tema di sostenibilità.

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

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

¹⁰ Indice calcolato da Legambiente sui capoluoghi di Provincia, edizione 2018.

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

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

- La regione dell'EUSALP include 48 regioni di 7 Stati europei¹¹ e agisce da importante catalizzatore economico, con una popolazione di 80 milioni di persone e un valore aggiunto di oltre €3.300 mld. Le collaborazioni della Provincia di Varese all'interno della Regione Alpina Europa possono rappresentare un fattore di sviluppo per il territorio e per le sue imprese. In tale quadro, la Regione Lombardia detiene la Presidenza di turno dell'EUSALP per il 2019 ed è Capogruppo dell'*Action Group 1* per lo sviluppo di un efficace ecosistema di Ricerca & Innovazione.
- La Provincia di Milano rappresenta un importante "magnete" economico per la Lombardia (e il Nord Italia), avendo contribuito in media per il 77% della crescita del

¹¹ Austria, Francia, Germania, Italia, Slovenia, Liechtenstein e Svizzera.

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

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

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

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

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

La Provincia di Varese: territorio in movimento

La visione si declina in queste linee di indirizzo:

1. Mette a valore gli *asset* e le competenze presenti, **promuovendo strategie di co-sviluppo economico-industriale** e relazionandosi proattivamente con gli altri territori limitrofi.
2. Specializza il territorio su filiere industriali e di servizi ad alto valore aggiunto e tasso di innovazione puntando a una *leadership* nello **sviluppo delle produzioni per i servizi logistico-infrastrutturali e la mobilità**.
3. Sviluppa un posizionamento distintivo in chiave industriale e di servizio sulla **filiera dello sport e della natura** per diventare uno dei primi territori di riferimento a livello nazionale.
4. Associa il proprio territorio ad una **immagine forte e attrattiva**, anche in collegamento con i valori legati ad una vita “attiva”, salutare e attenta alla sostenibilità.

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

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

La Provincia di Varese può **intensificare le relazioni con i territori limitrofi** (l'area metropolitana milanese a Sud, il Canton Ticino a Nord-Est, Novara e Verbano-Cusio-Ossola ad Ovest e Como a Est), sfruttando le sinergie delle competenze detenute e tra loro complementari su più ambiti (dalle produzioni manifatturiere ai servizi, dal turismo alla formazione), come di seguito schematizzato.

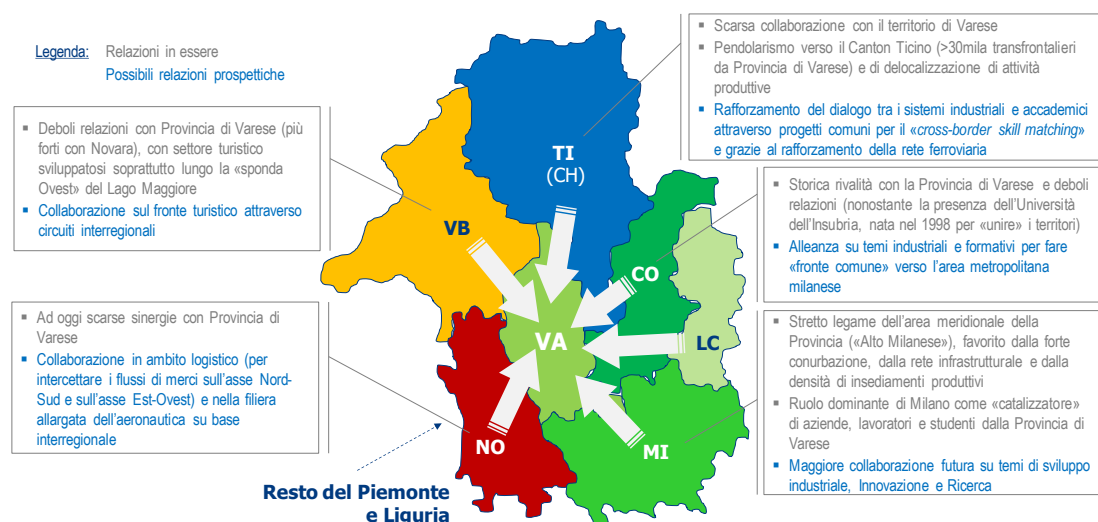


Figura 18. Le relazioni in essere e prospettiche per la Provincia di Varese e i territori limitrofi. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

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

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

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

Le possibili linee di sviluppo sono:

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

2. SPECIALIZZARE IL TERRITORIO NELLE FILIERE A SUPPORTO DELLE PRODUZIONI PER I SERVIZI LOGISTICI E DELLA MOBILITÀ

Nel mondo è in crescita la filiera industriale e di servizio per la mobilità sostenibile, con la progressiva diffusione (anche sul mercato italiano) di veicoli elettrici. Un simile scenario apre interessanti opportunità di specializzare il territorio varesino in produzioni al servizio di questa *industry*, facendo leva su un sistema sviluppato di centri di ricerca e aziende della filiera di subfornitura dei mezzi di trasporto e sulla presenza di competenze di rilievo nel campo della **guida autonoma** e dei **servizi per l'*automotive***¹².

Le possibili linee di sviluppo sono:

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

¹² Si pensi a Vodafone Automotive e ai laboratori del JRC di Ispra sulla misurazione delle emissioni elettromagnetiche generate da auto elettriche e ibride e sulla loro comunicazione *wireless* con reti elettriche intelligenti.

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

Il *business* legato allo sport e alla natura è in forte espansione a livello globale e che sottende molteplici filiere tecnologiche, industriali e di servizio collegate. Complessivamente, si stima che il mercato globale dei prodotti e servizi legati allo sport, al *wellness* e alla natura valga oltre \$4.738 mld. Un settore con un potenziale di crescita, anche in considerazione del patrimonio paesaggistico-ambientale del territorio di Varese, è il **cicloturismo**, che in Germania attiva un valore economico **4,5 volte superiore rispetto all'Italia**.

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

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

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

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

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

1. Realizzare un **percorso**, ispirato alle 14 tappe del Sacro Monte di Varese, **che richiami** – attraverso luoghi e/o opere d'arte dislocate sul territorio varesino – **le eccellenze della Provincia**, come suggerito dall'architetto di fama internazionale Daniel Libeskind nel suo intervento alla giornata di pensiero regalata da The European House – Ambrosetti al Comune di Varese¹³, in occasione dei 10 anni del *management buyout* della società.

¹³ Incontro aperto al pubblico sul tema “Vivere a Varese, qualità architettonica per lo sviluppo della città”, organizzato da The European House - Ambrosetti il 18 aprile 2018 a Varese.

2. Trarre spunto da esperienze di successo che hanno portato alla creazione di **landmark architettonici iconici** (come il Museo della Montagna a Plan de Corones e il monumento *Life Electric* in onore di Alessandro Volta a Como) e/o alla organizzazione di **manifestazioni ad alta capacità attrattiva** (come l'installazione di arte contemporanea "*The Floating Piers*" sul Lago d'Iseo¹⁴).

Infine, in termini di *governance*, per implementare su un orizzonte di medio-lungo termine queste linee d'intervento legate alla visione del futuro per il territorio di Varese, si suggerisce l'attivazione di un Tavolo di Lavoro – il **Think Tank "Varese 2030"** – formato dai principali rappresentanti del territorio della Provincia di Varese (imprese, sindacati, *media*, politica, accademia, terzo settore) che abbia l'obiettivo di:

- analizzare in dettaglio i fattori di crescita e di debolezza;
- fornire indirizzi strategici per lo sviluppo del territorio;
- declinare soluzioni concrete attraverso la definizione di un portafoglio di iniziative progettuali *ad hoc*.

¹⁴ La manifestazione ha portato sul Lago d'Iseo 1,2 mln di visitatori in 2 settimane e generato €283 mln di ricavi (spesa diretta per la visita e indotto).



The European House
Ambrosetti