



CONFINDUSTRIA
Varese

PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

EXECUTIVE SUMMARY

**#VARESE
2050**





CONFINDUSTRIA
Varese

PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**#VARESE
2050**



strategique



#VARESE2050

PREFAZIONE.....	5
PREMESSA.....	6
OBIETTIVI DEL PROGETTO.....	7
METODOLOGIA.....	8
LO STATO DI SALUTE DELLA PROVINCIA DI VARESE	11
LE SPECIALIZZAZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO.....	19
L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE	23
VERSO UN PIANO STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ	27



Prefazione

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

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

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

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

Roberto Grassi
PRESIDENTE CONFINDUSTRIA VARESE



PREMESSA

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

Molte sono, dunque, le sfide macroeconomiche che ci pongono di fronte ad un ripensamento profondo e su scala globale del nostro contesto economico e sociale, che sta ridisegnando il concetto stesso di capitalismo. Un vero e proprio cambio di paradigma che pone territori e imprese davanti ad un futuro in cui alcune grandi **discontinuità** segnano la fine di alcuni tratti distintivi della competitività di imprese e territori e ci fanno interrogare su quelle 'verità' di lunga data che per decenni o secoli hanno plasmato scelte e azioni. Su questi temi, la *think tank* Strategique nata come *spin-off* di parte della *faculty* del Professor Michael E. Porter, ad **Harvard Business School**, è impegnata da tempo, non solo nella esplorazione e nella anticipazione del futuro per imprese, *cluster* e territori nel mondo, ma anche supportando gli stessi con strumenti, analisi e progetti che possano migliorarne il profilo di competitività.

I professori, ricercatori e analisti di **Strategique** hanno condotto negli ultimi venticinque anni una molteplicità di studi e analisi di competitività di territori, filiere, *cluster*, istituzioni e imprese per committenti pubblici e privati, tracciando strategie di rilancio, posizionamento e competitività, facendo tesoro dell'esperienza anche maturata in progetti analoghi per organizzazioni sovra-nazionali come la Banca Mondiale e l'UNIDO delle Nazioni Unite. La robusta ricerca accademica - condotta ad Harvard Business School, culla della competitività e dei concetti di *cluster* e strategia - unita all'affiancamento diretto di clienti pubblici e privati ha consentito a Strategique di sviluppare un approccio metodologico distintivo, che, non dimentico della necessità di partire da dati e analisi quantitative robuste - seguendo un *framework* puntuale e comparabile - si orienta ad un coinvolgimento attivo degli *stakeholder* di territorio o filiera, grazie all'uso di strumenti di *design thinking*, che completano l'analisi sul fronte qualitativo.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

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

Come si avrà modo di illustrare dettagliatamente in questo documento, da un lato si registra un *mismatch* tra realtà e percezione, che ancora vede in Varese la capitale dell'operosità industriale e della capacità imprenditoriale, dall'altro si tratta di un territorio che perde velocità a fronte di preoccupanti debolezze strutturali che, a partire dal forte rallentamento in termini di capacità e dinamicità innovativa, vede una flessione nel numero delle imprese, degli addetti e della produzione di valore aggiunto. Tutto ciò si ripercuote in una contrazione della sua **competitività** che rischia di non essere a prova di futuro. È su queste basi, e all'interno del contesto macro sopra tratteggiato, che si è avviato il progetto **Piano Strategico di competitività per la provincia di Varese**. Lavorare sul tema della competitività con un approccio nuovo, internazionale e codificato, costituisce non solo un traguardo importante per il territorio di Varese, ma si candida anche a diventare un linguaggio comune, un *benchmark* applicabile trasversalmente ad altri territori in Italia per guardare uniti agli stessi obiettivi di competitività e misurarsi su uno schema di gioco comune. Con questa ambizione e con l'intento di offrire al territorio una visione strategica di insieme capace di coinvolgere il mondo imprenditoriale e la società civile dell'area varesina, l'**Unione degli Industriali della Provincia di Varese (UNIVA)** si è fatta promotrice di un percorso *multistakeholder* di pianificazione strategica per sé e per il suo territorio di riferimento, avviando una collaborazione con la nostra *think tank*.

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

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

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

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

METODOLOGIA

Il processo di pianificazione strategica si è sviluppato attraverso la sperimentazione di un lavoro di co-progettazione, bottom-up e multistakeholder, contemporaneo e in linea con le best practice internazionali, della durata di otto mesi. Il metodo ha previsto l'alternarsi di momenti di analisi ed elaborazione di dati qualitativi e quantitativi e informazioni da parte del team di ricerca, con lo svolgimento di workshop di lavoro interattivi e la conduzione di interviste individuali, con gli stakeholder del territorio (Figura 1).

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

Metodologia e fonti del progetto



Figura 1

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

I. LO STATO DI SALUTE DELLA PROVINCIA DI VARESE



LO STATO DI SALUTE DELLA PROVINCIA DI VARESE

LA PROVINCIA DI VARESE

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

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

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

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

IL CRUSCOTTO DELLA COMPETITIVITÀ DI VARESE

La **competitività** è la capacità di un territorio (nazione, regione, provincia, città) di accrescere la propria prosperità sia economica che sociale per le imprese e i cittadini, al fine di migliorarne la qualità e lo standard di vita. Se aumentare la prosperità è l'obiettivo ultimo di un'economia locale stimolando la competitività delle proprie imprese e degli attori coinvolti, come si è comportata la provincia di Varese

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

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

Cuore del manifatturiero in Italia e in Europa, la provincia nel tempo ha visto l'emergere di una pluralità di specializzazioni dal tessile alla meccanica, dall'aeronautica al chimico-farmaceutico, dalla plastica e gomma alla carta ed editoria fino al legno, che ha saputo irrobustire dando vita a numerosi poli di eccellenza e *brand* di fama internazionale, allargando anche ai servizi ad alto valore aggiunto, quali la logistica e i trasporti.

Infine, la provincia di Varese è da sempre un territorio ad alto tenore di vita, con un generale livello di benessere economico che supera ancora oggi quello della media italiana grazie ad un valore aggiunto totale, espressione della ricchezza complessivamente prodotta in provincia, pari a 24,3 miliardi di euro nel 2019 (l'1,5% del totale italiano e 6,8% di quello lombardo) ed un valore aggiunto pro-capite di 27.490 euro (Fonte dati: ISTAT, 2019).

a tal riguardo negli ultimi dieci anni? Per rispondere alla domanda è stato costruito un "cruscotto della competitività" per la provincia di Varese. Il cruscotto offre una panoramica delle performance competitive di lungo periodo di un territorio andando ad analizzarne nel tempo i risultati rispetto ad una serie di parametri rappresentativi. In primo luogo, il cruscotto guarda alla capacità del territorio



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

di valorizzazione delle proprie specializzazioni distintive, misurata come variazione del numero degli addetti locali coinvolti nei cluster più forti del territorio, sempre nell'arco decennale 2009-2019. Per ciascuno di questi parametri, il cruscotto (Figura 2) ne riporta nella colonna di sinistra la posizione di partenza nella classifica nazionale rispetto a tutte le 107 province italiane (i.e. il primo anno considerato nelle analisi dei dati), nella colonna centrale la posizione nel *trend* di crescita (rispetto al periodo temporale considerato) e infine, in quella di destra, la posizione di arrivo.

Dalle analisi quantitative e qualitative effettuate sui dati e dalle informazioni raccolte emerge una provincia con uno storico molto robusto in termini di competitività, ma con un presente caratterizzato da importanti aree di criticità. Il sistema appare nel complesso stabile e contraddistinto da un livello di benessere particolarmente elevato, da una ricchezza creata ed accumulata sul territorio e da una fiorente attività industriale ed artigianale sviluppata e mantenuta nei secoli passati.

Il cruscotto della competitività della provincia di Varese



Figura 2

Come illustrato dal “cruscotto della competitività”, il quadro competitivo della provincia, se comparato con tutte le province italiane, si colloca, nella maggioranza degli indicatori analizzati, nella prima metà della classifica nazionale segnalando, tuttavia, posizioni di sofferenza o arretramento nell’ultimo decennio. La provincia dimostra, infatti, alcune difficoltà nel migliorare o mantenere il proprio posizionamento nei vari parametri analizzati, ma soprattutto nell’accelerare il loro andamento negli anni.

Ciò ad indicare un profilo competitivo che rischia un immobilismo futuro assai pericoloso per affrontare con la dovuta forza il sempre più complesso contesto nazionale ed internazionale che contraddistingue la nostra epoca.

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

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

LE DETERMINANTI DELLA COMPETITIVITÀ DI VARESE

La **prosperità** generale di un territorio viene qui misurata sia in termini di benessere economico che di benessere sociale. Se il primo può essere considerato espressione del valore aggiunto totale generato dal sistema economico, il secondo può essere commisurato alla ricchezza cumulata sul territorio e quindi espressione del reddito pro capite.

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

Da un’analisi più approfondita e granulare del livello di benessere della popolazione, emerge

inoltre una situazione di disparità tra i comuni del nord e quelli del sud della provincia. Tagliando idealmente la provincia in due zone con una linea che partendo da Laveno-Mombello arriva a Malnate, passando per Varese, risulta evidente come i comuni a sud della linea presentino un andamento del livello di ricchezza, qui misurata come reddito imponibile delle persone fisiche, in crescita nel periodo 2012-2020. Al contrario, i comuni a nord della linea presentano una diffusa e pressoché omogenea contrazione del benessere generale, con la sola eccezione di alcuni comuni quali Cadegliano-Viconago, Cremenaga e Maccagno con Pino e Veddasca. Una prosperità generale, quella della provincia di Varese, che rischia di consumarsi a fronte di un livello delle **retribuzioni** che invece migliora. La dimensione legata all’andamento di salari e stipendi del settore privato è infatti una delle uniche due a vedere migliorato il suo posizionamento, entrando addirittura nell’ultimo anno nella top 10 delle 107 province italiane ed attestandosi in 9^a posizione nazionale e 3^a regionale. Da considerare, tuttavia, come il dato si inserisca in un generale immobilismo nazionale



che vede le buste paga sostanzialmente ferme da circa trent'anni ed in sofferenza rispetto alle altre economie avanzate europee. Il tasso annuo medio di crescita degli ultimi cinque anni è, infatti, stato pari allo 0,2% a livello regionale e allo 0,5% a livello nazionale.

Per costruire competitività in un territorio è necessario lavorare su due direttrici fondamentali: la produttività della forza lavoro e la partecipazione effettiva della stessa al mondo del lavoro. In termini di produttività, misurata come valore aggiunto per occupato nelle imprese del territorio, Varese si conferma ad un livello superiore alla media nazionale sia in termini di valore assoluto che di crescita media annua.

È questa l'unica altra dimensione, insieme a quella delle retribuzioni, che ha visto migliorare il proprio posizionamento nel periodo di tempo considerato e l'unica che dimostra addirittura una crescita più sostenuta della grande maggioranza delle province italiane. Come osservato dal cruscotto della competitività, il livello di produttività per addetto nella provincia di Varese si attesta, infatti, nella 17^a posizione della classifica nazionale, partendo dalla 24^a nel 2009 e 18^a per *trend* di crescita nei dieci anni in esame. Come detto, un territorio competitivo è un territorio che si rivela in grado di creare più lavoro per i suoi cittadini e di arricchire al contempo il suo tessuto industriale di nuove attività imprenditoriali. In tal senso, ed in linea con il quadro generale della provincia, Varese si colloca tutt'oggi in ottime posizioni a livello nazionale, tuttavia arrancando nel mantenerle tali.

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

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

È in termini di partecipazione al mondo del lavoro che si rivelano le prime forti preoccupazioni per la competitività del territorio. Qui misurata come rapporto tra le persone appartenenti alla forza lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento, la partecipazione della provincia al mondo del lavoro rivela un sostanziale immobilismo nell'ultimo decennio causato da un tasso medio di crescita annuo vicino allo 0%.

Immobilismo che l'ha condotta oggi in 49^a posizione a livello nazionale (nel 2010 era 42^a) ed in 8^a posizione regionale. Nonostante un tasso di disoccupazione in linea con la media regionale, e di gran lunga inferiore al livello nazionale, si segnalano alcune aree di forte criticità legate alla disoccupazione giovanile, in maggiore difficoltà rispetto al resto della regione ed in crescita allarmante negli ultimi dieci anni, e all'incidenza dei NEET (i.e. i giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano, non studiano e non cercano lavoro) che ha superato nel 2020 il 18% e di circa un punto percentuale la media regionale. Rimanendo nella sfera occupazionale della provincia, nuove sfide emergono anche in tema di parità di genere, in particolare per quanto riguarda la situazione occupazionale femminile e il

divario retributivo tra donne e uomini. Per quanto riguarda la prima, Varese dimostra un tasso di disoccupazione femminile pari al 5,9%, un dato in linea con il livello regionale e molto positivo rispetto al livello nazionale (che nel 2020 ha superato il 10%) seppur ancora lontano dalle performance occupazionali maschili del territorio. È, inoltre, in termini di divario retributivo che la provincia di Varese ha margini di miglioramento. Secondo gli ultimi dati ISTAT disponibili (2019), nella provincia di Varese le donne guadagnano, infatti, quasi il 15% in meno degli uomini, a fronte di un *gender pay gap* che si attesta al 13,4% in Lombardia e al 10,9% in Italia; un divario che oltretutto, negli ultimi cinque anni, è cresciuto ad un tasso medio annuo ben più sostenuto rispetto a quello sia regionale che nazionale.

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

Da un lato, un tasso di natalità che nella provincia si attesta al 6,8 per mille abitanti - e quindi ad un livello in linea con quello nazionale ma, anche se di poco, inferiore a quello lombardo - e dall'altro una presenza giovanile che si affievolisce negli anni con una quota di popolazione compresa tra i 25 e i 34 anni che nel 2022 risulta non solo tra i più bassi della regione ma anche tra quelli con il più alto tasso di decrescita annuo. Tali risultati sulla popolazione giovanile trovano riscontro negli ultimi dati pubblicati all'interno della classifica "Qualità della vita dei giovani" secondo i quali Varese si posiziona solo 91^a tra tutte le province italiane. Complici, tra le altre cose, alcuni fattori che sul territorio influenzano negativamente la loro vita, tra cui in particolare una maggiore scarsità rispetto al resto d'Italia nell'offerta culturale e ricreativa pensata e rivolta alle fasce più giovani della popolazione, oltre ad alcune difficoltà che si riscontrano nella costruzione

di una carriera e nel mantenimento di una famiglia negli anni post-laurea. Su questi due fronti, quello del calo della natalità e quello della capacità di attrarre e trattenere giovani sul territorio, occorre segnalare il progetto "PEOPLE, l'impresa di crescere insieme", promosso da UNIVA quest'anno. Si tratta di un ambizioso complesso di interventi su più livelli (stato, regioni, imprese, comunità) volti a creare un contesto "favorevole" alla natalità/genitorialità, promuovendo l'erogazione di aiuti economici, servizi diffusi e di politiche di conciliazione lavoro-vita familiare, a sensibilizzare sul tema della genitorialità i giovani e gli ambienti di lavoro e a rendere maggiormente attrattivo il territorio nel suo complesso, creando opportunità di lavoro e offrendo, in prospettiva, soluzioni abitative agevolate per i giovani.

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

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



ai brevetti ed ai disegni industriali per inventore, partendo dal database di UIBM (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) che mensilmente rende disponibili i dati sui depositi di titoli industriali secondo il criterio del 'domicilio elettivo del richiedente', Varese, nel confronto con le altre province lombarde, appare tra le ultime posizioni, sia per numero di titoli registrati (ogni 10.000 addetti) sia come crescita media annua nell'ultimo ventennio. Il criterio della persona fisica depositaria del brevetto, per quanto diffusamente utilizzato come *proxy* della capacità innovativa di un territorio, presenta però dei limiti. Oltre alle persone fisiche, un'analisi competitiva dovrebbe, infatti, guardare alla capacità innovativa delle sue imprese, elaborando sulla loro capacità di tutelare ed adottare le innovazioni sviluppate sul proprio territorio. È per queste ragioni che le analisi hanno anche guardato al recente progetto di mappatura dei brevetti in Italia realizzato dalla *think tank* Strategique e a breve disponibile sul sito di Italia Compete (www.italiacompete.it). Il progetto, grazie ad un algoritmo di *fuzzy matching* realizzato *ad hoc*, ha messo in relazione i dati sulle

single aziende depositarie dei brevetti presenti sul database PATSTAT (*Worldwide Patent Statistical Database*) con i dati anagrafici, merceologici e di bilancio delle stesse aziende presenti sulla banca dati AIDA-Bureau Van Dijk. Ciò ha permesso un'analisi più precisa e granulare di quante e quali imprese sul territorio di Varese sono state in grado negli ultimi vent'anni di realizzare e tutelare i propri processi innovativi. I risultati di questa analisi indicano come Varese sia una provincia con uno storico robusto in termini di capacità innovativa delle sue aziende ma oggi purtroppo in declino. Da un'analisi ancora più approfondita dei brevetti depositati e registrati dalle singole imprese negli ultimi vent'anni, emerge inoltre come più del 31% del totale dei titoli industriali sia appannaggio di tre grandi aziende (i.e. Leonardo, nelle sue sedi operative della provincia di Varese, Tenova e Bticino).

2. LE SPECIALIZZAZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO



LE SPECIALIZZAZIONI ECONOMICHE DEL TERRITORIO

LA MAPPATURA DEI CLUSTER DI TERRITORIO

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

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

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

Guardando alla mappatura dei *cluster* locali (Figura 3), Varese dimostra, infatti, una eterogeneità produttiva molto ampia, configurandosi come un

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

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

A livello nazionale, sono infatti questi i *cluster* con i più alti livelli di *location quotient* (nella Figura 3, quelli di colore verde scuro), indicatore utilizzato in ogni mappatura di *cluster* nel mondo per misurare la concentrazione locale di addetti di un determinato *cluster* rispetto alla stessa concentrazione a livello nazionale.

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

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

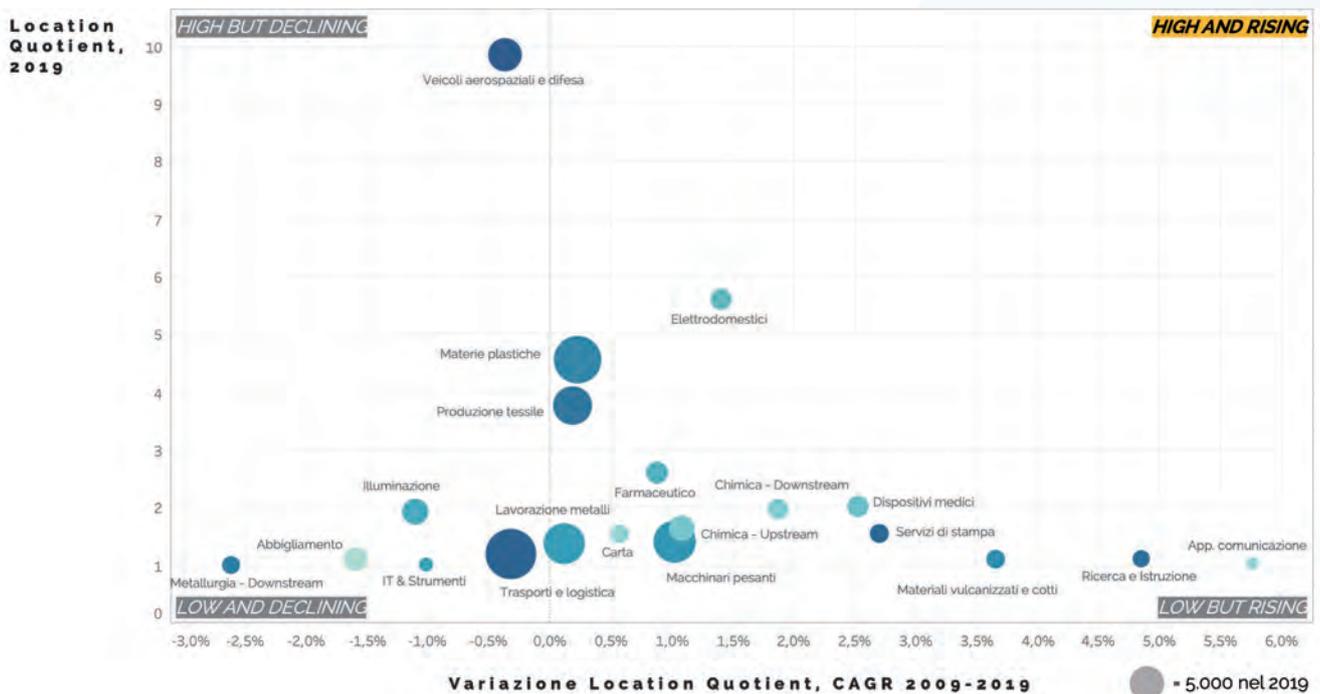


Figura 4

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

Nell’arco degli ultimi dieci anni (Figura 4) si osserva l’emergere in particolare del cluster delle apparecchiature e dei servizi di comunicazione il quale, nonostante un livello occupazionale ancora contenuto, ha saputo ritagliarsi uno spazio competitivo sempre più rilevante sul territorio grazie ad imprese particolarmente performanti e in crescita nel territorio.

In seconda posizione tra le specializzazioni emergenti troviamo quella legata al cluster della gomma (denominato nella categorizzazione Porteriana “materiali vulcanizzati e cotti” e comprendente anche la lavorazione del vetro). Una specializzazione, insieme a quella della lavorazione delle materie plastiche, già di antica tradizione nella provincia ma che negli ultimi anni ha visto aumentare notevolmente la propria concentrazione e il proprio peso in termini sia di addetti che di ricavi. Infine, dall’analisi condotta si rilevano particolarmente in sofferenza i due cluster dell’abbigliamento e della metallurgia, i quali perdono, entrambi, più di 8 punti percentuali di location quotient negli ultimi dieci anni.

3. L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE



L'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE

IL CONTESTO IMPRENDITORIALE

Il Diamond model applicato al contesto imprenditoriale di Varese



Figura 5

Un fattore determinante per la crescita della produttività e dell'innovazione in un territorio è la qualità del contesto imprenditoriale in cui le imprese si trovano ad operare. È dalla composizione del contesto imprenditoriale, infatti, che dipende la tenuta dell'ecosistema imprenditoriale di un territorio. Per poter analizzare la composizione del contesto, le *best practice* internazionali suggeriscono di utilizzare il cosiddetto Modello del **Diamante della competitività** (*Diamond model*) introdotto dal Professor Porter nel 1990, che prende il suo nome dai quattro elementi che lo compongono (condizioni dei fattori, condizioni della domanda, strategia, struttura e rivalità delle imprese e settori correlati e di supporto) e dalle relazioni di rinforzo o indebolimento tra gli stessi. Il modello prende, inoltre, in esame anche il ruolo del governo locale che può favorire, definendo le regole del contesto,

la domanda e le imprese, incoraggiandole ad aumentare le loro prestazioni sia sui mercati locali che internazionali, con conseguente beneficio economico e sociale della comunità tutta. Guardando al contesto imprenditoriale del territorio in esame (Figura 5), la provincia di Varese si distingue per alcuni chiari punti di forza e al contempo da numerose sfide, espressioni di un potenziale non abbastanza esplorato negli ultimi anni. Le analisi documentali condotte da Strategique, in unione con quanto emerso dalle interviste condotte ai principali *stakeholder* del territorio e a quanto indicato dai partecipanti ai *workshop* a cui è stato chiesto in tavoli misti di lavoro di ricostruire il Diamante della competitività di territorio, hanno consentito di fornire una rappresentazione di sintesi.

IL FERMENTO IMPRENDITORIALE

La competitività di un territorio dipende, oggi più che mai, non solo dal contesto imprenditoriale e quindi dalla dotazione dei fattori rilevabili attraverso il Diamante della competitività, ma anche dal grado di dinamismo, innovazione e attrattività del suo ecosistema imprenditoriale, qui definito come l'insieme di attori ed elementi interdipendenti e coordinati, il cui contributo, sia individuale che di comunità, è essenziale per lo sviluppo e la crescita dell'imprenditorialità in un territorio.

Quale misura del dinamismo dell'ecosistema imprenditoriale della provincia di Varese, il presente Piano guarda all'**Indice del Fermento Imprenditoriale**. L'indice viene elaborato ed aggiornato ogni anno da Strategique e diffuso per il tramite del progetto Italia Compete, sulla base di più di venticinque indicatori accuratamente selezionati perché idonei a descrivere ed analizzare il contesto locale italiano, organizzati in cinque dimensioni: sviluppo delle competenze, innovazione, tessuto industriale, performance imprenditoriali e sviluppo finanziario. Il risultato delle analisi offre il ranking delle 50 province d'Italia più "in fermento", quelle province, cioè, che più di altre sono state in grado, nei tre anni precedenti, di supportare la nascita di *startup* innovative, incoraggiare l'imprenditorialità

ed accrescere la valorizzazione e l'attrazione di talenti, risorse e capitali attraverso efficaci scelte, politiche e strategie di investimento.

Il progressivo indebolimento nelle posizioni competitive della provincia di Varese, rilevato dalle analisi qui condotte ed illustrate nelle sezioni precedenti, è anche il punto di caduta di un rallentamento vissuto dal territorio negli ultimi anni in termini di dinamismo imprenditoriale ed innovativo.

Le performance dimostrate nella classifica generale dell'Indice ne sono una conferma in entrambe le edizioni passate. Nel 2022, Varese ha, infatti, perso quattro posizioni rispetto all'anno precedente scendendo in 48^a posizione tra Pavia e Piacenza e rischiando quindi di uscire dalla top 50 italiana nella prossima edizione (Figura 6). Complice, nonostante il buon posizionamento in classifica del tessuto di specializzazioni industriali, un rallentamento generale in tutte le dimensioni analizzate ma soprattutto una significativa perdita di posizioni in quelle legate alle competenze (-2), all'innovazione (-5) e soprattutto allo sviluppo finanziario (-11).

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



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

#VARESE2050



4. VERSO UN PIANO STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ



VERSO UN PIANO STRATEGICO DI COMPETITIVITÀ

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

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

guardare alle traiettorie internazionali di business e ai *trend* rilevabili a livello internazionale, di cui si è detto più sopra, non dimenticando che i *desiderata* futuri debbano poggiare sulle specificità del contesto attuale e sulle eredità del passato. Per questo, ci si è dapprima interrogati sul **posizionamento** atteso per il territorio in esame, andando ad approfondire quale specifico valore possa generare per le imprese nel confronto con altri territori.

Quale ruolo Varese può giocare nell'economia regionale, nazionale e internazionale? Cosa offre di unico a partire dalla sua ubicazione, dalla dotazione di risorse e dagli elementi distintivi attuali e prospettici? Per quali tipi di imprese? Quali attività economiche e *cluster* la possono e la debbono coerentemente connotare? Simili interrogativi sono partiti, come mostrato sopra, da una comprensione profonda dell'ecosistema imprenditoriale e dal portafoglio di *cluster* presenti, così da poter delineare, da un lato, le azioni necessarie per migliorare l'**ecosistema imprenditoriale** locale, negli elementi più critici per la competitività del territorio e, dall'altro, le azioni da intraprendere per irrobustire i *cluster* presenti e favorire la nascita di nuovi in attività emergenti e correlate. Tutto ciò non dimentichi del fatto che un buon piano strategico di competitività territoriale deve poggiare su fondamenta robuste date dall'**architettura di implementazione** dello stesso, andando a definire meccanismi di *governance* e coordinamento locale, risorse, processi e attività necessarie negli attori promotori dello stesso, responsabilità e meccanismi di *accountability* rispetto ai risultati attesi e le linee strategiche di intervento. Sulla scorta di questo approccio, adottato diffusamente come *best practice* internazionale dai territori che hanno voluto dotarsi di un piano strategico di competitività, è stato fatto sintesi tra gli elementi distintivi del territorio e le ambizioni di posizionamento, andando a definire una strategia di insieme che incorporasse, unificasse e portasse a sintesi gli interventi a nostro avviso



essenziali per costruire sugli attuali punti di forza e superare le sfide e gli elementi di debolezza. Ciò ha condotto ad elaborare una **value proposition** per il territorio, che non solo segnalasse questi aspetti ma che fosse anche identitaria e ispirazionale per cittadini, imprese e istituzioni e per l'esterno, indicando ad imprenditori, investitori e turisti cosa aspettarsi dal territorio in termini di capacità di generare valore economico e valore sociale e quindi competitività. Tutto ciò non può che atterrare nella creazione di un *brand* di territorio, imprescindibile

ASSESSMENT COMPETITIVO

All'interno di un perimetro dato dal contesto competitivo internazionale sfidante, incerto, instabile, discontinuo, il confronto con i pari a livello nazionale, i trend rilevati delle location più competitive a livello internazionale e ovviamente dall'asse portante della riflessione in corso che è il PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, si è ragionato non solo sul raggiungere la parità con gli altri territori su alcuni elementi di debolezza, ma

per il rilancio della provincia di Varese a livello nazionale e internazionale e per aggregare progettualità, iniziative imprenditoriali e servizi, tutti allineati e sinergici tra loro. Come si è illustrato diffusamente nel presente rapporto, molti sono i casi a livello nazionale e internazionale di territori che hanno saputo guadagnare posizioni competitive e costruire prosperità economica e sociale, passando attraverso un processo di *place branding* identitario, capace di dare forma agli elementi alla base della nuova *value proposition* definita per gli stessi.

anche di irrobustire gli elementi di forza. Per questo sono stati riassunti i principali elementi di forza ed elementi di debolezza del territorio, come punto di partenza per la strategia, con la consapevolezza che l'evidenza internazionale insegna come, fatto salvo il raggiungimento di una certa parità con territori strutturalmente simili, sia **più rilevante rinforzare le forze piuttosto che affannarsi nel compensare tutte le debolezze.**

I PUNTI DI FORZA DEL TERRITORIO DI VARESE

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

Più puntualmente, emergono i seguenti elementi di forza:

- Natura, paesaggio, benessere economico e sociale

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

I PUNTI DI DEBOLEZZA DEL TERRITORIO DI VARESE

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

Più puntualmente, emergono i seguenti elementi di debolezza:

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

POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Come detto, si è deciso di lavorare nella costruzione del **posizionamento strategico** per il territorio, facendosi guidare dall'intento di rinforzare le forze prima ancora che ricercare la parità o la comparabilità con altri territori andando a compensare le debolezze. Dalle analisi condotte e come risultato dell'interlocuzione con gli stakeholder sia attraverso le interviste sia attraverso i *workshop* tenuti, è risultato evidente come il territorio di Varese necessiti di una riflessione profonda sulla propria identità e quindi sul proprio posizionamento strategico, che sappia guardare con modernità, apertura, dinamicità, sostenibilità e inclusività al proprio futuro, proprio per dare un nuovo passo al sistema delle imprese e superare rigidità culturali.

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

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

- maggiore modernità e apertura (anche internazionale), facendo leva sulle contaminazioni possibili di saperi e prospettive che il sistema universitario, il turismo e l'hub aeroportuale di Malpensa possono offrire;
- maggiore innovazione, creatività e dinamicità, lavorando sulla creazione di un ecosistema imprenditoriale a maggior fermento, capace di stimolare startup e produzione di proprietà intellettuale;
- diffusa sostenibilità, mettendo al centro delle strategie delle imprese e delle politiche per i cittadini, infrastrutture, tecnologie, processi e pratiche orientante alla circolarità e alla eco-sostenibilità;
- forte inclusività, per rendere la provincia accogliente e a misura d'uomo per giovani e anziani, famiglie e imprese;
- diffusa digitalizzazione nelle imprese e nella pubblica amministrazione per sburocratizzare i processi e rendere smart il vivere e l'operare nel territorio;
- più collaborativa, tra tutti gli stakeholder di territorio per azioni congiunte e quindi più efficaci.



Definire un posizionamento significa *in primis* comprendere relativamente a chi lo si sta definendo. Pur fondato su elementi di unicità e distintività, un posizionamento strategico è infatti sempre relativo, ovvero costruito in relazione al posizionamento scelto da altri. *Workshop* e interviste hanno spesso messo in luce il territorio della provincia di Varese come un territorio di confine, comparandolo all'attrattiva esercitata dalla Svizzera da un lato e da Milano dall'altro, ma soprattutto le analisi condotte e riportate nella prima parte di questo documento segnalano la necessità di considerare punti di forza e di debolezza relative al territorio di Varese rispetto ai propri pari e al resto delle provincie italiane. Per questa ragione, è opportuno tradurre i desiderata dei partecipanti ai *workshop* e degli intervistati in una serie di puntuali obiettivi di sviluppo economico e progresso sociale che permettano di creare valore condiviso per tutti gli *stakeholder* del territorio.

A guidare il posizionamento strategico saranno dunque politiche orientate a:

- **sviluppare un brand Varese, una “reason-why” di territorio vs territori confinanti;**
- **offrire servizi best-in-class per non diventare la periferia di Milano;**
- **trattenere i giovani talenti sul territorio con proposte di valore;**
- **rendersi attrattivi per investitori, imprese, startup, giovani e famiglie;**
- **rinforzare le specializzazioni forti, storiche ed emergenti del territorio;**
- **promuovere related-variety tra le specializzazioni, ibridando i settori;**
- **sviluppare competenze a prova di futuro e a supporto delle specializzazioni;**
- **allineare mercato del lavoro locale con i curricula professionali ed accademici;**
- **promuovere diversità, inclusione ed equità, facendo convivere più**

generazioni tra loro;

- **essere un territorio simbolo del benessere economico e sociale;**
- **promuovere la sostenibilità ambientale come priorità strategica;**
- **accelerare l'innovazione e i processi aziendali con finanza e tecnologie.**

Se questi sono gli obiettivi di sviluppo economico e progresso sociale che emergono da tutto il lavoro, non si può prescindere dalle importanti sfide competitive, che mostrano un territorio dalla robusta tradizione manifatturiera, con una industria multi-specializzata e storica e la presenza di una pluralità di medio-grandi aziende con *brand* noti a livello internazionale, che però sta progressivamente erodendo le sue *performance*, perdendo dinamicità, competitività e quindi prosperità. Questi due macro *driver* (sfide competitive e obiettivi economico-sociali), portano al centro del posizionamento strategico l'urgenza, per un *player* come UNIVA, di ridisegnare, insieme a tutti i principali *stakeholder*, il territorio come una provincia attrattiva per talenti, *startup*, imprese e investitori, mettendo quindi al centro della identità di territorio la sua capacità di essere attrattivo. Occorre una ragione, da costruire, perché Varese venga scelta dai giovani per formarsi in percorsi di eccellenza professionale ed accademica e rimanere sul territorio a fare famiglia e lavorare; dagli imprenditori e dagli innovatori per sviluppare, accelerare e far crescere la propria idea imprenditoriale; dalle imprese per trovare competenze, infrastrutture e servizi all'avanguardia; dagli investitori per trovare progetti strategici e opportunità imprenditoriali che valga la pena finanziare. Ciò si deve innestare in quella maggiore qualità della vita che Varese sa offrire, data non solo dal paesaggio, ma anche dal rapporto uomo-natura, dalla generalizzata cultura del *wellness* e dello sport e da un sistema di logistica e servizi innovativo e *smart*. Un simile contesto riguadagnerebbe specificità rispetto alla vicina Milano, allontanando il rischio di diventarne periferia e contribuirebbe a trattenere lavoro e creazione di impresa sul territorio, rispetto

in primis alla più competitiva Svizzera. Un'identità specifica, dunque, che si formi attorno a poche e ben definite linee strategiche di intervento,

LE LINEE STRATEGICHE

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

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

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

sviluppando *altresì* un *brand* identificativo della progettualità del territorio.

sintesi delle analisi quali-quantitative condotte da Strategique e da UNIVA, la costruzione del posizionamento atteso passa attraverso cinque macro-priorità strategiche, di cui di seguito si dà dettaglio.

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

OBIETTIVI STRATEGICI

- Declinare il posizionamento strategico atteso attraverso la creazione di un luogo di aggregazione del sapere e del saper fare, valorizzando asset, competenze e risorse dedicate in uno “one-stop-shop” per il territorio che diventi l'attore pivotale dell'intero piano strategico.
- Dotare l'intero territorio di un luogo della



governance strategica, che non solo sia la regia della competitività del territorio, ma il motore di sviluppo della stessa e un luogo simbolo del progetto di rebranding della provincia a partire dalle tradizioni industriali e manifatturiere.

- Favorire, attraverso il disegno e la condivisione di spazi e luoghi di studio e lavoro, una maggiore sinergia e contaminazione tra le attività di servizio e rappresentanza di UNIVA con quelle di ricerca e didattica accademica, estendendo così sinergie e supporti per i cluster del territorio e l'ecosistema imprenditoriale tutto.

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

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

- Allineare contenuti e programmi della formazione (accademica, tecnica e professionale) alle esigenze delle imprese di territorio, sviluppando competenze tecniche, professionali, manageriali e imprenditoriali a supporto dei cluster di specializzazione.
- Progettare ed erogare servizi a supporto della nascita di startup e dello sviluppo di imprese e cluster, anche in partnership con altre realtà di eccellenza dei territori vicini e con gli hub internazionali dell'innovazione.

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

OBIETTIVI STRATEGICI

- Rinforzare e andare in profondità sul cluster con il più alto indice di specializzazione del territorio e già strutturato per il tramite della cluster organization espressa da UNIVA, ovvero l'aerospazio, attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie, in particolare nell'ambito della Urban Air Mobility, maggiore

- collaborazione e integrazione della supply chain e il consolidamento di una lobby dedicata.
- Rinforzare gli altri cluster esistenti e storicamente connotanti il territorio, come il tessile-abbigliamento, la plastica-gomma, la meccanica e la chimica, favorendo la discesa a valle nella filiera del valore e suggerendo nicchie di opportunità in una logica di trend-driven innovation.
 - Rinforzare tutti i cluster di territorio, favorendo la generazione di related variety attraverso l'ibridazione tra loro e la creazione di una governance unita dei cluster di territorio.
 - Costruire cluster intorno ad imprese rappresentative e forti del territorio, che si connota per un alto numero di aziende con brand internazionali, che non vengono ricondotte al territorio di Varese.
 - Contribuire alla costruzione di ambienti aziendali attenti alle persone e favorevoli alla

natalità/genitorialità attraverso la promozione di aiuti economici, servizi diffusi, politiche di conciliazione lavoro-vita familiare ed iniziative di welfare aziendale.

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

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

Le analisi condotte mettono in luce un ambito di intervento strategico necessario per rilanciare la competitività della provincia di Varese e che ad oggi costituisce un fronte di debolezza, da compensare per mantenere la parità con altri territori. Il riferimento è al livello di Fermento imprenditoriale della provincia, che la posiziona circa a metà classifica tra le province italiane e che misura la dinamicità del contesto imprenditoriale. Poche sono le *startup* e le *startup* innovative in rapporto alle imprese esistenti e al numero di addetti del territorio, debole la capacità di innovazione delle imprese che conduca a brevetto marchi e design, ma soprattutto molto debole l'intero ecosistema dell'innovazione in termini di disponibilità di strutture, servizi e operatori dedicati e risorse per incentivare, supportare e trattenere idee di business e talenti in provincia. La terza linea strategica si concentra quindi sullo sviluppo di un ambiente imprenditoriale

orientato alla innovazione diffusa e alle *startup*, favorendo lo sviluppo di iniziative di formazione, incubazione e accelerazione di nuove imprese sul territorio, l'attrazione e lo sviluppo di investitori e l'accompagnamento alla brevettazione. Questa linea va a completare la linea strategica #1, insistendo sulla rilevanza di disporre di un luogo del sapere e del saper fare che non solo tari ricerca, formazione e servizi sulla attuale *community* di imprese del territorio, ma permetta anche l'arricchimento e l'allargamento della stessa con lo sviluppo di nuove imprese e l'iniezione di una vera cultura dell'innovazione e della sperimentazione. In ultima istanza, ciò consentirà alla provincia di rendersi nel complesso più attrattiva creando un ecosistema capace di trovare un ruolo per la fascia in crescita di NEET presenti sul territorio, sia di "trattenere" ed attrarre giovani, individui e talenti a supporto delle *startup* e delle imprese di territorio,



contribuendo concretamente a quanto già avviato con il progetto “PEOPLE” da UNIVA. Perché questa linea strategica possa anche creare sinergie con la linea strategica #2, sarà altresì necessario che l’ecosistema dell’innovazione e delle *startup* punti a rinforzare le specializzazioni esistenti sul territorio e favorisca l’accelerazione dei *cluster* emergenti.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Sviluppare un ambiente imprenditoriale favorevole alle *startup* con particolare
- attenzione a quelle che nascono attorno alle specializzazioni di territorio e che maggiormente possono contribuire all’aumento della competitività e alla creazione di prosperità locale (alto valore aggiunto), favorendo:
 - la creazione di percorsi di formazione imprenditoriale già a partire dagli studi superiori;
 - l’introduzione di progetti finalizzati a trattenere talenti sul territorio, attratti oggi da altri ecosistemi;
 - favorire l’apertura di una diffusa presenza di *fablab*, incubatori e acceleratori di impresa sul territorio.
- Disegnare una politica di promozione, incentivazione e supporto alla brevettazione

dei processi di innovazione sul territorio, soprattutto tra le micro, piccole e medie imprese locali, attraverso programmi di formazione e informazione sul tema e lo sviluppo di pacchetti di servizio dedicati che accompagnino le imprese del territorio lungo tutto il ciclo della innovazione di prodotti e processi fino alla loro brevettazione e sfruttamento commerciale;

- disegnare una politica di attrazione di giovani, individui e talenti a supporto delle *startup* e delle imprese della provincia attraverso la creazione di maggiori e migliori opportunità di lavoro, la sensibilizzazione di giovani ed imprese sul tema della genitorialità;
- disegnare una politica di attrazione dei capitali di finanza innovativa (private equity, venture capital, crowdfunding) a supporto delle startup del territorio sia favorendo lo sviluppo e l’attrazione di intermediari finanziari dedicati sia aprendo canali privilegiati con operatori già esistenti sulle principali piazze nazionali e internazionali.

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

La provincia di Varese ha una grande potenzialità in termini di attrattività di individui e imprese, vantando sette laghi, un paesaggio urbano e rurale di grande pregio, un buon collegamento con i territori vicini e le capitali d’Europa, un ricco tessuto di imprese e una generalizzata cultura del benessere e dello sport. Centrale in questo quadro è il ruolo dell’aeroporto internazionale di Malpensa, non solo in termini di trasporti cargo, fondamentali per il rilancio delle esportazioni e del commercio internazionale in provincia, ma anche per il trasporto passeggeri, per

favorire una vera apertura e mobilità internazionale. Tuttavia, perché trasporti e logistica abbiano un ruolo di acceleratori delle linee di rilancio della competitività prima tracciate, è necessario che siano potenziate le infrastrutture e le connessioni, promossa una profonda svolta *green* nella mobilità di persone e merci e riguadagnata una *leadership* nei flussi a livello nazionale e internazionale. In questa linea rientra anche la promozione di un ecosistema di imprese e operatori dei trasporti e della logistica e l’attrazione di *player* internazionali *best-in-class*

che vogliano investire nel territorio sfruttando le sinergie con gli asset esistenti e beneficiare del tessuto economico così densamente popolato da imprese manifatturiere per innescare percorsi di sviluppo sinergico. Da ultimo, perché il territorio possa essere realmente attrattivo per individui che vogliano fare famiglia, lavorare e fare impresa in provincia di Varese, nonché attrarre gli investimenti di imprese e operatori della finanza che vogliano condurre i loro business nel territorio, è cruciale che gli asset strategici del territorio siano ottimamente connessi con il contesto locale, i territori vicini e i flussi internazionali. È questo, per esempio, il caso del progetto di costruzione di un luogo del sapere e del saper fare attorno alla LIUC - Università Cattaneo a Castellanza, che abbiamo detto essere il *pivot* dell'intera strategia competitiva qui tracciata. Coerentemente con quanto fatto nello sviluppo di altri *campus* universitari e *hub* dell'innovazione *benchmark*, la connettività quanto meno ciclabile e ferroviaria deve essere assicurata dentro il plesso stesso e garantire collegamenti veloci e diretti con Varese, Milano e Malpensa.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Fare della provincia di Varese il “Porto del nord Italia e del sud Europa” attorno a Cargo City,

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

Tra gli asset strategici del territorio, attorno a cui non solo costruire progetti di competitività, ma anche dare compiutezza al posizionamento strategico desiderato, ovvero disporre di una provincia attrattiva per talenti, *startup*, imprese e investitori, vi sono la natura, il paesaggio e il **patrimonio artistico-culturale**. La provincia, infatti, non solo può vantare ben sette laghi e quindi coste e spiagge, ma anche monti, ampie aree verdi e boschive e una diffusa presenza di siti FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano) e dimore storiche che

per il rilancio dell'export delle produzioni di territorio attraverso la creazione di un tavolo di lavoro permanente sul tema.

- Contribuire alla realizzazione del progetto ‘Masterplan Malpensa 2035’ esprimendo la propria leadership, proponendosi come driver dei progetti e creando nuove alleanze con gli stakeholder coinvolti.
- Promuovere il potenziamento delle infrastrutture di territorio per rendere più accessibile e attrattivo il territorio, ottimizzando la gestione del traffico urbano e interurbano, soprattutto in logica di mobilità green e migliorando la mobilità di merci e persone da/verso Milano, da/verso la Svizzera e tra nord e sud della provincia.
- Contribuire alla costruzione di un contesto imprenditoriale per competenze, tecnologie e servizi favorevole alla crescita e all'attrazione di operatori della logistica nazionali e internazionali best-in-class.
- Mappare e promuovere la creazione di connessioni infrastrutturali dedicate tra gli asset strategici del territorio (es. Malpensa e la neonata cittadella del sapere e del saper fare).
- Supportare lo sviluppo e la crescita dell'hub passeggeri di Malpensa.

consentono di farne un polo turistico e un luogo ideale dove vivere, crescere ed invecchiare. Un luogo non solo bello e dalla alta qualità della vita, ma anche dinamico e competitivo, in cui possano convivere gli elementi tipici di una destinazione turistica con quelli dei contesti industriali più ricchi e produttivi, una potenziale Silicon Valley italiana in cui alla storica robustezza del sistema di imprese si sommi la piacevolezza del contesto ambientale, il fermento del contesto imprenditoriale, ben connesso e orientato al futuro ed una visione olistica



di benessere lavorativo e familiare, portando a regime il progetto “PEOPLE” già avviato da UNIVA con l’obiettivo di promuovere iniziative di welfare aziendale e politiche di conciliazione vita-lavoro. La linea strategica #5 va, infatti, a completare il quadro di rilancio sopra tracciato, completandolo con un tassello fondamentale per lavorare sulla attrattività del territorio. Destinazione quindi non solo dalla alta potenzialità per imprese ed individui, ma che può costruire una sua identità attorno al vivere bene, sia per la qualità del contesto sia per la diffusa cultura e passione sportiva che lo caratterizza da sempre. Come anche è stato nuovamente sottolineato da UNIVA in dichiarazioni pubbliche e progetti recenti, lo sport è senza dubbio un tratto connotante del territorio, che non solo ha atleti, squadre e società sportive di primaria rilevanza internazionale in una molteplicità di discipline, dal basket alla pallavolo, dal canottaggio al ciclismo, dal golf al trekking, per citarne solo alcuni, ma vanta un sistema di imprese e di infrastrutture dedicate. La Camera di Commercio di Varese, su questa importante linea ha da tempo promosso la creazione della *Varese Sport Commission* per coordinare le attività in provincia attorno allo sport. Ciò rappresenta senza dubbio un elemento di valore da cui partire, lavorando sulla intuizione avuta dalla Camera di Commercio con la costituzione di questo tavolo di concertazione ad hoc e supportando la stessa nell’aggregazione di tutti gli stakeholder interessati al fare dello sport un elemento centrale per la competitività di Varese e per il turismo. Turismo, cultura e sport, dunque, per completare i pilastri attorno a cui ridisegnare la competitività di Varese.

OBIETTIVI STRATEGICI

- Promuovere di concerto con le istituzioni locali e gli altri soggetti della rappresentanza (es. la APT territoriale, la Varese Sport Commission della Camera di Commercio, ecc.) lo sviluppo di una Destination Management Organization che funga da tavolo permanente di lavoro multi-stakeholder per la promozione di Varese come
- una ‘wellness destination’ (fondata su natura, sport e qualità della vita) e l’attrazione, anche di concerto con la *cluster governance* locale, di famiglie, talenti, *startup* e imprese nel territorio.
- Supportare e migliorare l’attrattività del territorio affermandosi come ‘wellness destination’ sui mercati nazionali e internazionali (best place to live per studiare, lavorare, divertirsi, far famiglia, invecchiare).
- Migliorare il benessere lavorativo e familiare promuovendo aiuti economici ai dipendenti-genitori o prossimi genitori, iniziative di welfare aziendale, progetti aziendali e interaziendali di conciliazione vita-lavoro, accesso agevolato ai servizi locali per le famiglie e i genitori (asilo nido, garderie/baby parking, campus estivi...).
- Valorizzare la vocazione diffusa allo sport del territorio, codificando percorsi e pacchetti turistici sportivi dedicati, anche in relazione ad eventi sportivi (es. Olimpiadi invernali 2026).
- Contribuire al disegno di un documento programmatico per consolidare, valorizzare e potenziare le eccellenze sportive della provincia (atleti, squadre, imprese, formazione terziaria, eventi e strutture).
- Partecipare di concerto agli altri stakeholder all’accrescimento del contributo del turismo incoming (privato, sportivo, naturalistico e business) al benessere economico, sociale e sostenibile del territorio attraverso la promozione della nuova identità e del rinnovato posizionamento della provincia.

STRATEGIA COMPETITIVA

La strategia competitiva della provincia di Varese

Competitività basata su una brand strategy capace di mettere a sistema e valorizzare tutte le forze del territorio

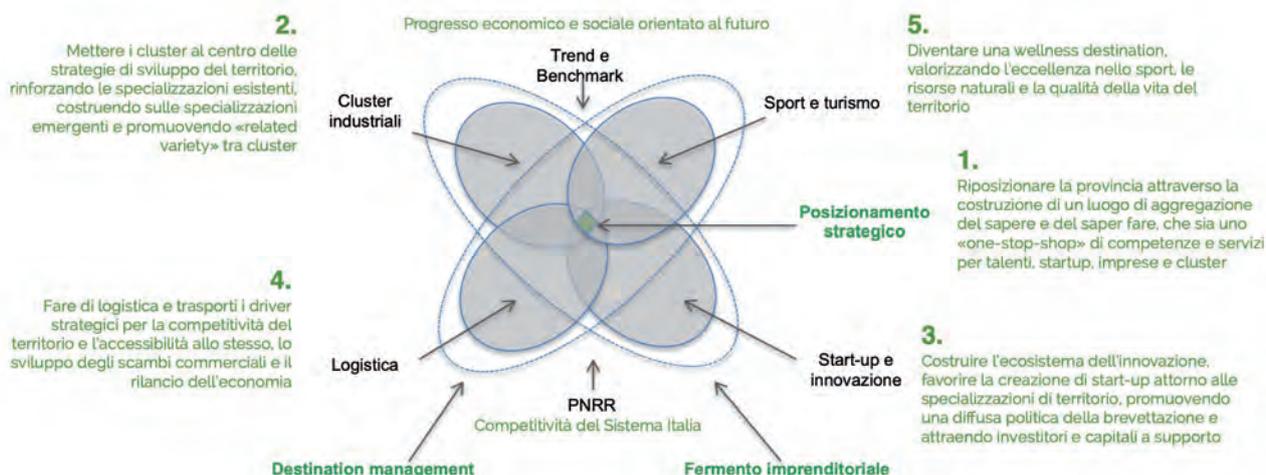


Figura 7

Le linee strategiche illustrate non sono da intendersi come singole direttrici di intervento, disgiunte e parallele, ma interconnesse in maniera sinergica tra loro, andando a costituire una vera e propria **strategia competitiva** per il territorio. Il modello di strategia competitiva territoriale qui presentato ha, infatti, l'obiettivo di aiutare la provincia di Varese a tracciare una direzione di marcia che sappia innescare un circolo virtuoso di crescita della competitività e di creazione di valore condiviso sia economico che sociale, agendo su tutti i motori del progresso e dello sviluppo locale, identificati nel posizionamento strategico.

Una visione di sintesi della strategia competitiva (illustrata schematicamente in Figura 7) vede, in particolare, il posizionamento strategico atteso come la risultante al centro di quattro pilastri - cluster industriali, logistica, sport e turismo e startup e innovazione - sostenuti dalle cinque macro linee strategiche (illustrate nella sezione precedente), il cui obiettivo di lungo termine sarà quello di sfruttare le sinergie tra gli elementi distintivi del territorio,

superando i tradizionali confini tra settori per innescare processi di innovazione, collaborazione e contaminazione.

Le linee strategiche tracciate sottendono infatti quattro elementi distintivi del territorio della provincia di Varese, che rinforzano le forze e superano le debolezze, mettendo a sistema le condizioni perché si possa raggiungere il posizionamento strategico desiderato, oggetto di una quinta linea strategica. I **cluster industriali** a prevalente vocazione manifatturiera, tratto distintivo del territorio, sono supportati dalla linea strategica #2, che promuove il rafforzamento in logica cluster di specializzazioni storiche ed emergenti. **Startup e innovazione** beneficiano della linea strategica #3, che rilancia l'ecosistema dell'innovazione sul territorio, andando a complementare l'attuale contesto imprenditoriale con tutti quegli elementi che oggi mancano. **Logistica e trasporti** sottendono la linea strategica #4, fondamentale per garantire accessibilità al territorio per individui ed imprese e per fare della provincia di Varese un *gateway* strategico per gli interscambi commerciali d'Europa. Da ultimo, **sport e turismo** sono ancorati alla linea strategica #5, orientata a



valorizzare quella diffusa cultura sportiva che, unita alla bellezza del paesaggio, può fare di Varese una *'wellness destination'*.

La strategia competitiva dovrà in primo luogo inserirsi armonicamente in un quadro più ampio che guardi alle direttrici identificate dal territorio all'interno del PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per accelerare insieme, in un'iniziativa congiunta tra tutti gli *stakeholder*, la competitività e il dinamismo del territorio. In secondo luogo, dovrà essere in grado di accrescere il progresso economico e sociale per le imprese e i cittadini in un modo che non guardi esclusivamente al passato, al patrimonio ereditato grazie a logiche e meccanismi che non appartengono più al contesto in cui viviamo, ma che sia orientato al *futuro*, con uno sguardo lungo che sappia anticipare e cavalcare i *trend* che disegnano e disegneranno il contesto competitivo in cui vivremo nei prossimi decenni. Per queste ragioni, riteniamo che il posizionamento strategico su un'**identità** che riparta dalle forze storicamente connotanti il territorio e anche sappia guardare al futuro iniettando competenze, ricerca, innovazione e capacità di contaminazione incrociata tra *cluster*, debba essere ancorata alla linea strategica #1, ovvero alla costituzione di un luogo in cui concentrare risorse accademiche, servizi alle imprese e regia strategica per il territorio. Non solo, riteniamo che la creazione di un luogo dedicato al sapere e al saper fare costituisca un punto di sintesi necessario e di sinergia competitiva capace di garantire una *governance* e un indirizzo di marcia strategica per l'intero territorio, ma possa anche rappresentare un simbolo identitario per il rilancio competitivo della

VALUE PROPOSITION

Se, dunque, la strategia competitiva, nelle sinergie che crea tra le linee strategiche tracciate, passa per un posizionamento strategico che mette al centro il progetto legato alla linea strategica #1 come mezzo e simbolo per il rilancio della competitività di Varese, occorre che questa traguardi una **value proposition** chiara ed efficace. Quali gli elementi della "reason

provincia tutta, che, lo ricordiamo, vuole mettere al centro del proprio posizionamento strategico la capacità attrattiva per individui e imprese e quindi necessita anche di un *brand*. Inoltre, se, all'interno del perimetro tracciato da *trend* e *benchmark* da un lato e PNRR dall'altro, i **quattro pilastri del territorio** (*cluster* industriali, logistica, sport e turismo e *startup* e innovazione) sottendono nel loro complesso l'interazione sinergica che dà corpo al posizionamento strategico, a coppie, gli stessi pilastri possono andare ad insistere su obiettivi più puntuali. Le due linee strategiche dedicate rispettivamente al supporto ai cluster industriali e all'incentivo a innovazione e startup vanno congiuntamente ad incidere sul **Fermento imprenditoriale** del territorio, creando, da un lato, quel contesto più dinamico e creativo che manca a Varese e, dall'altro, costruendo sulle specializzazioni forti del territorio con innovazione collaborativa e contaminazione tra *cluster*. Le due linee strategiche dedicate rispettivamente a logistica e trasporti, da un lato, e a sport e turismo, dall'altro, sono gli assi portanti di una politica di **Destination Management** per il territorio di Varese, che è fondamentale per rilanciare attrattiva, accessibilità e fruizione da parte di individui e imprese. La realizzazione della strategia competitiva per il territorio dovrà promuovere il superamento delle tradizionali logiche competitive verticali e incoraggiare partnership pubblico-privato e tavoli di coordinamento degli *stakeholder* di territorio, per riqualificare con successo l'intero sistema, facendo della provincia di Varese una destinazione chiave per talenti, *startup*, imprese e investitori.

why" per Varese? Cosa aspettarsi dal fare impresa a Varese? Cosa la rende unica, comparativamente a territori simili o confinanti? Ma soprattutto, come il progetto di creare un luogo del sapere e del saper fare, in cui ricollocare la sede di UNIVA e dei servizi alle imprese può costituire una sintesi strategica degli elementi connotanti il territorio della provincia

La value proposition della provincia di Varese



Figura 8

di Varese e un elemento identitario attorno a cui sviluppare le linee strategiche?

Come detto, si è deciso di lavorare alla costruzione del posizionamento strategico per il territorio, guidati dall'intento di rinforzare le forze prima ancora che ricercare la parità o la comparabilità con altri territori andando a compensare le debolezze. Dalle analisi condotte e come risultato dell'interlocuzione con gli *stakeholder* sia attraverso le interviste sia attraverso i *workshop* tenuti, è risultato evidente come la provincia di Varese goda di un'identità storica profondamente radicata nella sua tradizione industriale e in un territorio ricco di asset strategici (Figura 8).

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

editoria fino al legno. Un multi-distretto, come è stato definito in passato, che nel tempo ha saputo trasformare e irrobustire alcune di queste specializzazioni e farne emergere altre, allargando a servizi ad alto valore aggiunto, logistica e trasporti, oltre che a *cluster* emergenti, come si è mostrato nelle analisi. Un sistema imprenditoriale denso, costituito nella quasi totalità (94%) da piccole imprese (con meno di 10 addetti), ma che registra anche la presenza di importanti multinazionali come Leonardo, Whirlpool Emea, Lindt & Sprüngli, Sanofi Aventis, Carl Zeiss, Legrand, Vodafone, Tenova, Kone, Carlsberg per menzionarne alcune, oltre che di medio-grandi imprese con *brand* noti, come Yamamay, Missoni, Paul&Shark, Alfredo Grassi, Eolo, Prealpi, Elmec, ecc. Una provincia con una forte apertura internazionale e una elevata propensione all'*export*. È altresì vero che, come mostrano le analisi, nell'ultimo decennio Varese ha perso di specializzazione soprattutto sui *cluster* forti, ha visto contrarsi la sua capacità di commercio con l'estero, ha registrato elementi di debolezza sul mercato del lavoro e soprattutto sulla prosperità che è andata erodendosi.



Tuttavia, l'elemento centrale perché la dimensione industriale di Varese possa ripartire con slancio si ritrova nella sua bassa dinamicità imprenditoriale, ciò che è stato inquadrato metodologicamente come "Fermento imprenditoriale" che porta Varese ad avere elementi di debolezza profonda sul sistema di innovazione sia in termini di capacità brevettuale sia in termini di lancio e sviluppo di startup i cui numeri, se proporzionati all'economia del territorio, sono ancora estremamente contenuti.

Dall'altro lato, il territorio della Provincia di Varese non è solo ricco di un denso e storico tessuto imprenditoriale, ma vanta altri elementi che possono e debbono essere **asset strategici** per ridisegnare la competitività del territorio stesso, a partire dalla sua posizione strategica. Varese, infatti, vanta una posizione cruciale tra Milano, Torino e Genova e rappresenta un vero e proprio punto di congiunzione tra l'Europa centrale e meridionale, all'intersezione dei crocevia europei di Lisbona-Kiev e Rotterdam-Genova. Si tratta di un territorio ben connesso con il resto della Lombardia, con il Piemonte e la Svizzera, con una rete autostradale densa (con l'A8 Varese-Milano, l'A9 Milano-Chiasso, la A36 Pedemontana e la A26 Gravellona Toce - Genova). Altrettanto vale per la connessione ferroviaria, per quanto da potenziare ed efficientare, soprattutto nei suoi collegamenti con Milano e il resto d'Europa. Colonna portante del territorio è certamente l'Aeroporto Internazionale di Malpensa, primo aeroporto in Italia per trasporto cargo con circa 750.000 tonnellate movimentate nel 2021 e secondo aeroporto in Italia per trasporto passeggeri, con oltre 9.600.000 persone trasportate nel 2021. La dotazione infrastrutturale del territorio (più del doppio della media nazionale secondo le analisi di UNIVA) è decisamente un asset su cui fare leva per il posizionamento strategico orientato alla attrattività di individui e imprese.

Tra gli asset di territorio da valorizzare e su cui fare leva vi è senz'altro il sistema universitario presente in provincia e in particolare la presenza della LIUC - Università Cattaneo voluta dalla comunità degli industriali del territorio 30 anni fa.

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

Queste due anime suggeriscono che una *value proposition*, capace di generare una forte identità

ispirazionale per tutte le scelte strategiche coerenti sul territorio e che diventi motivo di attrattiva per individui e imprese, non possa prescindere dal tentare di metterle a sistema.

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

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

Questi quattro elementi sono i *building block* della *value proposition* da costruire per il territorio, i fattori che rendono unica la provincia di Varese rispetto agli altri territori, gli elementi su cui costruire la propria forza e specializzazione nel più ampio contesto regionale, nazionale e internazionale.

La value proposition da costruire per il territorio, attraverso questi quattro elementi, va da un lato a rinforzare le forze, facendo leva sulle specializzazioni e sugli asset strategici, ma dall'altro a pareggiare alcune debolezze che ad oggi impediscono di competere con successo.

Ma questi quattro elementi non sono solo le componenti costitutive della *value proposition*, essi possono esprimere anche l'identità del territorio e di quel progetto pivotale per la sua strategia competitiva - la linea strategica #1 - che abbiamo messo al centro della stessa.

Rileviamo, infatti, nell'acronimo dato da

“Manufacturing - Innovation - Learning - Logistics” la potenzialità anche di rappresentare pienamente l'identità profonda del territorio e del progetto pivotale della strategia competitiva e del posizionamento strategico, ovvero la costituzione di una fabbrica del sapere e del saper fare, che diventa motore di sviluppo e regia strategica per il territorio tutto. Un luogo evocativo delle capacità del territorio, che in linea con i più recenti trend e benchmark internazionali e seguendo le best practice rilevabili in altri territori italiani, stia al centro della strategia, presidi gli asset strategici e li alimenti continuamente con la produzione di competenze, innovazioni e nuove imprese.

Mettere questo elemento al centro della strategia significa identificare “una parte per il tutto”, un elemento - il più importante - che rappresenti il posizionamento strategico pensato per la provincia di Varese e consenta di sviluppare le altre linee strategiche mettendole in sinergia tra loro.

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



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

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

BRAND IDENTITY

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

termini di *visual identity*.

Come mostrato in Figura 9, la "m" che sta per "manifattura" ha la forma di una fabbrica stilizzata e gli archi riprendono la tipica forma delle finestre industriali degli edifici della rivoluzione industriale, rinvenibili anche nell'ex-edificio Cantoni oggi sede delle aule della LIUC - Università Cattaneo. La "m" si completa con una parte che ricorda una ciminiera, simbolo per eccellenza e assai visibile del sito scelto per costruire il progetto di luogo del sapere e del saper fare, ovvero appunto l'area dell'ex-cotonificio Cantoni (ora LIUC) e ex-Inghirami a Castellanza. Al rigore formale, alle linee nette e decise e alla verticalità del *lettering* di "mill" si contrappone il fumo

La brand identity suggerita

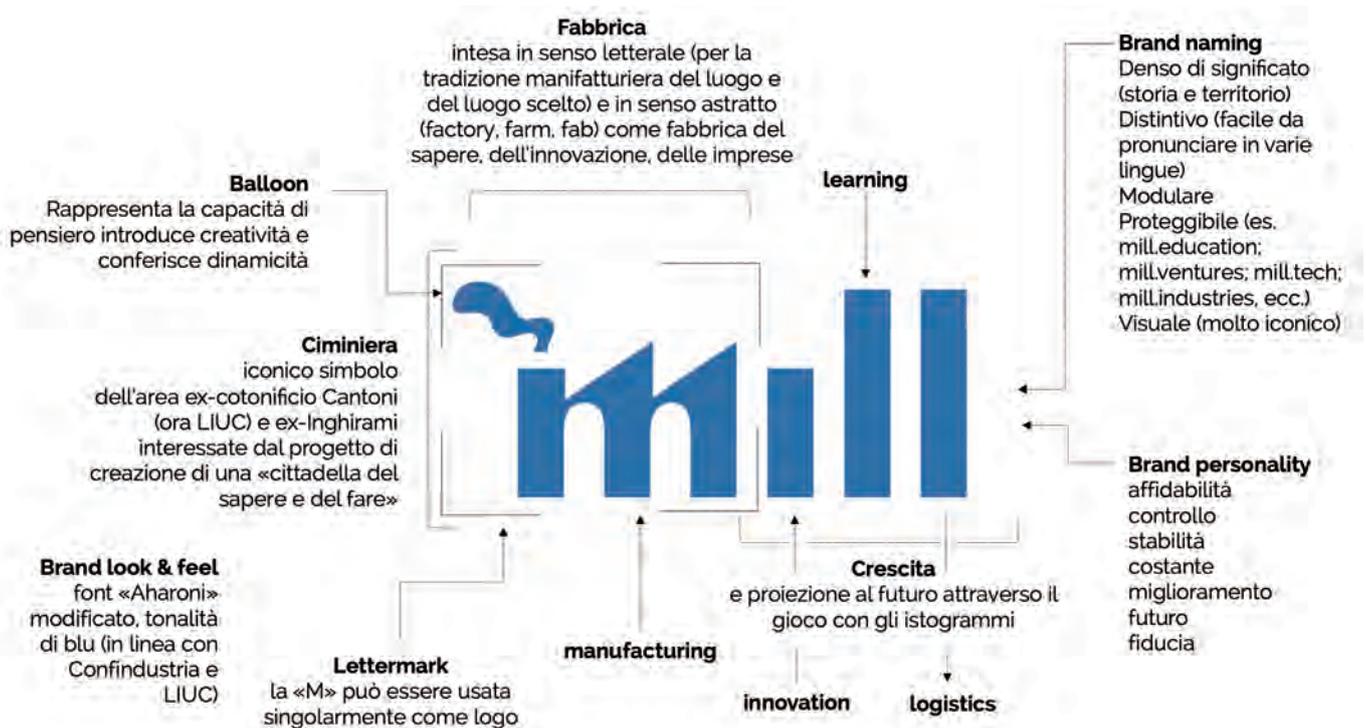


Figura 9

che esce dalla ciminiera, morbido, fluido e anche volutamente con un linguaggio stilistico diverso a rappresentare la capacità di pensiero creativo, la dinamicità del sistema industriale e la sua capacità di fermento imprenditoriale. Le lettere “i” e doppia “l” che completano il logotipo di “mill”, oltre a offrire un ritmo costante di scansione dello spazio insieme alla “m”, così da comporre un vero e proprio villaggio industriale, una “cittadella del sapere e del saper fare”, come è stata inizialmente identificata nell’idea progettuale. La “i” sta per “innovation” e la doppia “l” per “learning” e “logistics”. La verticalità crescente tra queste tre lettere dà, come in un istogramma, il senso della crescita economica e della performance e della proiezione al futuro, che (stante i trend di sviluppo dell’economia su base internazionale) non può non passare per innovazione, apprendimento e logistica. La potenza iconica della “m” che riprende in sé gli altri 3 elementi che compongono il logotipo del brand, consente di utilizzarla anche come lettermark a sé, magari riprendendo in una tag line sotto di essa l’intera parola “mill” o indicando le sue singole componenti in inglese “manufacturing • innovation • learning • logistics” o ancora scegliendo

STRATEGY EXECUTION

Il completamento del processo strategico, che passa, come è stato mostrato, per la riflessione sugli obiettivi economici e sociali, il posizionamento strategico, la strategia competitiva, la value proposition e infine la brand identity, riguarda alla strategy execution, che per l’esperienza maturata in molti progetti analoghi, può essere costituita da cinque fasi progettuali (Figura 10).

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

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

esplicitato, ovvero la profonda identità industriale, e manifatturiera in particolare, che però si apre al futuro e all’internazionalizzazione con la ricerca e la formazione, con l’innovazione e le startup e con la logistica. Non sono così frequenti i casi in cui un’identità di territorio emerga in maniera così netta e “dal basso” e questo tratto comune, trasversale agli asset di territorio da valorizzare, va senza dubbio evidenziato, costruendo un forte posizionamento competitivo, distintivo rispetto agli altri territori, attorno ad esso.

Le fasi del processo di strategy execution



Benchmark nazionali e internazionali

Motor Valley
Wellness Valley
Food Valley
Etna Valley
Città Dell'Aerospazio Di Torino

New Carolina
FloraHolland
GCE Node
Orkestra



Figura 10

Non solo, come notato in molti casi di successo, anche a livello italiano, perché un piano di competitività e quindi una strategia di territorio sia compresa, fatta propria e quindi poi agita, il meccanismo di creazione di una identità e il relativo processo di identificazione attorno al *brand* e agli elementi che sostanziano la *value proposition* sono centrali per la sua efficacia. A tal fine, è fondamentale *in primis* lavorare sulla “*reason why*” per la provincia di Varese del futuro (#VARESE2050, appunto), chiarendo gli elementi che sostanziano l'identità e il posizionamento voluti per il territorio.

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

uniche e distinte, promesse dalla *value proposition*. Come detto, la *value proposition* dovrà poi essere inserita all'interno di una più ampia *brand strategy* di lungo periodo, che dapprima costruisca il *brand* in tutte le sue componenti e rifletta su come utilizzarlo e su quali progettualità applicarlo e poi promuova un piano di comunicazione perché gli *stakeholder* coinvolti possano diffondere in Italia e nel mondo, in modo efficace, il nuovo posizionamento identitario e la nuova *value proposition* del territorio.

La brand strategy assomma a sé, nel concetto di “mill”, una nuova logica di sviluppo socio-economico territoriale che rende il territorio attrattivo per individui e imprese, combinando una strategia di destination management con una di sviluppo di fermento imprenditoriale. Per muoversi con forza verso questa direzione, dando concretezza e attuazione alla nuova identità del territorio, sarà poi necessario passare per la costruzione di un “cluster di cluster” che assommi in sé e valorizzi in modo coordinato e continuativo nel tempo specializzazioni

forti con specializzazioni emergenti e promuova una progettualità diffusa, ma sotto una strategia di territorio comune. Ciò consentirà di favorire lo sviluppo di quella related variety che garantisce continua innovazione nei cluster e fermento imprenditoriale.

Sono molte ormai le *best practice* nazionali e internazionali ad aver perseguito ed adottato con successo questo modello di gestione *multi-cluster* e *multi-stakeholder*, a livello territoriale, come dimostrano molti noti casi di successo, a cominciare dalla Silicon Valley, passando per San Diego, Austin, Singapore o i Paesi Baschi. In Italia, si pensi allo straordinario rilancio della competitività nella Motor Valley, nella Wellness Valley o attraverso il progetto Kilometro Rosso a Bergamo.

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

che, nella gestione strategica dei territori, conduce alle performance competitive migliori. Un modello, cioè, in grado di favorire l’iniziativa autonoma e indipendente della micro-imprenditoria locale seppur mantenendola all’interno di un perimetro dettato da una visione strategica emanata “dall’alto”. Nei *cluster* più dinamici e di successo al mondo, le *cluster organization* giocano un ruolo essenziale nel creare occasioni e dare opportunità alle imprese, e agli *stakeholder* tutti, di conoscersi, dibattere, confrontarsi e, come risultato di ciò, sviluppare progettualità comuni. Le *cluster organization* non nascono per sostituirsi o competere con gli altri attori istituzionali già presenti sul territorio, quali le associazioni industriali e di categoria, bensì per offrire un terreno comune di incontro e scambio, di conoscenza, esperienza e risorse, nel rispetto delle relative competenze e prerogative istituzionali. La *cluster organization*, in quanto *stakeholder* principale del progetto strategico di rilancio della competitività di un territorio con una pluralità di specializzazioni da presidiare, irrobustire e sviluppare come questo, giocherà anche un ruolo centrale nel disegnare e promuovere la strategia di *branding*, finalizzata ad affermare, in Italia e nel mondo, il nuovo posizionamento identitario e la nuova *value proposition* di Varese.

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







CONFINDUSTRIA
Varese

PIANO STRATEGICO PER LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**#VARESE
2050**

SCARICABILE SU
WWW.CONFINDUSTRIAVARESE.IT



strategique

#VARESE 2050



CONFINDUSTRIA
Varese