



UN PATTO PER LO SVILUPPO

Il Tavolo di concertazione provinciale

Autore del presente documento è il Tavolo di concertazione che, prendendo spunto dalle conclusioni cui è giunta la ricerca “Varese 2020”, elaborata dall’Università degli Studi dell’Insubria e Carlo Cattaneo - Liuc, si impegna a tracciare una “road map” per lo sviluppo del territorio.

VARESE 2020: un patto per lo sviluppo

Premessa

Varese 2020 ci ha resi più consapevoli. La ricerca ha dato fondamento scientifico a una serie di valutazioni che appartenevano alla sfera delle nostre percezioni e ha dimostrato, in modo inequivocabile, che la traiettoria di sviluppo del nostro sistema economico, nel prossimo decennio, ci ridurrà - in assenza di eventuali interventi - allo stesso livello di 5 anni fa.

Varese 2020 ci ha messo di fronte alle nostre responsabilità. La ricerca ha individuato le priorità sulle quali è urgente e opportuno agire e ha suggerito alcune policy per correggere la traiettoria di sviluppo.

Varese 2020 ci lascia un'eredità importante. La ricerca ha permesso alle forze sociali del territorio di condividere la seguente necessità: formulare un piano strategico che, all'interno delle azioni suggerite dalle forze sociali medesime, ne individui alcune prioritarie al fine di:

- a) **FAVORIRE IMMEDIATAMENTE LA RIPARTENZA DEL SISTEMA ECONOMICO** *significa che il sistema produttivo viene visto come un tutt'uno, lavoratori e imprese. La prosperità delle imprese è condizione imprescindibile per il benessere degli individui e del territorio e il tutto deve realizzarsi nel più breve tempo possibile;*
- b) **INDIVIDUARE UN LIVELLO DI COORDINAMENTO EFFICACE ED EFFICIENTE** *significa che è necessario assumersi degli impegni collettivi per non replicare inutilmente le iniziative e per sfruttare l'effetto moltiplicatore di decisioni assunte congiuntamente;*
- c) **REALIZZARE UNA SINERGIA TRA PUBBLICO E PRIVATO** *significa riconoscere che non esiste un livello migliore dell'altro; entrambi sono parte della stessa realtà, si completano, mettono in comune le risorse per conseguire il miglior risultato possibile in una logica negoziale che tuteli gli interessi sia della collettività, sia dei propri rappresentati.*

Oggi tocca a noi decidere se e come agire, individuando ambiti d'azione prioritari sui quali attivare immediatamente risorse umane ed economiche, tenendo presente che, considerata l'attuale situazione, i risultati delle scelte compiute devono poter produrre fin da subito i propri effetti. Si individuano quattro gruppi d'intervento all'interno dei quali occorre selezionare alcune azioni tenendo conto di:

- capacità di incidere a livello territoriale (evitando di concentrare energia su azioni che appaiono incompatibili con gli strumenti a disposizione sul territorio, come ad esempio norme generali sul mercato del lavoro non negoziabili territorialmente);
- urgenza di intervenire.

Partendo da questi due principi si riprendono gli ambiti di riflessione proposti dallo studio per selezionare alcune azioni sulle quali avviare una sperimentazione. Si ritiene infatti necessario individuare obiettivi e risorse per: calibrare azioni, individuare impegni, stabilire tempi e ruoli degli attori coinvolti in funzione di un cammino che sia realmente percorribile e che preveda una fase di test.

1° Gruppo

Creare condizioni favorevoli alla crescita

Internazionalizzazione - Credito - Reti d'impresa

La ricerca propone alcune riflessioni:

- Si evidenzia la necessità di aumentare la capacità di penetrazione commerciale sui mercati esteri. Ciò significa ampliare la base dei soggetti (imprese) che sperimentino percorsi di internazionalizzazione. La capacità di raggiungere la domanda estera è diventata un elemento fondamentale per salvare la capacità di produrre.
- Si evidenzia una crescita poco vivace del rapporto impieghi/depositi rispetto a quello di territori produttivamente simili che si traduce in rigidità nella concessione del credito bancario.
- La dimensione media delle imprese del territorio appare prospetticamente in calo più che in altri territori simili sul piano produttivo.
- Il nanismo delle imprese, tipico del territorio, è un fattore di ostacolo soprattutto all'accrescimento della competitività del sistema, dal momento che la concorrenza dall'estero è percepita come una minaccia da una parte delle piccole imprese del territorio (cambio forte, concorrenza paesi emergenti, politiche di dumping dei *competitors*, contraffazione).

La ricerca evidenzia il seguente snodo strategico:

“condizione necessaria per rendere efficaci eventuali altre e più innovative/ specifiche tipologie di intervento sul territorio rimane quella di favorire un propizio quadro di contesto generale alle imprese, supportandole al fine di garantire loro il propellente indispensabile a marciare (il credito), una domanda finale sostenuta (dimensione economica) e una capacità di penetrare efficacemente sui diversi mercati (politiche commerciali) [...] le politiche a sostegno della competitività commerciale sui mercati internazionali, quelle atte a favorire la crescita della scala economica del sistema e gli interventi di potenziamento e sviluppo del circuito creditizio agiscono tutte e simultaneamente sui target della performance economica, della competitività, della attrattività e dell'efficienza”.

Azioni prioritarie suggerite dai componenti del Tavolo:

- **internazionalizzazione:** realizzare politiche per la competitività commerciale che migliorino il saldo import-export; favorire processi di internazionalizzazione delle imprese locali; incentivare la nascita di filiere aperte a carattere internazionale. Alcuni esempi: attivare partnership di soggetti e imprese “esterni” e aziende locali; favorire l'individuazione e lo sviluppo di nuovi business da portare all'estero; favorire e incentivare azioni B2B (*business to business*).
- **credito:** rafforzare i consorzi fidi per garantire un equilibrato e continuativo finanziamento alle imprese; sostenere la crescita dimensionale dei consorzi fidi; adeguarli a standard più elevati dal punto di vista regolamentare. Alcuni esempi: coinvolgere il sistema bancario

anche per lo sviluppo del territorio (nello start-up e nei progetti innovativi); favorire una collaborazione operativa tra i Confidi e Finlombarda per testare percorsi di erogazione diretta del credito che possano integrare l'offerta del sistema bancario; adottare politiche selettive nella distribuzione di finanziamenti pubblici ai confidi; educare alla corretta prassi di bilancio e alla sua gestione equilibrata.

- **nanismo e reti di impresa:** favorire politiche per l'aumento della dimensione media delle imprese; rafforzare le reti di impresa secondo logiche di settore/filiera; sviluppare forme di cooperazione efficace ed altre soluzioni collaborative. Alcuni esempi: creare centrali d'acquisto specifiche per settore o comparto (contratti di rete orizzontali e verticali); intensificare le azioni di marketing di filiera; attivare forme di tutoraggio e accompagnamento anche con lo scopo di favorire la creazione di impresa.

2° Gruppo

Agire sul capitale umano

Capitale umano - Mercato del lavoro

La ricerca propone alcune riflessioni:

- Qualità e livello del capitale umano sono fattori significativi ma ben più cruciale è mettere a disposizione delle imprese il capitale umano "giusto", ossia le figure professionali di cui le imprese hanno bisogno. Esiste in provincia di Varese un problema di reperibilità di alcune figure professionali.
- Il mercato del lavoro varesino risulta meno ricettivo nei confronti delle giovani donne di quanto accada in altri territori lombardi aventi caratteristiche simili, inoltre non viene sufficientemente valorizzata una coorte di popolazione femminile ad elevato profilo formativo e professionale che sembra non trovare un'adeguata "collocazione" sul mercato del lavoro locale.
- Elemento di forte criticità è favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e incrementare la loro occupabilità.
- Esiste un problema di contrazione occupazionale del manifatturiero e di ricollocazione dei lavoratori espulsi. I servizi sembrano poter ammortizzare, almeno in parte, la fuoriuscita di personale, ma la domanda di lavoro in questi settori non sarà sufficiente a risolvere il problema della disoccupazione. Occorre supportare la crescita del settore manifatturiero, motore di sviluppo per tutti gli altri settori, individuando opportuni interventi ad hoc.
- L'invecchiamento della popolazione è particolarmente accentuato nella nostra provincia, ciò influenzerà, in futuro, la disponibilità di forza lavoro per alcune tipologie di professioni.
- Si rileva la necessità di inserire, nei contesti di proprietà familiare, persone specializzate in ambiti manageriali che possano costituire un valore aggiunto per la proprietà e la continuità dell'attività imprenditoriale.

La ricerca evidenzia il seguente snodo strategico:

“possiamo sottolineare che la rilevanza strategica della dotazione di capitale umano, atto a supportare i processi di trasformazione e, la particolare attenzione ai temi di struttura industriale (composizione settoriale, livello di concorrenza, grado di innovazione, ecc.) siano fattori rilevanti per incidere sull'evoluzione delle traiettorie di sviluppo della provincia [...] tuttavia innalzare il livello del capitale umano disponibile non è di per sé garanzia di successo, il buon funzionamento del mercato del lavoro interno è più che mai una determinante strategica della competitività”.

Azioni prioritarie suggerite dai componenti del Tavolo:

- **capitale umano** (per queste azioni è necessario un pieno coinvolgimento e responsabilizzazione anche di altri Enti e Istituzioni): incrementare il numero di professionalità altamente specializzate attualmente non disponibili sul mercato in misura sufficiente; ridurre il mismatch domanda-offerta di lavoro anche agendo sulla formazione dei lavoratori espulsi; monitorare la situazione occupazionale e le caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro disponibile, espulsa, emergente. Alcuni esempi: incrementare e mirare le azioni di orientamento scolastico volte ad aumentare l'offerta di figure specializzate in ambito tecnico; monitorare il bisogno di nuove figure professionali definendo il profilo di competenze richieste al fine di adeguare il sistema formativo; organizzare un archivio per il placement scolastico degli studenti in uscita dalle superiori; formare giovani con competenze rivolte all'internazionalizzazione, prevedendo borse di studio per la partecipazione a master e a corsi di studio all'estero; favorire l'incontro tra domanda ed offerta rendendo esplicite, con modalità da individuare, anche attraverso Osserva, le professionalità presenti sul territorio espulse dal sistema produttivo immediatamente disponibili per essere ricollocate o riqualificate; favorire lo sviluppo di competenze trasversali (imprenditorialità, capacità di lavoro in gruppo, comportamenti “etici”) all'interno dei tradizionali percorsi di studio; incrementare la formula dell'alternanza/scuola lavoro; prevedere azioni positive per limitare il fenomeno dell'abbandono scolastico; aumentare l'offerta di profili professionali nei servizi sociali e alla persona anche attivando scuole di formazione orientate specificatamente al sociale (come badanti e assistenti alla persona); creare una “banca dati” sulle società (anche cooperative) che svolgono attività di servizi alla persona; favorire l'adozione di misure di supporto in una logica di sostegno alla famiglia.
- **mercato del lavoro** (per queste azioni è necessario un pieno coinvolgimento e responsabilizzazione anche di altri Enti e Istituzioni): realizzare (a) interventi che accrescono l'occupazione e la partecipazione al mercato del lavoro: ad esempio i contratti di lavoro a coppia; (b) interventi per le pari opportunità (rivolti alle donne) e a sostegno dell'occupabilità (rivolti ai giovani); (c) sviluppare una contrattazione decentrata che sia flessibile in ingresso ma anche volta alla stabilizzazione attraverso la formulazione di percorsi *ad hoc*; (d) interventi per l'inserimento mirato dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro locale; (e) adozione di misure di supporto (servizi aziendali per i dipendenti: asili, servizi di cura dei figli/doposcuola, “commesso” aziendale, ecc.) in una logica di sostegno alla famiglia; (f) stipulare

accordi con le banche per l'anticipo della Cig e per l'erogazione di mutui agevolati per i giovani; (g) realizzare azioni che favoriscano lo sviluppo dell'imprenditoria giovanile quale reale prospettiva su cui investire per la crescita futura del territorio; (h) migliorare l'attuale sistema di incrocio di domanda e offerta potenziando la sinergia tra pubblico e privato e rendendo maggiormente fruibili, attraverso la messa in rete, i portali informatici esistenti (clic lavoro, borsa lavoro, elenchi dei disoccupati/mobilità, ecc.).

3° Gruppo

Realizzare strutture fisiche per sostenere lo sviluppo

Innovazione-logistica - Infrastrutture-modello di specializzazione

La ricerca propone alcune riflessioni:

Nel nostro territorio c'è sempre stata una discreta propensione all'innovazione ora in parziale rallentamento.

- Il tema dell'innovazione è strettamente connesso: alla ridotta dimensione media delle imprese, a una governance debole, alla necessità di accrescere il livello qualitativo del capitale sociale ed anche alla tipicità della struttura di alcune filiere (si ricorda che non sempre l'innovazione è visibile e immediatamente diretta al mercato ma viene realizzata in co-engineering con il cliente, come ad esempio accade negli ambienti della meccanica strumentale).
- E' abitudine del territorio ritenere che vi sia una presunta carenza di infrastrutture: un'analisi disaggregata per tipologia rivela in realtà un quadro meno negativo. Il fabbisogno territoriale riguarda non tanto le infrastrutture di accesso dall'esterno, semmai il potenziamento dell'intermodalità, lo sviluppo delle reti di trasporto interne al territorio e la gestione più efficiente dei flussi di pendolarismo.
- Le infrastrutture viarie (quelle a corto-medio raggio interne al territorio e non quelle di accesso dall'esterno), oggi più deboli che altrove, evidenziano prospettive di miglioramento; quelle ferroviarie, oggi valide, sembrano crescere in senso assoluto, ma più lentamente (indebolimento relativo) rispetto all'aggregato regionale.
- Malpensa resta un nodo irrisolto, l'argomento è strettamente connesso al tema della *governance* locale che deve assumere delle posizioni precise rispetto al futuro dell'aeroporto nei confronti degli interlocutori regionali e nazionali.
- Il tema della specializzazione produttiva del territorio è complesso: vi sono settori "storici" importanti (farmaceutica, elettrodomestici, meccanica strumentale e aerospaziale, plastica, ecc.) ed è solo parzialmente vero che l'intera filiera del tessile-moda sia in declino; avanzano alcuni settori ad alta intensità tecnologica; progrediscono i comparti dei servizi alle imprese, in particolare turismo e servizi alla persona e alla famiglia. In tutti questi casi occorre tener conto, oltre alla dinamica di sviluppo, anche dei pesi che i singoli settori hanno all'interno dell'economia provinciale.

La ricerca evidenzia il seguente snodo strategico:

“L’affermarsi di un modello di specializzazione relativamente più orientato ai settori cosiddetti high tech non è di per sé garanzia di innovazione; semmai è la creazione di filiere integrate ad elevata intensità tecnologica il processo cruciale. E’ un po’ come dire che l’innovazione non nasce più a livello di singola impresa o di rete/comparto, ma per effetto di processi verticali che si snodano lungo filiere integrate e che le innovazioni sono spesso innescate da fabbisogni o da input provenienti dai fornitori a monte o dai clienti a valle. In questo senso si spiega anche l’elevato impatto di interventi a sostegno delle infrastrutture operanti nel campo della ricerca, che, in quanto trasversali, possono fare sintesi dei processi di innovazione di filiera e favorire il trasferimento tecnologico [...] in generale, quindi, gli interventi che sembrano produrre le maggiori ricadute sia nel breve, sia nel lungo periodo sono quelli collegati allo sviluppo delle infrastrutture di rete (viabilità, trasporti, logistica, telecomunicazioni) e quelli di sostegno alle attività di innovazione e brevettazione”.

Azioni prioritarie suggerite dai componenti del Tavolo:

- **Innovazione:** approfondire l’esistenza di vincoli che limitano la capacità delle imprese di tradurre le proprie idee in innovazione; realizzare interventi che agevolino la brevettazione (normativi, fiscali, tecnici, per una maggior tutela della proprietà e un migliore sfruttamento delle sue ricadute economiche); rivitalizzare la capacità di innovare locale che non sia prevalentemente guidata dal cliente/capo filiera, ma sia frutto di originalità propria; introdurre agevolazioni nel concedere credito bancario per attività di R&S; sostenere le infrastrutture operanti nel campo della ricerca, che, in quanto trasversali, possono fare sintesi dei processi di innovazione di filiera e favorire il trasferimento tecnologico. A tal proposito va valutata con attenzione la domanda potenziale attuale e futura perché le attività di tali centri, già sviluppati anche in territori vicini, devono poter essere economicamente sostenibili nel tempo coinvolgendo anche altri Enti e Istituzioni.
- **Infrastrutture** (per queste azioni è necessario un pieno coinvolgimento e responsabilizzazione anche di altri Enti e Istituzioni): potenziare le infrastrutture economiche (credito, assicurazioni, utilities), sociali (scuola, sanità, cinema, biblioteche), di rete (trasporti, logistica, telecomunicazioni) e per la ricerca (R&S). Alcuni esempi: sviluppo di un sistema di car sharing elettrico sul territorio. Si ritiene prioritario, prima di avviare ulteriori iniziative, dare seguito alla pianificazione ed a progetti già presenti sul territorio: a) proseguire nelle iniziative, già intraprese negli scorsi anni, anche in accordo con CCIAA per incentivare la realizzazione di poli logistici di valenza provinciale (progetto PIVOT); b) realizzare il secondo lotto della tangenziale di Varese e portare a termine la proposta di collegamento stradale Varese/Como/Lecco; c) sollecitare la Regione e il Ministero competente nel completamento delle opere infrastrutturali (stradali e ferroviarie) previste dal Piano d’Area di Malpensa; d) definire il ruolo di Malpensa, anche precisando il rapporto con Linate, al fine di contrastare segni evidenti di un ridimensionamento strategico e le preoccupanti ulteriori conseguenze che ne deriverebbero dal punto di vista occupazionale e dell’indotto economico generale per rilanciarne l’operatività anche nell’ottica di far crescere un polo specializzato nella

manutenzione degli aeromobili; e) razionalizzare l'uso del territorio e recuperare le aree dismesse (partendo dallo studio DAISSIL realizzato dalla Provincia di Varese), individuandole e rendendole attraenti per gli investimenti produttivi.

- **modello di specializzazione:** con particolare attenzione alla tematica delle energie rinnovabili, approfondire con un'analisi supplementare le caratteristiche del modello di specializzazione provinciale per settori e filiere; completare le filiere tecnologiche/innovatrici; attivare incubatori e favorire lo start up di imprese; attuare specifiche politiche per l'edilizia. Alcuni esempi, nel rispetto della normativa vigente: affidamento dei lavori con appalti di piccola e media entità e a "km zero", adozione di soluzioni edilizie eco-compatibili, ridefinizione dei "Piani casa Comunali", promozione dell'edilizia residenziale convenzionata e in cooperativa, rimodulazione degli oneri di urbanizzazione.

4° Gruppo

Impegnarsi ad attuare una lean and plain P.A. Governance - Semplificazione amministrativa

La ricerca propone alcune riflessioni:

- Occorre realizzare un sistema di *governance* al fine di favorire una maggiore coesione nel e del territorio che, tenuto conto delle singole specificità degli attori presenti (istituzioni, enti e associazioni di rappresentanza), possa favorire il rilancio della identità locale;
- la ricerca Varese 2020 non affronta direttamente il tema della semplificazione amministrativa e dell'*e-gov* pur sottintendendolo in numerosi passaggi, come ad esempio quando suggerisce che la creazione di un efficace sistema di *governance* è anche finalizzato allo snellimento del mosaico dei soggetti di governo e che un maggiore coordinamento tra chi gestisce le regole amministrative procurerebbe ricadute positive per tutto il sistema economico. Si registra una preoccupante tendenza: il farraginoso sistema legislativo-autorizzativo italiano sta spingendo alcuni operatori economici a valutare la possibilità di localizzare la propria attività oltre confine.

La ricerca evidenzia il seguente snodo strategico:

"il sistema esprime il bisogno di riqualificare la governance perché possa diventare protagonista del rilancio della identità del territorio, solo con una azione di governance siffatta si potranno attrarre le imprese, i capitali, le persone necessarie per lo sviluppo territorio".

Azioni prioritarie suggerite dai componenti del Tavolo:

- **Governance:** ridefinire e rilanciare, alla luce di quanto evidenziato, il ruolo del Tavolo di concertazione provinciale affinché possa, in sinergia con gli altri soggetti istituzionali presenti sul territorio (Regione, Comuni, ecc.): garantire la realizzazione di azioni armonizzate con la programmazione di livello sovraordinato, monitorare la coerenza complessiva delle iniziative

messe in campo, vigilare sugli impegni assunti e fungere da punto di sintesi tra le istanze pubbliche e private.

- **Semplificazione** (da raccordare con i recenti provvedimenti del governo tenuto conto delle varie competenze): siglare, ove è già possibile, accordi e protocolli d'intesa tra Enti per semplificare al massimo i passaggi amministrativi ai quali i soggetti economici sono obbligati (nel rispetto della legge vigente); avviare un'analisi-intervento per mappare tutti gli iter burocratici esistenti con l'intento di proporre delle soluzioni organizzative di sistema che semplifichino i passi procedurali cui sono tenuti gli operatori economici; adottare tutte le soluzioni informatiche possibili al fine di realizzare pienamente un'amministrazione a Km zero.

con il contributo di



con la collaborazione di



Camera di Commercio di Varese
piazza Monte Grappa, 5 - 21100 Varese
Tel. 0332 295111 - Fax 0332 282158
statistica@va.camcom.it
www.va.camcom.it

La ricerca "Varese 2020" è disponibile sul sito internet della Camera di Commercio di Varese alla voce Osserva, Osservatorio online sull'Economia della provincia di Varese, all'indirizzo: **www.osserva-varese.it**.