

# AGGIORNAMENTO SULLO SVILUPPO DEL MASTERPLAN 3C



Assemblea Generale 2018 dell'Associazione Industriali  
della Provincia di Cremona

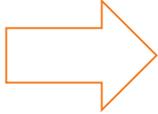
Lorenzo Tavazzi

Direttore Scenari e *Intelligence*, The European House - Ambrosetti

Per il quinto anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata - nella categoria "*Best Private Think Tanks*" - 1° *Think Tank* in Italia, tra i primi 10 in Europa e nei primi 100 indipendenti su 6.846 a livello globale nell'edizione 2017 del «*Global Go To Think Tanks Report*» dell'Università della Pennsylvania

© 2018 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Questo documento è stato ideato e realizzato da The European House - Ambrosetti S.p.A per il cliente destinatario, ed il suo utilizzo non può essere disgiunto dalla presentazione e/o dai commenti che l'hanno accompagnato. E' vietato qualsiasi utilizzo di tutto o parte del documento in assenza di preventiva autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

## Cos'è la Visione?

Dal latino *visio* = vedere  Atto, funzione e capacità di vedere  
Idea, concetto, quadro  
(Enciclopedia Treccani)

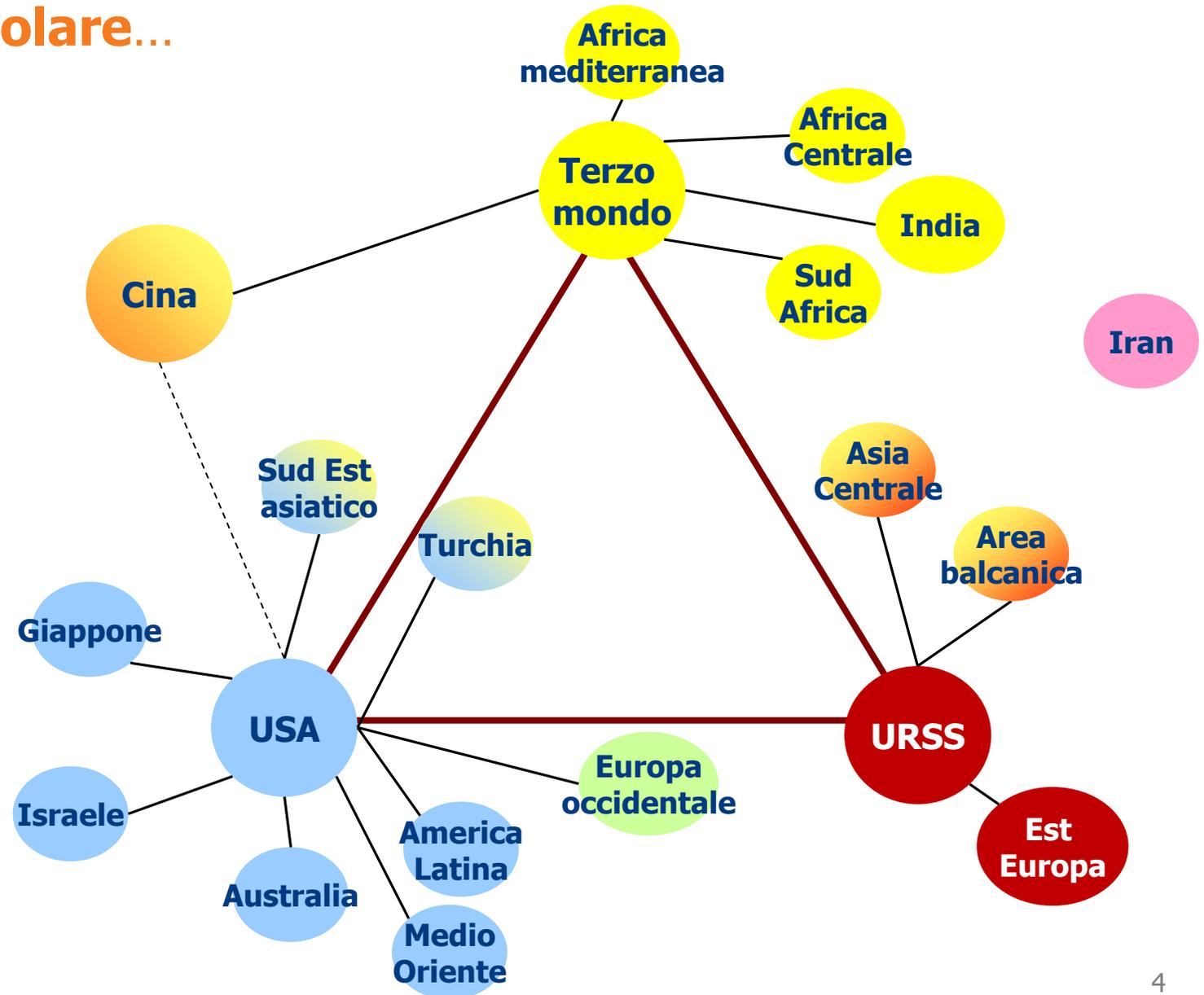
**La Visione strategica è la  
prefigurazione di una  
situazione futura desiderata a cui tendere**

Perché c'è bisogno di una  
Visione strategica?

## Siamo passati da un mondo **bipolare**...

### **IERI:**

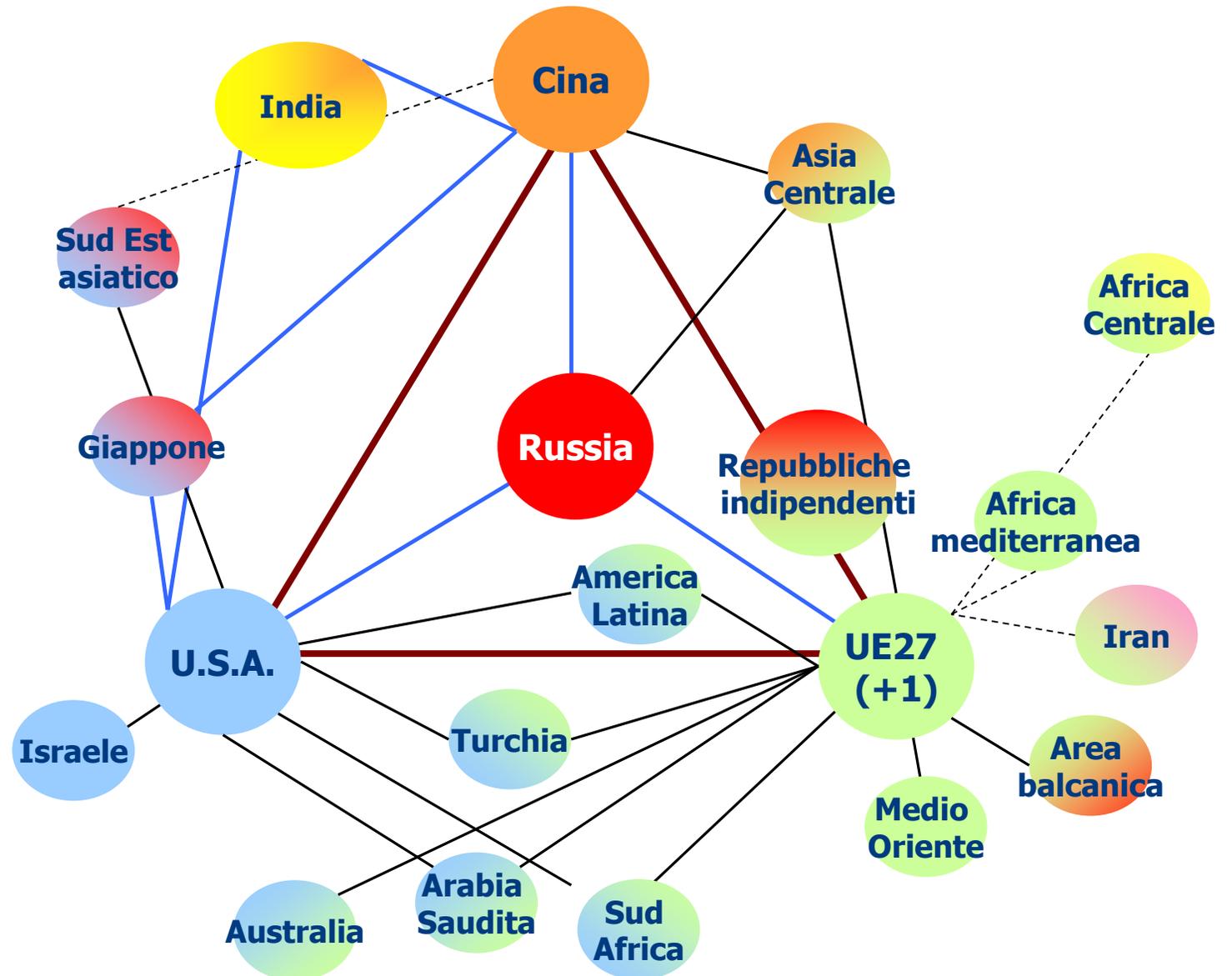
- USA e URSS come potenze egemoni
- Centralità di teatro dell'Europa
- Antagonismo ideologico
- Centripeto e stabile
- Minacce gerarchizzate
- Effetto stabilizzante delle armi nucleari



## ... a un mondo **multipolare**

### OGGI:

- Dispersione del potere (USA forti, ma non più dominanti)
- Fine dell'eurocentrismo
- Spostamento di influenza e ricchezza da Ovest a Est
- Piena globalizzazione e moltiplicazione delle arene
- Sfide transnazionali (*climate change*, sicurezza, sostenibilità)
- Emergere di attori non-statali (fondi sovrani, ONG, aziende globali)



## In questo passaggio sono successi **fatti unici nella storia**

Alcuni esempi



Grande recessione (2007-2009) e *record* storico del **PIL globale** a \$80 trilioni (2017)



Quota del **commercio Sud-Sud** del mondo pari a quella Nord-Nord (2014)



Popolazione mondiale residente in **aree urbane** superiore a quella in aree rurali (dal 2010)



*Record* storico di numero di **migranti internazionali**, pari a 258 milioni (2017)



Accuratezza in ambito visivo dell'**Intelligenza Artificiale** superiore a quella umana (2015)



*Record* storico di 2,5 milioni di **articoli scientifici** pubblicati in un anno (2017)



Completamento del **sequenziamento del DNA umano** (2003)

## Quali sono le **implicazioni** di tutto questo cambiamento?

- Le economie emergenti contribuiscono al PIL globale per una **quota >50%** e assorbono più investimenti di quelle sviluppate\*
  - Le aree urbane producono l'**80% del PIL globale**, pur occupando meno del 3% della superficie
  - La crescita della popolazione in età lavorativa è in **diminuzione** (e aumenta la quota di anziani)
  - Solo 4 delle 20 maggiori società per capitalizzazione quotate al Nasdaq nel 2000 **mantengono la loro posizione anche oggi**
  - L'**Overshoot Day**\*\* si sta riducendo (è il 1° agosto nel 2018; era al 1° novembre nel 1980)
  - Per la prima volta nella storia sono state individuate **particelle di microplastiche nell'essere umano**
- Aumento della **complessità** da gestire
  - Aumento della **velocità** del cambiamento
  - Riduzione dei **«cicli di vita»** (prodotti, servizi, competenze)
  - **Disruption** (dei mercati, delle catene del valore, ecc.)

(\*) Considerando economie emergenti e in transizione (\*\*) Giorno di debito ecologico a partire dal quale l'umanità consuma più risorse di quelle prodotte dal pianeta nell'intero anno

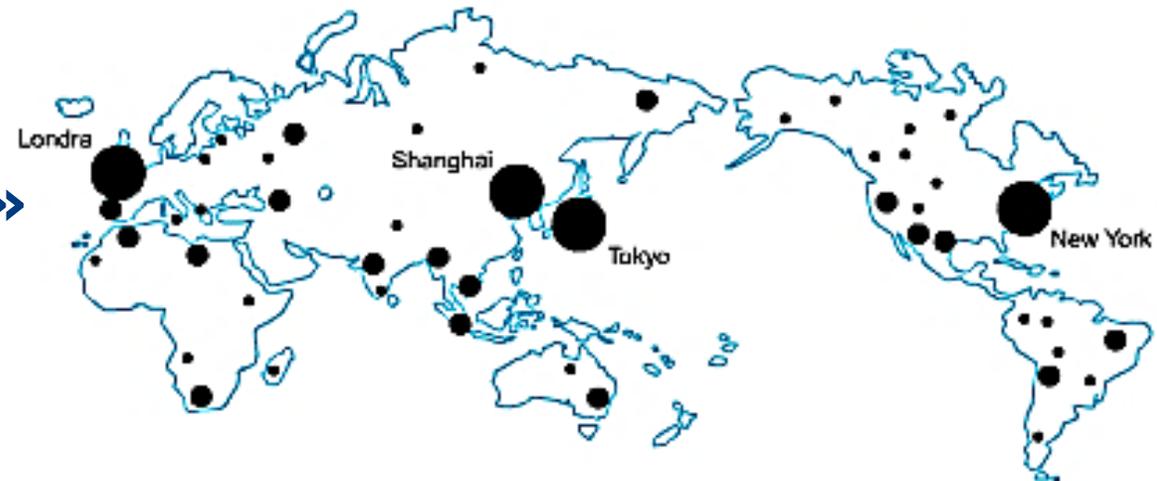
Sempre più i territori competono e si avrà una «**gerarchia**» dei territori e delle città

**4 «capitali globali»** catalizzatori di risorse e sviluppo → candidate: Londra, New York, Shanghai, Tokyo

**Circa 20 grandi «capitali internazionali»** con dinamiche di crescita accelerate → candidate: Abu Dhabi, Berlino, Casablanca, Città del Capo, Città del Messico, Dubai, Francoforte, Giacarta, Hong Kong, Il Cairo, Kuala Lumpur, Los Angeles, Madrid, Mosca, Nuova Delhi, Parigi, Pechino, San Paolo, Sidney, Singapore, Teheran, Roma

**Circa 100 «capitali specializzate»** → quali le candidate?

**Migliaia di territori e città locali** → tutte gli altri



La sfida strategica è  
**posizionare il proprio territorio**

... e ciascun territorio deve confrontarsi con i ***megatrend globali*** che ne influenzeranno le traiettorie di sviluppo



Nel mondo la Visione strategica è centrale nelle strategie-Paese

Un esempio

**OBIETTIVO (ingaggiante):**



Aggiornamento del "sogno americano"

**POLITICHE ATTUATIVE  
(strutturali):**

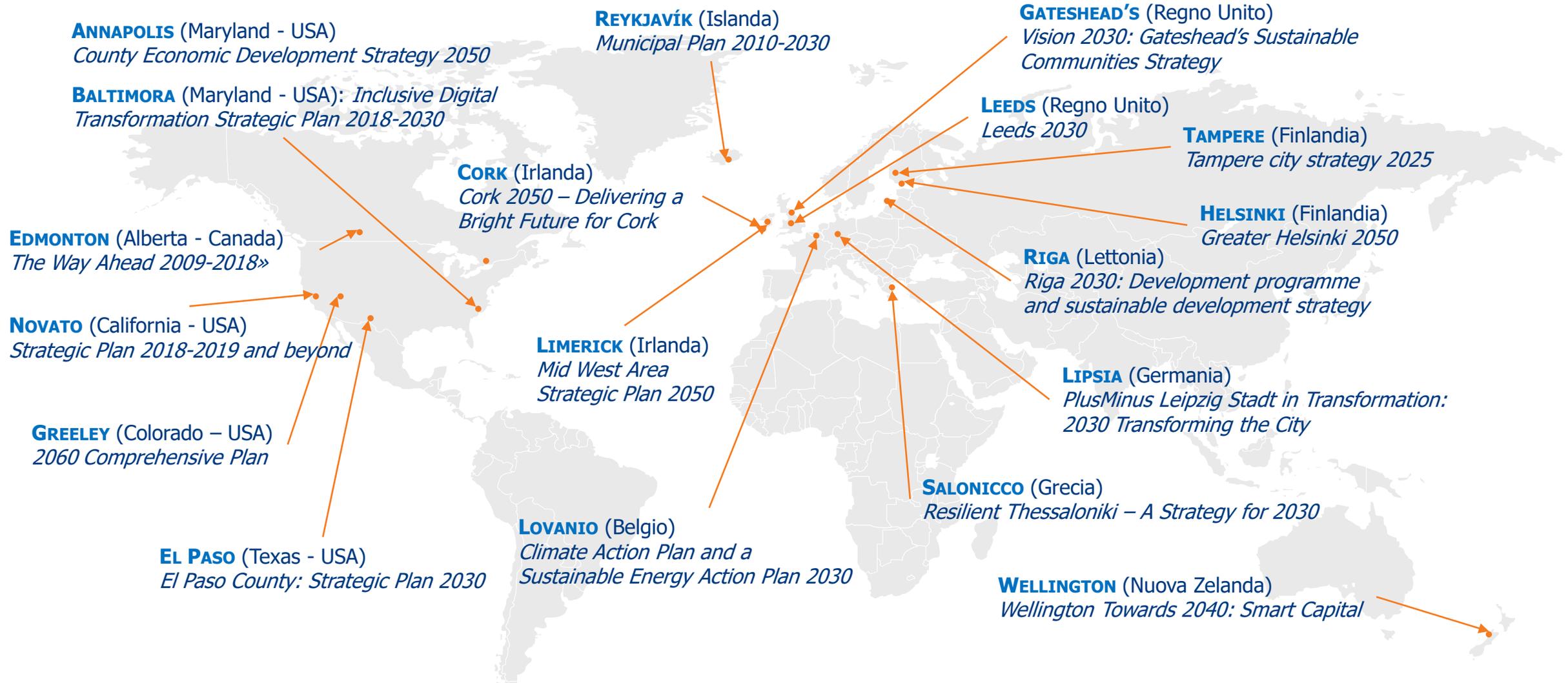
- Relazioni e politica estera
- Commercio
- Energia
- Industria
- Innovazione
- Formazione
- Fiscalità
- ...

## Le più grandi città del mondo hanno adottato una Visione (e un Masterplan)...



## ... ma anche le piccole città e i territori di più piccola dimensione

Alcuni esempi



## Il Masterplan 3C

Una **strategia di medio-lungo termine** per indirizzare le scelte di sviluppo e valorizzare il territorio



## Gli obiettivi del Masterplan 3C

1. Mettere a punto la **visione del futuro** per il territorio della Provincia di Cremona e la relativa Agenda d'azione strategica
2. Individuare i **progetti "portanti"** per accelerare la crescita
3. Massimizzare la **visibilità** del territorio come area dove investire e fare sviluppo
4. Dimostrare il **ruolo** della Provincia di Cremona come territorio importante per la Lombardia
5. Creare **ingaggio e coinvolgimento** dei cittadini, delle Istituzioni e della comunità imprenditoriale (interna ed esterna al territorio)

## Le attività che sono state sviluppate ad oggi

1. Interazione con gli **attori territoriali** per mettere a punto le aspettative e raccogliere le prospettive
2. Diagnosi strategica del territorio per focalizzarne le **esigenze strutturali** e il «DNA» competitivo
3. Individuazione delle **competenze territoriali** (le specifiche «abilità») per definire le portanti della Visione
4. Definizione dei lineamenti della **strategia di comunicazione** per creare coinvolgimento e visibilità

Maggio  
2018



Oggi

# The European House - Ambrosetti ha attivato una ampia azione di coinvolgimento e ascolto del territorio con **40 incontri one-to-one**



## The European House - Ambrosetti ha partecipato al Tavolo della competitività territoriale per condividere il percorso del Masterplan e individuare i temi da integrare nel lavoro



Nel complesso hanno partecipato ~**170 persone** alle riunioni in cui è stata presente The European House - Ambrosetti

## Dagli incontri effettuati sono emerse indicazioni e aspettative puntuali

-  Esigenza di valorizzare la **multipolarità del territorio** e i *network* extra-provinciali (verso Milano, Piacenza, Parma, ecc.)
-  Centralità della tradizione **agricola e alimentare** da mantenere e rafforzare
-  Priorità verso il miglioramento delle **infrastrutture e collegamenti**
-  Volontà di costruire delle **eccellenze** (mantenendo la qualità del territorio)
-  Necessità di potenziare il **sistema ricettivo e dei servizi** oggi non adeguati
-  Riconoscimento della **musica come elemento unificante** (ma non trainante) del territorio
-  Necessità di **creare una "one voice"** del territorio, anche per le azioni di *advocacy*
-  Esigenza di **stimolare l'imprenditorialità** e la cultura manageriale nelle imprese

## La diagnosi strategica del territorio indica che:

1. Bisogna affrontare **3 priorità**: *trend* demografici negativi, bassa dinamicità economica e debole capacità innovativa
2. Le **inefficienze infrastrutturali** e il **gap di visibilità** rappresentano dei vincoli allo sviluppo, a cui si aggiunge il mancato sfruttamento del *network* globale che insiste sul territorio
3. ...ma il territorio cremonese è **«alive and kicking»**
4. ...genera un **rilevante contributo** per l'economia della Lombardia (e dell'Italia)
5. ...e ha **7 competenze distintive e 10 fattori di attrattività** (da valorizzare)



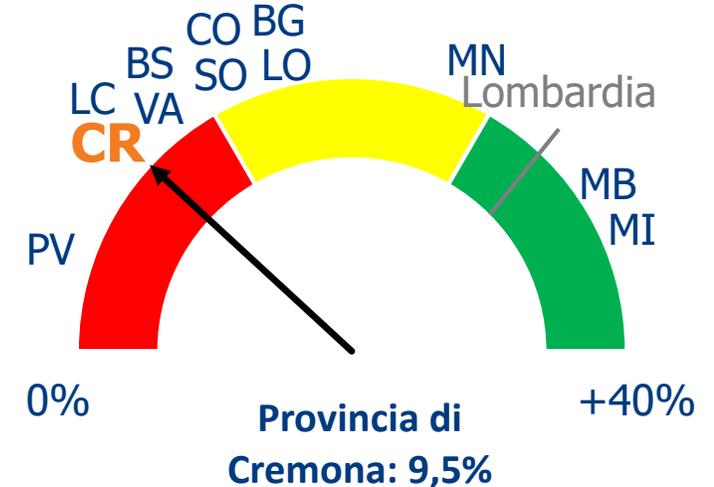
## Le priorità: aumentare la dinamicità economica

### Differenza di valore aggiunto generato dalle Province lombarde tra il 2008 e il 2017 (€ mln), 2017

Anni impiegati per tornare ai livelli pre-crisi



### Variatione del Valore Aggiunto (var. %), 2004-2017



Nel periodo 2004-2017 la Provincia di Cremona:

- È cresciuta al 40% della media lombarda (+9,5% vs. +23,4%)
- Ha perso distanza da Milano ( $\Delta$  PIL *pro-capite* = 80%)
- Ha perso più imprese che la media lombarda (-4,7% vs. +3,8%)

## Le priorità: stimolare la capacità innovativa



### Indicatori su Ricerca e Innovazione: confronto Cremona, Lombardia e Italia, ultimo dato disponibile

	Cremona	Lomb.	Italia
Domande di brevetto presentate (per mln di abitanti)	146,5	132,8	75,2
Incidenza dei brevetti <i>high-tech</i> (%)	0,6	7,5	8,8
Incidenza dei brevetti ICT (%)	6,5	14,0	15,1
Incidenza brevetti nelle <i>biotech</i> (%)	0,3	2,2	3,2
Specializzazione produttiva in settori <i>high-tech</i> (%)	26,4	31,3	28,2

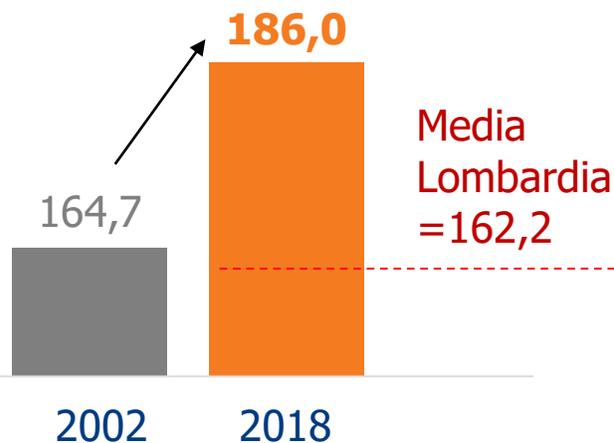
### Province lombarde per numero di *start-up* innovative ogni 100.000 abitanti, 2017



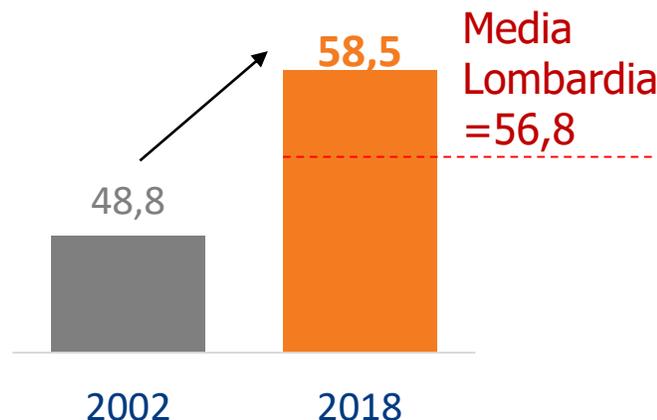
## Le priorità: invertire il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione



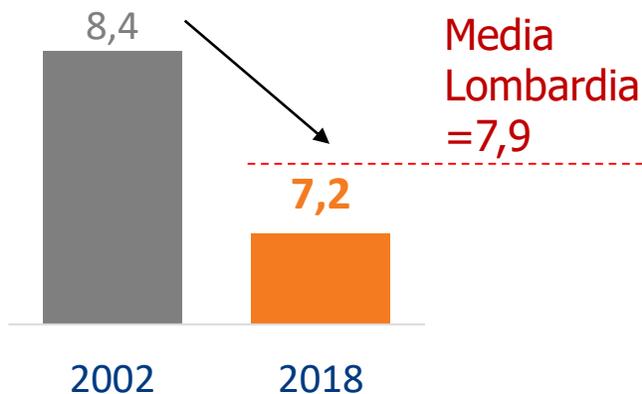
### Indice di vecchiaia



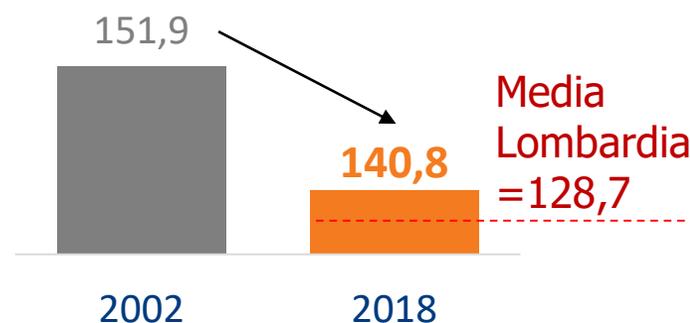
### Indice di dipendenza strutturale



### Indice di natalità



### Indice di ricambio della popolazione attiva



### Provincia di Cremona:

- Età media=46 anni vs. 45 Lombardia
- 1/4 di popolazione anziana (era 1/5 nel 2002)
- Quota di popolazione in età lavorativa calata del 6,5% dal 2002
- Popolazione in calo dal 2013 (-3.600 abitanti)
- Saldo migratorio pari alla metà della media lombarda

# Le debolezze infrastrutturali sono un vincolo allo sviluppo

## PONTE COLORNO-CASALMAGGIORE



## PONTE "GIUSEPPE VERDI"



## PONTE TRA CREMONA E CASTELVETRO PIACENTINO



Percorso ogni giorno da 22.000 veicoli

## COLLEGAMENTI FERROVIARI

- **Binario unico** sulla linea tra Cremona e Milano (10.000 pendolari ogni giorno) €28.667
- Tratta Brescia-Cremona: percorrenza in 34' nel 2002 vs. **56' oggi** €31.533
- Linea Cremona-Piacenza **chiusa** €2.150

L'inefficienza infrastrutturale costa

**€160 milioni/anno**

**= 1,7% del PIL provinciale**

## POTENZIAMENTO DEI COLLEGAMENTI TRA LE CITTÀ DI CREMONA E MANTOVA

Oggi, da Cremona a Mantova:

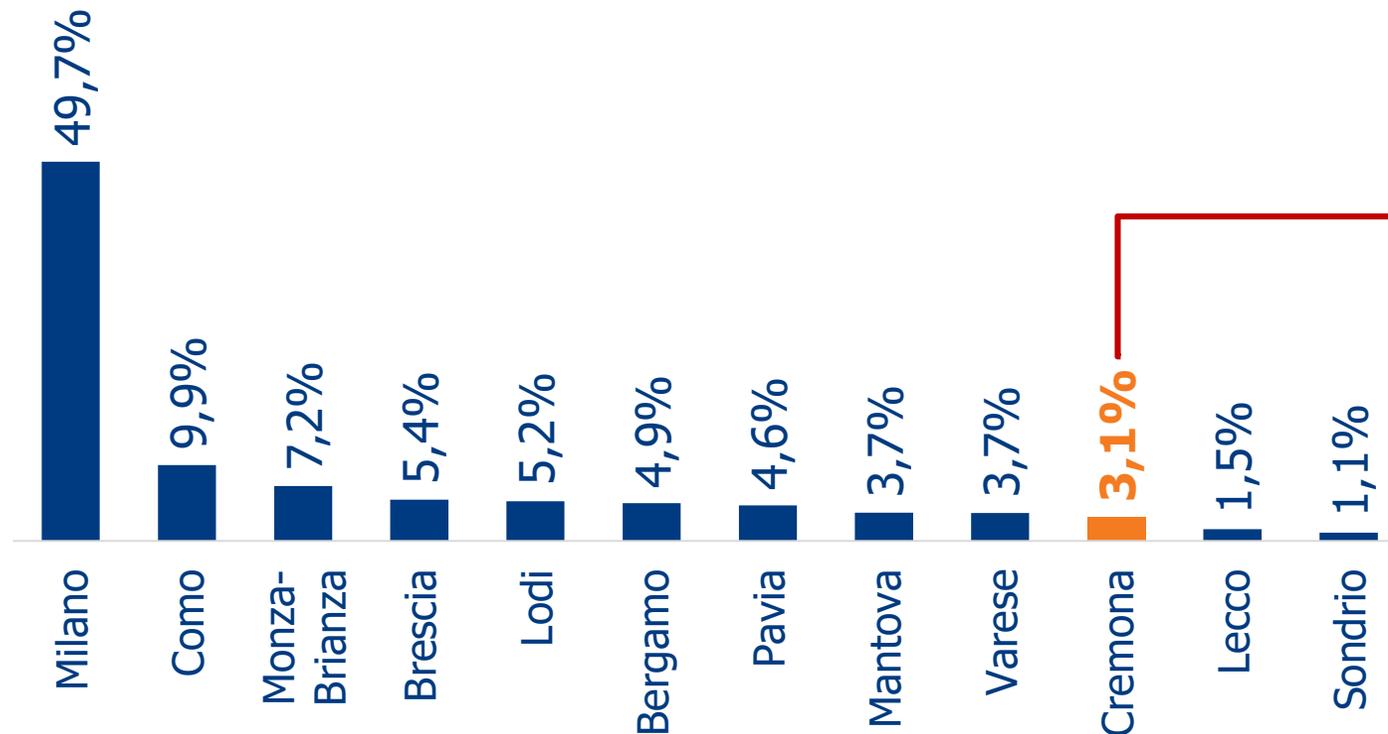
- 1 ora e 13 minuti per spostarsi su gomma €91.796
- Tra 40 e 80 minuti per spostarsi su ferro €66.166

N.B. Costo giornaliero del tempo perso a causa dell'inefficienza infrastrutturale; valore economico medio di un'ora di tempo nel Nord Italia: ~€17,2

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

## Il territorio ha un *gap* di visibilità e di «immaginabilità»

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



La Provincia di Cremona è citata in larga misura con riferimento ai temi legati alla **musica** e non emergono le associazioni ad altre competenze presenti

Stradivari  
Violini  
Monteverdi  
Teatro  
Musica  
Acciaio  
Pomodori  
Latte

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

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

## Il *network* globale non viene pienamente sfruttato

Il territorio di Cremona ospita numerose attività dalla forte attrattiva nazionale ed internazionale

- Festa del torrone
- Festa del salame
- Fiere Zootecniche Internazionali di Cremona
  - Bioenergy
  - Expocasearia
- Monteverdi Festival
- Festival Stradivari
- Cremona Summer Festival
- CremonaJazz
- Cremona Musica
  - Mondomusica
  - Piano Experience
  - Acoustic Guitar Village
  - Cremona Winds
- Accordion Show
- Porte Aperte Festival Cremona
- Casalmaggiore International Music Festival
- Crema Film Festival
- Casalmaggiore International Music Festival
- Crema Film Festival
- Concorso Triennale Internazionale della Liuteria
- Museo del Violino di Cremona
- Museo dell'arte organaria
- Museo del bijou

*Creando un network...*

...di quasi **600.000**

**persone** (pari a 1,5

volte la popolazione della

Provincia), con

**presenze straniere**

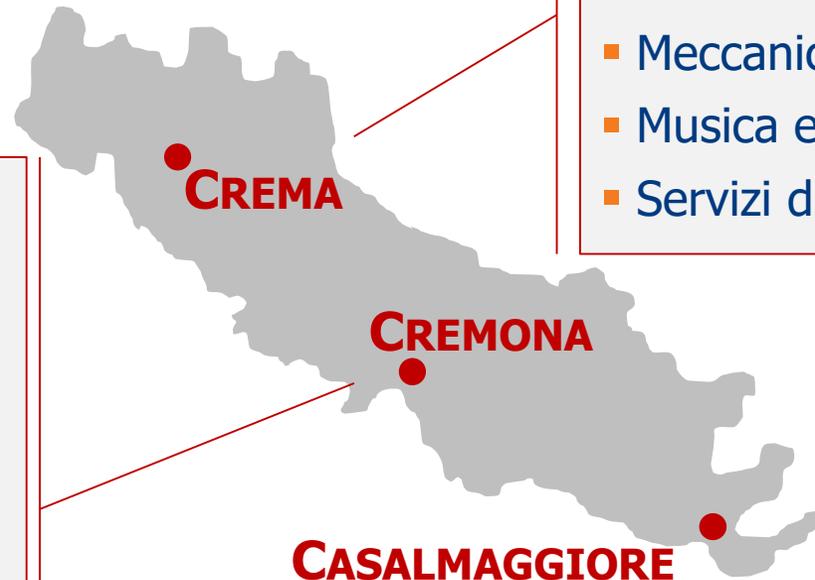
**da oltre 60 Paesi**

... ma il territorio è *"alive and kicking"*

1. È la Provincia lombarda con la **maggior riduzione del tasso di disoccupazione** nel periodo 2010-2017 (-0,2 p.p. vs. Lombardia +0,9 p.p.)
2. È la 5° Provincia lombarda per **numero (5) di aziende *best performer* di settore** in Italia (industria agroalimentare e materie prime)
3. È la 2<sup>nda</sup> Provincia lombarda per **crescita dell'*export*** nel periodo 2010 e il 2017 (+37,4%), grazie al traino di agroalimentare, cosmesi e siderurgia
4. Il territorio è sede di **gruppi multinazionali e *brand storici*** distribuiti su tutte le tre macro-aree della Provincia e attrattivo verso grandi operatori industriali italiani ed esteri
5. È la 1<sup>ma</sup> Provincia lombarda per tasso di **crescita degli arrivi di turisti stranieri** (+17,5% medio annuo tra 2013 e 2016 vs. Lombardia +6,2%)

## La multipolarità del territorio è un valore

- Agricoltura e zootecnia
- Trasformazione alimentare
- Musica e cultura
- Siderurgia e meccanica
- ICT
- Servizi di cura alla persona
- Biomasse e tutela del territorio



- Agricoltura e zootecnia
- Trasformazione alimentare
- Cosmetica
- Meccanica
- Musica e cultura
- Servizi di cura alla persona

- Agricoltura
- Produzione di legname
- Musica e cultura
- Servizi di cura alla persona

...ma le numerose eccellenze devono essere **messe a "sistema"**

## The European House - Ambrosetti ha individuato 7 competenze strategiche del territorio



### Trasformazione alimentare

- 3° Provincia italiana per produzione di Grana Padano e 5° per incremento della produzione tra il 2017 e il 2018
- 10% della produzione e 6,2% delle esportazioni di latte nazionali di latte
- 4° Provincia in Italia per numero di prodotti DOP e IGP



### Agricoltura e Zootecnica

- 1° Provincia lombarda per crescita di export di prodotti agricoli, silvicoltura e pesca tra 2013 e 2017 (+91%)
- Più alta quota di superficie provinciale destinata all'agricoltura in Italia



### Cosmesi

- 1° Provincia italiana per dimensione media delle imprese (25,9 addetti per unità vs. 8,7 Milano e 17,5 Bergamo)
- 3° Provincia italiana per numero di addetti (7,7% del totale nazionale) e 5° per numero di aziende



### Siderurgia e Meccanica

- 15% della produzione nazionale di acciaio e presenza del 2° produttore di acciaio in Italia
- Polo della meccanica specializzato in lavorazioni ad alta precisione



### Servizi alla Persona

- 1° Provincia lombarda per posti letto per abitate in RSA abilitate
- 2° per posti letto per ab. in strutture specializzate in Alzheimer
- 2° Provincia in Italia per sport di squadra (dietro a Cagliari)



### Bioenergie e tutela del territorio

- 1° Provincia lombarda e 5° in Italia per produzione da bioenergie (4,4% del totale nazionale nel 2016)
- 1° Provincia in Italia nel biogas (9,8%)
- Tessuto urbano storico preservato superiore alla media nazionale

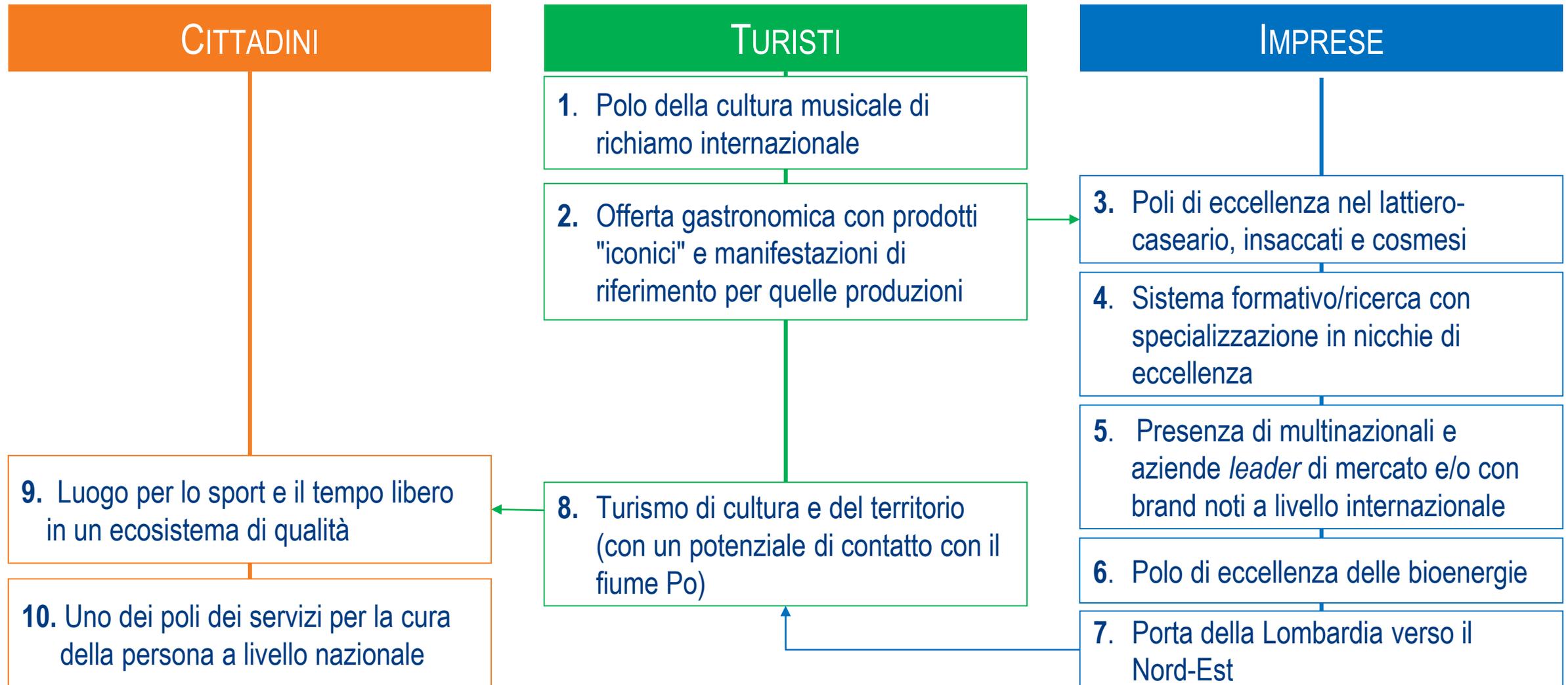


### Musica e Cultura

- 1° Provincia italiana per imprese nella produzione di strumenti musicali e operatori nella liuteria (54,1% del totale)

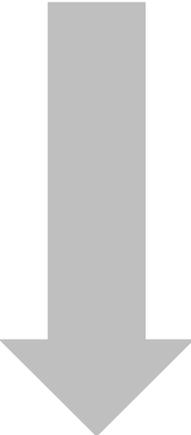
- Patrimonio UNESCO del "saper fare liutaio" e Museo del Violino che, nel 2016, ha ospitato 62.000 visitatori (+2,5% vs. 2015)

... su cui si basano i 10 fattori di specifica attrattività del territorio (da valorizzare)



## Le attività che verranno sviluppate

1. Interazione con gli attori territoriali
2. Diagnosi strategica del territorio
3. Individuazione delle competenze strategiche territoriali
4. Definizione dei lineamenti della strategia di comunicazione
5. Messa a punto della **Visione strategica** del territorio
6. Individuazione dei **progetti portanti**
7. Attivazione del piano di **comunicazione e visibilità**



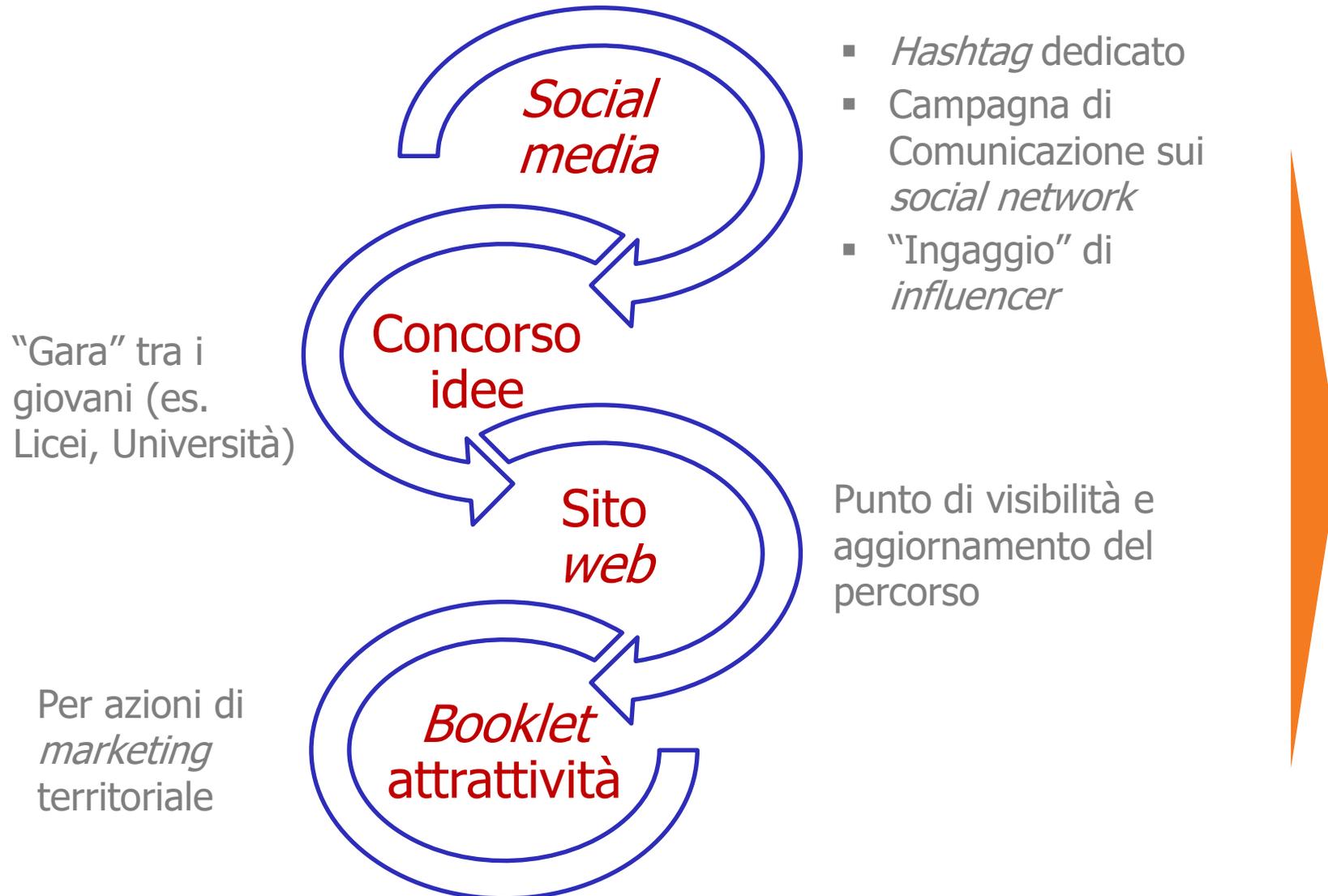
Da maggio  
ad oggi



Oggi fino ad  
aprile 2019

Evento dedicato di presentazione

## La strategia di comunicazione sarà un elemento centrale dei prossimi mesi



### Obiettivi:

- **Affermare la Visione** strategica scelta per il territorio della Provincia di Cremona
- Creare un **consenso** sulla Visione nel territorio (anche fuori dal territorio stesso)
- Dare **risonanza** esterna al territorio catalizzando interesse e curiosità

## 3 considerazioni per il successo del percorso futuro del Masterplan 3C

1. Occorre creare il **senso di comunità** rispetto al Masterplan e alla sua Visione (che non deve essere «appiattita»)
2. Occorre rimanere **focalizzati** e superare la prospettiva del breve termine
3. Occorre stimolare **entusiasmo** e mettere in gioco l'orgoglio del territorio e trasferendo il senso del nuovo



Grazie per l'attenzione

**Lorenzo Tavazzi**

Direttore Area Scenari e Intelligence  
The European House - Ambrosetti

Sito: [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu)

e-mail: [lorenzo.tavazzi@ambrosetti.eu](mailto:lorenzo.tavazzi@ambrosetti.eu)