



# MASTERPLAN 3C

## Presentazione dei risultati dell'iniziativa

### Lorenzo Tavazzi

Associate Partner e Responsabile Scenari e *Intelligence*  
The European House – Ambrosetti

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

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

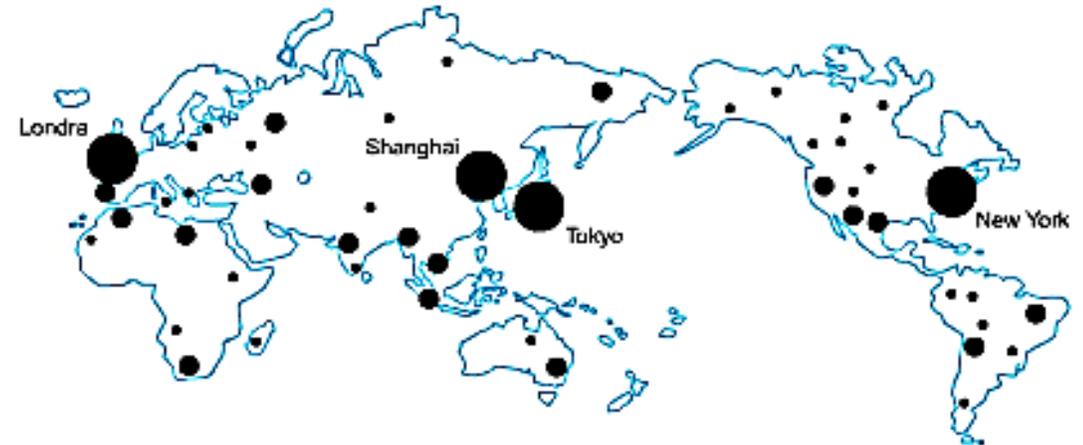
## Il punto di partenza: i territori competono e si avrà una «gerarchia»

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

«**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, Milano, ...

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

Migliaia di territori e città locali → tutte gli altri



La sfida strategica è  
posizionare il proprio  
territorio



L'iniziativa «Masterplan 3C»

## La **missione** dell'iniziativa Masterplan 3C è ...

Concretizzare un

### **PIANO DI SVILUPPO DI MEDIO-LUNGO PERIODO PER L'ECCELLENZA DELLA PROVINCIA DI CREMONA**

realizzando **scenari innovativi** su temi  
prioritari per il territorio

individuando **priorità e azioni coerenti**

mettendo a punto di **strumenti di analisi**  
per i *decision maker*



## La **metodologia** e le **attività** svolte per il Masterplan 3C



## Gli *advisor* del percorso di lavoro per il Masterplan 3C



Innocenzo Cipolletta

Presidente, Assonime;  
Presidente, Fondo Italiano d'Investimento



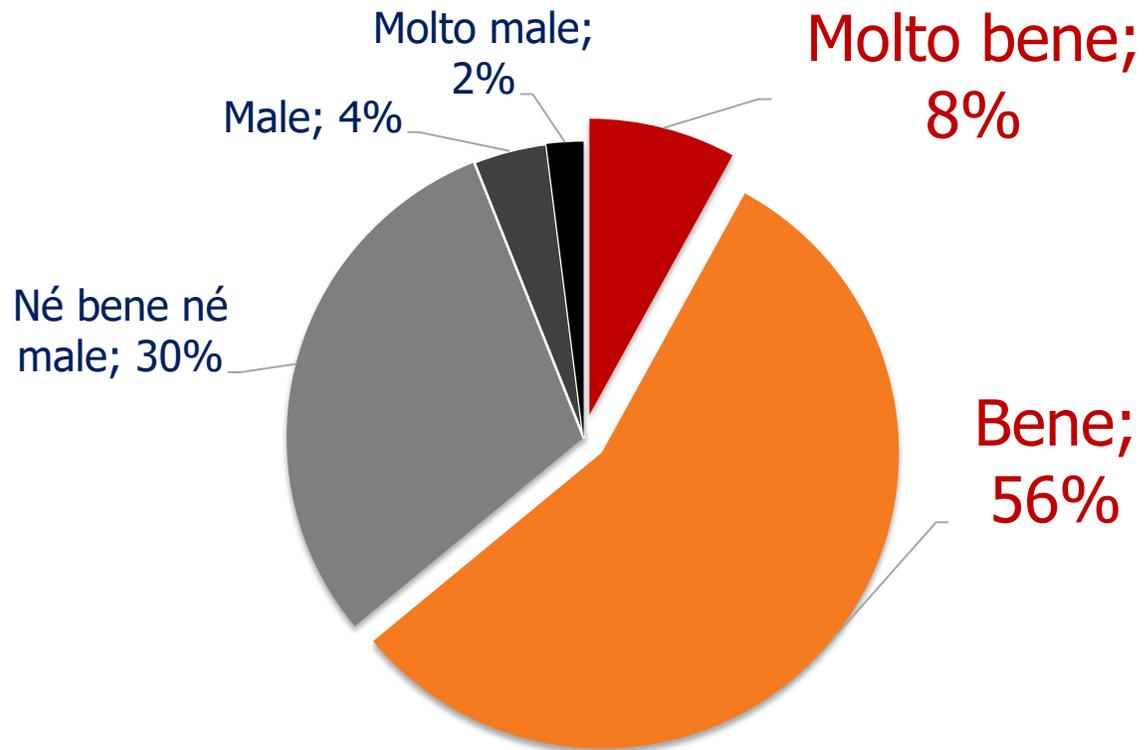
Luca Sofri

Direttore, Il Post

Come si vede il territorio?

Per 2 cittadini su 3 in Provincia di Cremona **si vive bene**

**«Come si vive nel territorio della Provincia di Cremona?»**



**«Per quali ragioni?»**

Tranquillità e territorio a **misura d'uomo**

Qualità della **vita** e delle **relazioni**

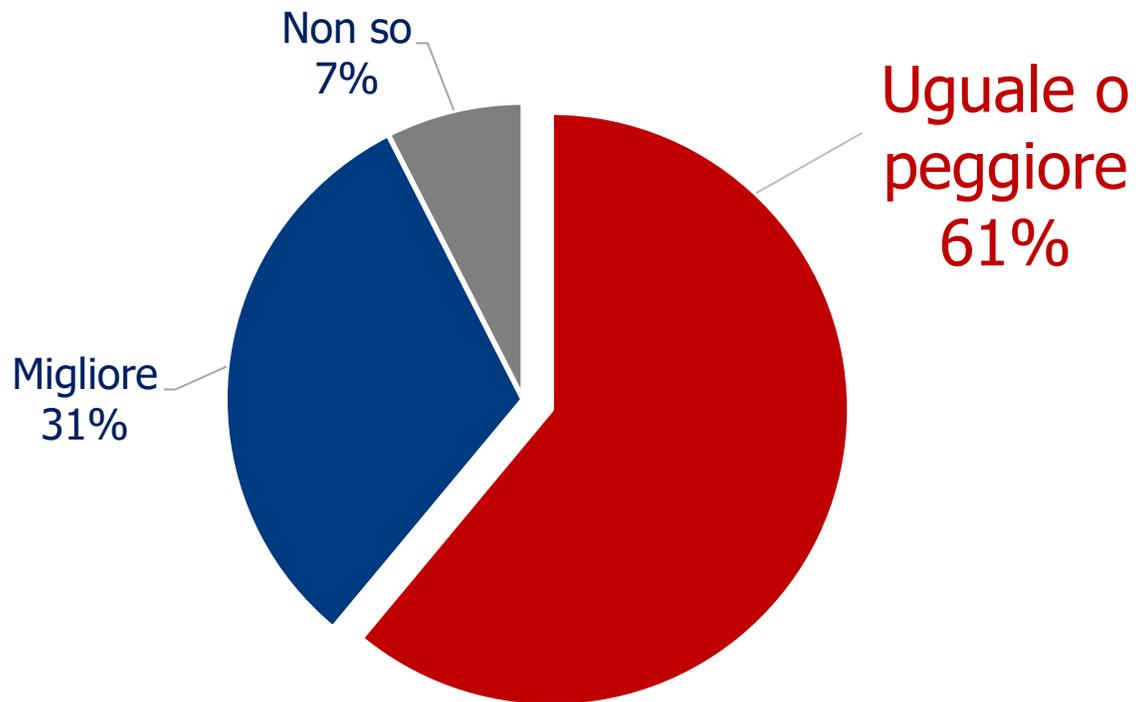
**Posizione strategica** vicina alle grandi città

Territorio con grande **storia** e ricco di **cultura**

## Come si vede il territorio?

...Ma 2 cittadini su 3 vedono il territorio **nel futuro in peggioramento o fermo**

**«Da qui a 10 anni, la situazione della Provincia di Cremona rispetto ad oggi?»**



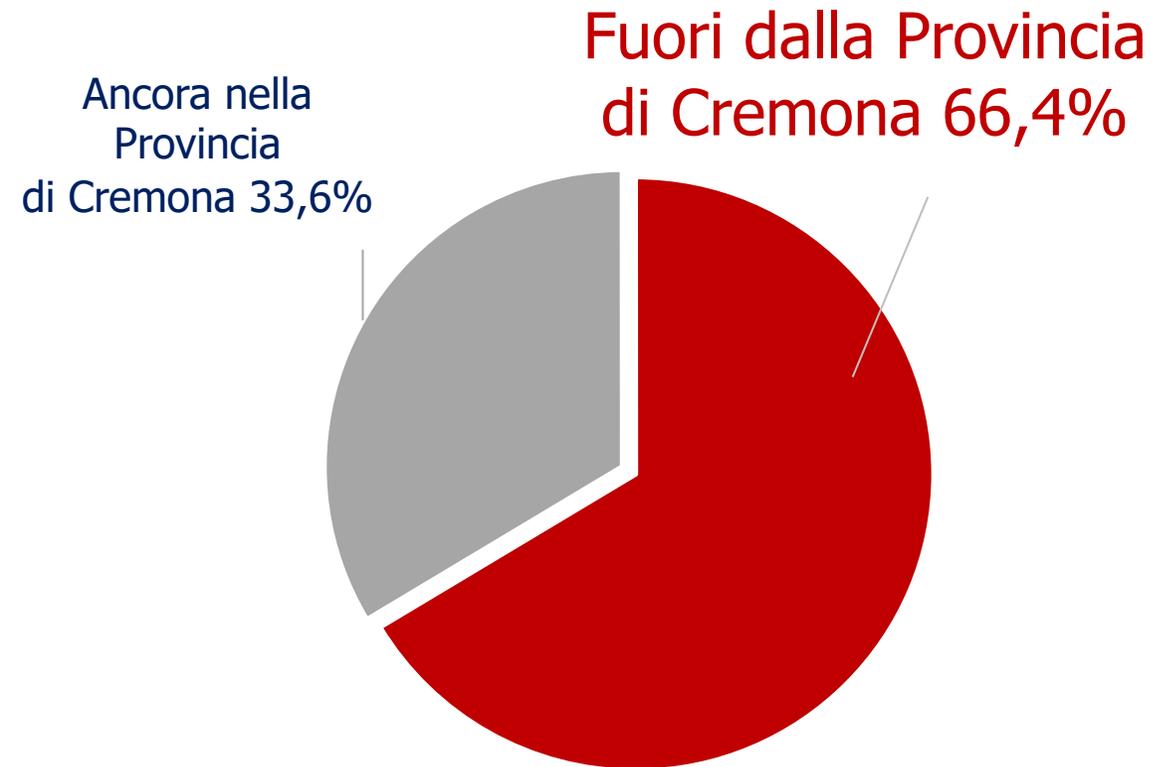
Il 55% dei giovani vede il territorio **fermo** e **solo il 15% in crescita**

1 cittadino su 2 ritiene che la **mancaza di connettività e innovazione** sia il freno per il futuro

Come si vede il territorio?

Molti giovani **non vedono il loro futuro nel territorio**

«*Dove ti vedi tra 10 anni?*»



Tra 10 anni, tra i giovani del territorio della Provincia di Cremona:

**1 su 3** si vede all'estero

**1 su 3** si vede in Italia, ma in un altro territorio

**Solo 1 su 5** vede opportunità di lavoro e crescita





**I contenuti del Masterplan 3C**

## La «formula» del Masterplan 3C

**M<sub>3</sub>C=**

**5 + 6 + 10 + 1 (6) + 5**

## La «formula» del Masterplan 3C

**M<sub>3C</sub>=**

**5** + 6 + 10 + 1 (6) + 5

**Priorità per  
il territorio**

	Oggi	Gap
1. Rilanciare la dinamicità economica	<b>€25.299</b> PIL pro-capite <b>+9,5%</b> valore aggiunto 2004-2017	<b>-22%</b> vs. quello lombardo* <b>40%</b> della media lombarda
2. Colmare il <i>gap</i> infrastrutturale	Dotazione di infrastrutture economiche: <b>70</b>	<b>-60%</b> della media della Lombardia
3. Potenziare la capacità innovativa	<b>8,6 startup innovative</b> ogni 100.000 abitanti	<b>-66%</b> della media in Lombardia (-48% della media in Italia)
4. Rendere riconoscibile il territorio	Visibilità <i>web</i> del <b>2,4%**</b>	<b>1/5</b> di quella di Como (e 1/20 di Milano)
5. Invertire i <i>trend</i> demografici	Indice di vecchiaia: <b>186</b> Indice di natalità: <b>7,2</b>	<b>+24 punti</b> vs. media lombarda <b>-10%</b> vs. media lombarda

## La «formula» del Masterplan 3C

**M<sub>3C</sub>=**

5 + **6** + 10 + 1 (6) + 5

**Indicatori che dimostrano che  
il territorio è «vivo e vegeto»**

1° Provincia lombarda per  
**quota di riduzione  
del tasso  
di disoccupazione**

(-1,34 p.p. vs. Lombardia +0,49 p.p.  
nel periodo 2010-2018)

1° Provincia lombarda per  
**crescita occupati nelle  
aziende >250  
dipendenti**

(+2.052 occupati tra 2012-2016  
vs. -14mila in Lombardia)

1° Provincia lombarda per  
**incremento del  
valore aggiunto  
manifatturiero**

(+1,5 punti percentuali  
tra il 2000 e il 2016)

1° Provincia lombarda per  
**riduzione della quota  
di giovani NEET\***

(-9 punti percentuali  
negli ultimi 5 anni)

2° Provincia lombarda per  
**crescita delle  
esportazioni**

(+37,4% nel periodo  
2010-2017)

1° Provincia lombarda per  
**crescita degli arrivi  
di turisti stranieri**

(+35,4% medio annuo tra 2015 e 2017  
vs. Lombardia +14,7%)

## La «formula» del Masterplan 3C

**M<sub>3</sub>C=**

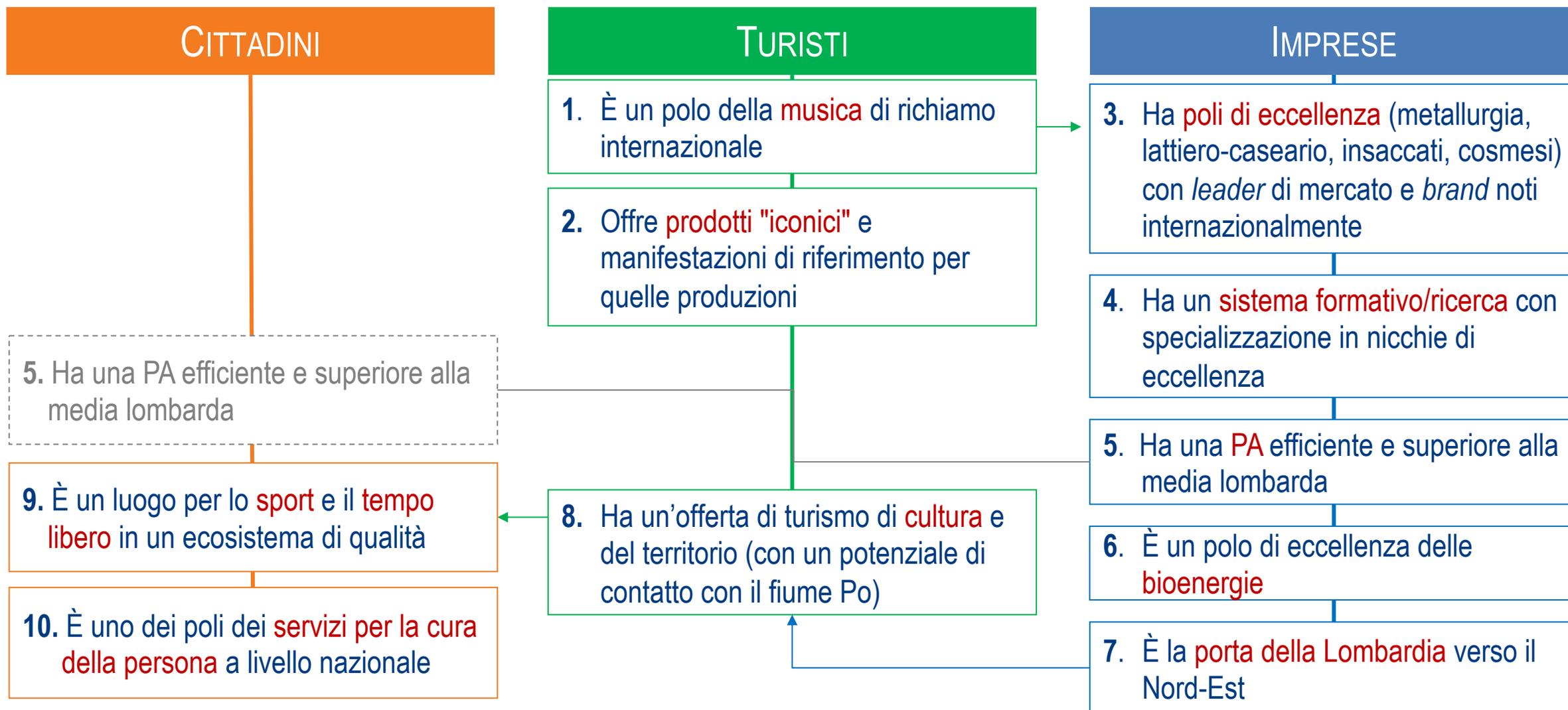
5 + 6 + **10** + 1 (6) + 5

**Motivi di attrattività specifica  
per la Provincia di Cremona**

Un territorio deve avere una **risposta concreta a 6 domande fondamentali**  
(pena un futuro potenzialmente in declino)

1. Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?
2. Perché un'impresa già presente dovrebbe decidere di rimanervi?
3. Perché un cittadino dovrebbe decidere di risiedere e contribuire qui e non altrove?
4. Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui e non altrove?
5. Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui e non altrove?
6. Perché uno studente dovrebbe venire qui a studiare?

# La provincia di Cremona risponde a queste domande con **10 fattori di attrattività**



## I fattori di attrattività si basano su **primati distintivi** del territorio

### CITTADINI

- 2° Provincia lombarda per efficienza della giustizia
- 4° Provincia lombarda per qualità della PA
- 1° Provincia lombarda per "indice di sportività"
- 1° Provincia lombarda per numero di posti abilitati RSA
- 2° Provincia lombarda per specializzazione nel trattamento dell'Alzheimer
- 1° Provincia lombarda per numero di biblioteche

### TURISTI

- "Saper fare tradizionale del violino a Cremona" parte del Patrimonio Immateriale dell'Umanità dell'UNESCO
- Sistema della formazione musicale di con 4 scuole di formazione riconosciute a livello internazionale
- Manifestazioni ed eventi di richiamo internazionale con presenze da 60 Paesi
- 1° Provincia lombarda per crescita degli arrivi di turisti stranieri\*

### IMPRESE

- 5° Provincia italiana per ricavi da metallurgia e valore dell'*export*
- 4° Provincia italiana per prodotti DOP e IGP con distretto delle carni, salumi e lattiero-caseario tra i più importanti in Italia
- 3° Provincia italiana per addetti della cosmesi e 5° per aziende
- Polo della meccanica specializzato in lavorazioni ad alta precisione
- 1° Provincia italiana per produzione di strumenti musicali
- 1° Provincia italiana per produzione di biogas; 5° da bioenergie
- Specializzazione nella trasformazione dolciaria

## La «formula» del Masterplan 3C

**M3C=**

5 + 6 + 10 + **1**(6) + 5

**Visione strategica  
(e 6 competenze su cui fare leva)**

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

La visione è  
**ciò che il  
territorio intende  
diventare**  
nel medio-lungo termine e il suo  
modello di crescita

**Indirizzo** di medio-lungo periodo

**Sogno** in grado di raccogliere e  
catalizzare le energie

**Obiettivi** misurabili

**Elementi distintivi** per  
differenziarsi

Ambiti di **eccellenza**

La proposta di visione strategica per il futuro del territorio cremonese

# Fabbrichiamo armonia



È coerente con le **radici e «DNA»** del territorio

Un territorio dove si **«vive bene»** con bilanciamento dell'**equilibrio della persona**

È **differenziante** rispetto agli altri territori

Si basa sulla capacità unica del territorio di fare **coesistere molte attività ed eccellenza**

È **unificante**

Da un «filo rosso» conduttore al **policentrismo del territorio**

## La visione valorizza le **6 competenze strategiche** del territorio

### Metallurgia e Meccanica

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

### Agro-alimentare

- Più alta % di superficie provinciale destinata all'agricoltura in Italia
- 4° Provincia in Italia per numero di prodotti DOP e IGP
- 1° Provincia lombarda per crescita di *export* agricolo tra 2013 e 2017

### 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

### Musica e Cultura

- 1° Provincia italiana per imprese nella produzione di strumenti musicali e operatori nella liuteria (54% del totale)
- Patrimonio UNESCO del "saper fare liutaio"

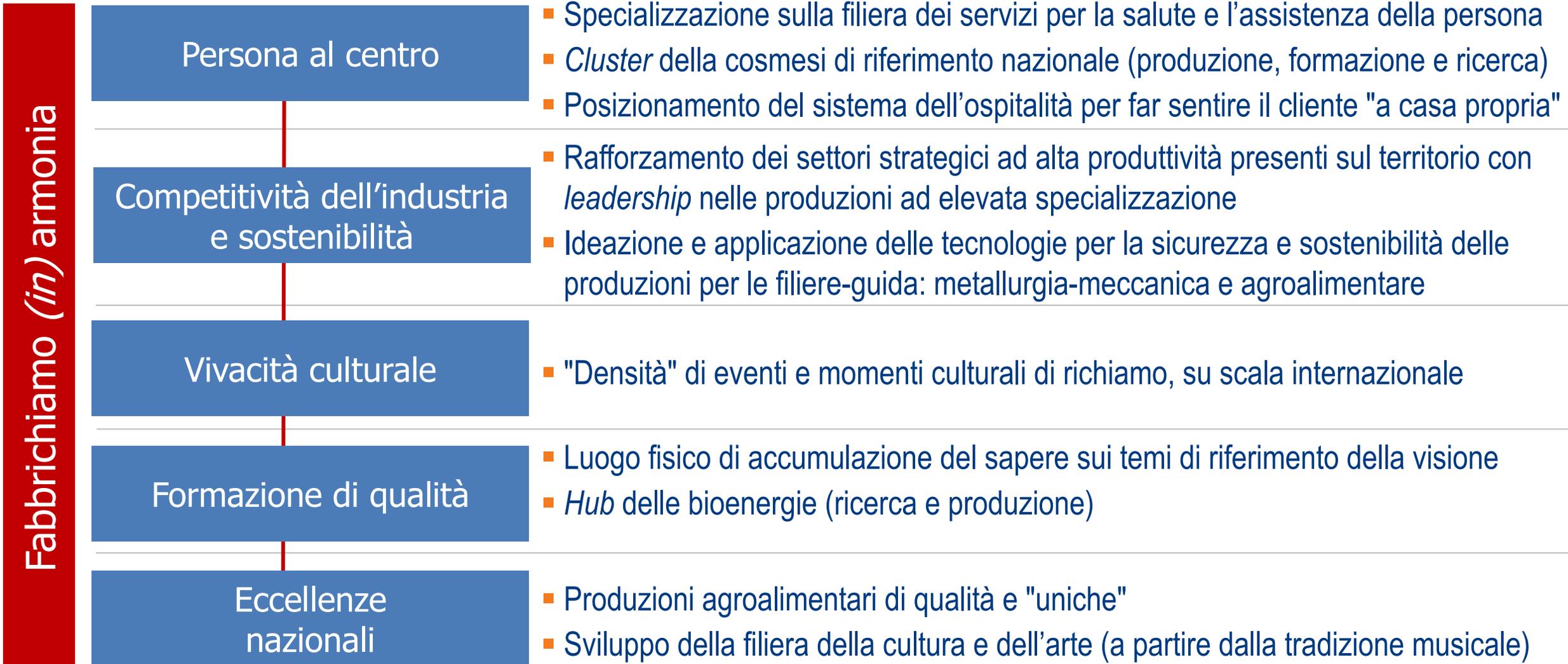
### Cosmesi

- 3° Provincia italiana per addetti (8% del totale nazionale) e 5° per numero di aziende
- 1° Provincia italiana per dimensione delle imprese (26 addetti vs. 9 Milano, 18 Bergamo)

### Bioenergie e tutela del territorio

- 1° Provincia lombarda e 5° in Italia per produzione da bioenergie
- 1° Provincia in Italia nel biogas (10%)
- Tessuto urbano storico preservato superiore alla media nazionale

## La visione di sviluppo sottende **5 indirizzi di valorizzazione**



## La visione «Fabbrichiamo armonia» ha un **potenziale economico rilevante**

Tra **0,9 mld €** e **1,3 mld €**  
all'anno  
**(9% - 14% del PIL** della  
Provincia di Cremona)  
  
In 10 anni: **9 - 13 mld €**

- +100-400\* mil €/anno di valore aggiunto generato dallo **sviluppo industriale** secondo le dinamiche delle Province lombarde di riferimento (MN, VA, LC, BG, BS)
- +90-120\* mil €/anno di **spesa dei turisti** allineandosi alla media di pernottamenti nelle Province di MN e PV
- +40-50\* mil €/anno di valore aggiunto dell'**agricoltura** allineandosi alla crescita della Lombardia e alle prime 3 Province italiane nella trasformazione alimentare (PR, MO, RE)
- +230-300\* mil €/anno di valore aggiunto del **sistema produttivo culturale e creativo** allineandosi alla quota lombarda sul totale dell'economia
- Fino a 4,1 mld € nel medio termine di effetto-moltiplicatore degli **investimenti infrastrutturali**

(\*) Se la Provincia di Cremona superasse del 10% la media dei territori *benchmark*

## La «formula» del Masterplan 3C

**M3C=**

5 + 6 + 10 + 1 (6) + 5

**Priorità d'azione  
da cui partire**

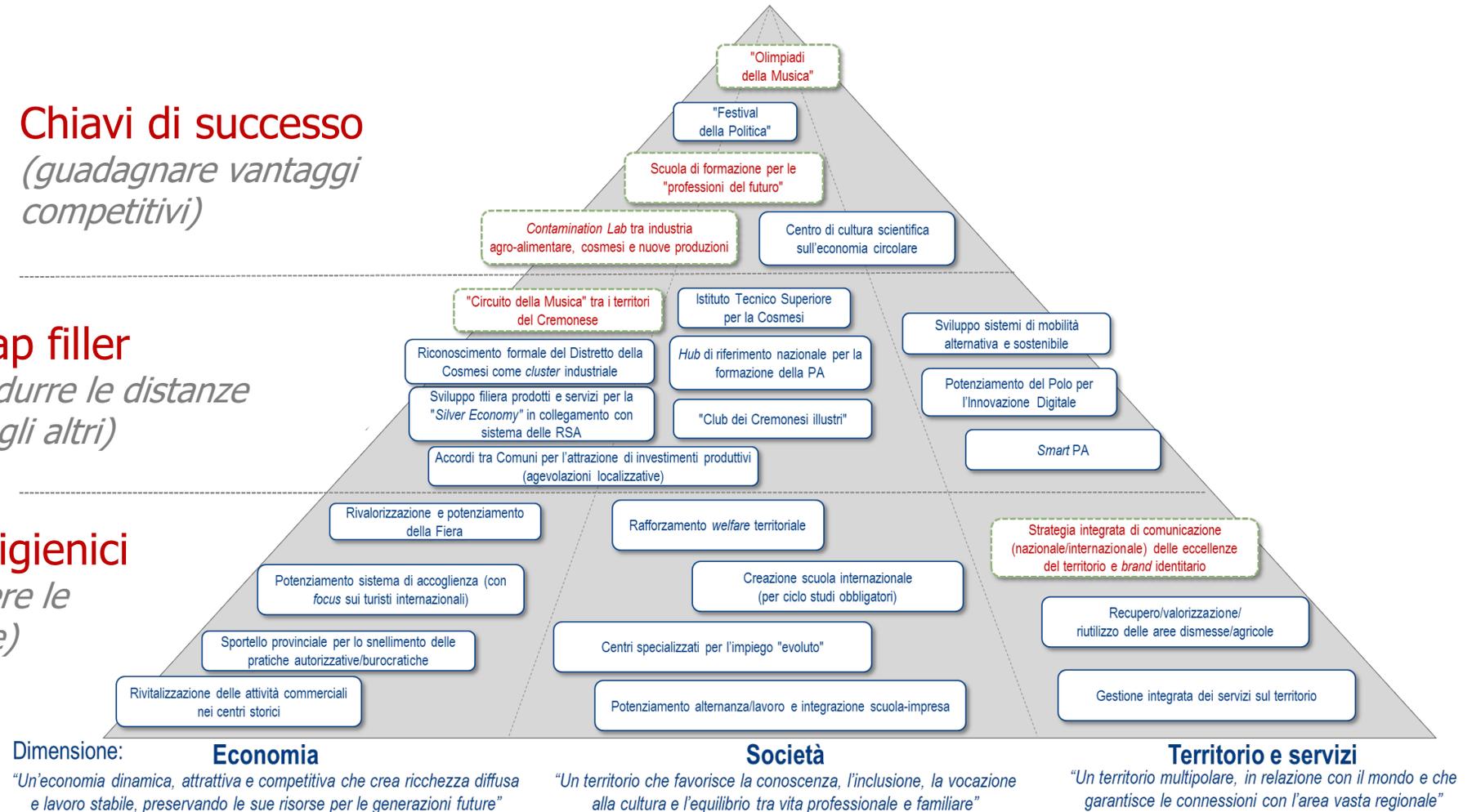
# Il Masterplan 3C ha individuato il portafoglio di interventi per lo sviluppo del territorio

**Chiavi di successo**  
(guadagnare vantaggi competitivi)

**Gap filler**  
(ridurre le distanze dagli altri)

**Fattori igienici**  
(rimuovere le patologie)

**Fattori abilitanti**  
(pre-condizioni)



**Completamento e rafforzamento della rete infrastrutturale:**

- Interventi sulla rete fisica e digitale per colmare il gap infrastrutturale della Provincia
- Piattaforma logistica intermodale per le aziende del territorio
- Completamento infrastrutturazione digitale (4G/5G)
- Bacinizzazione e navigabilità del fiume Po

## Le **azioni prioritarie** da attivare per realizzare la visione per il territorio cremonese

1

Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il *gap* di **infrastrutture** della Provincia Cremona

2

Creare una scuola di formazione per le "**professioni del futuro**"

3

Creare il "**Circuito della musica**" tra i territori del cremonese e lanciare le "Olimpiadi della Musica"

4

Creare un **Contamination Lab** tra industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni

5

Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un **brand identitario** provinciale

## Le azioni prioritarie da attivare per realizzare la visione per il territorio cremonese

1

Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il *gap* di infrastrutture della Provincia Cremona

2

Creare una scuola di formazione per le "professioni del futuro"

3

Creare il "Circuito della musica" tra i territori del cremonese e lanciare le "Olimpiadi della Musica"

4

Creare un *Contamination Lab* tra industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni

5

Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un *brand* identitario provinciale

## Le infrastrutture sono percepite come **IL gap prioritario** del territorio

### Risposte alla domanda *"Quali sono le priorità per il territorio cremonese, a Suo giudizio, su cui intervenire?"*



## Il *gap* infrastrutturale ha **costi significativi** per il territorio

### Dotazione di infrastrutture economiche\* nelle Province lombarde

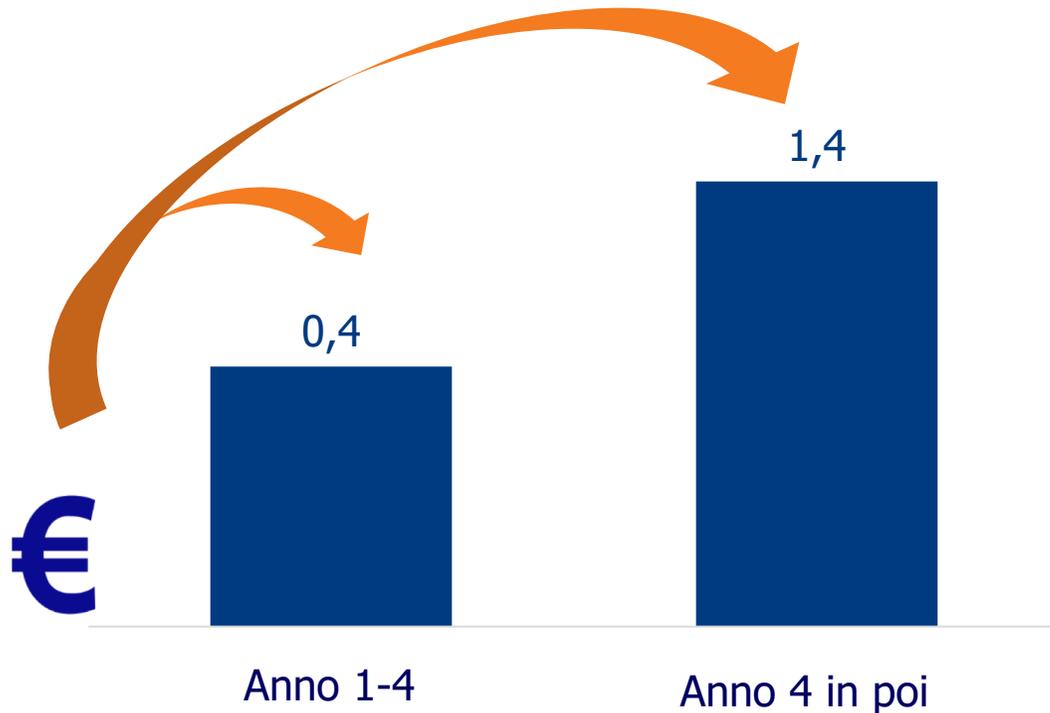
(numeri indice, Italia=100), ultimo anno disponibile



(\*) Le infrastrutture economiche comprendono: rete stradale; porti; aeroporti; rete ferroviaria; servizi a banda larga; reti energetico-ambientali

## Colmare il *gap* infrastrutturale significa **stimolare lo sviluppo a 360°**

### Moltiplicatore delle infrastrutture sul PIL nel breve (1 anno) e medio (4 anni) termine (valori in Euro), 2019



**1,7 mld € di investimento**  
per le reti infrastrutturali della Provincia\*

=

- **PIL: +2,4 mld €** nel medio periodo e +4,1 mld € nel lungo
- **Occupati: +6,6%** nel medio periodo e +21,9% nel lungo
- **Turismo: fino a +5,5%** di presenze turistiche nel medio periodo

## Le azioni prioritarie da attivare per realizzare la visione per il territorio cremonese

1 Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il *gap* di infrastrutture della Provincia Cremona

2

**Creare una scuola di formazione per le "professioni del futuro"**

3 Creare il "Circuito della musica" tra i territori del cremonese e lanciare le "Olimpiadi della Musica"

4 Creare un *Contamination Lab* tra industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni

5 Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un *brand* identitario provinciale

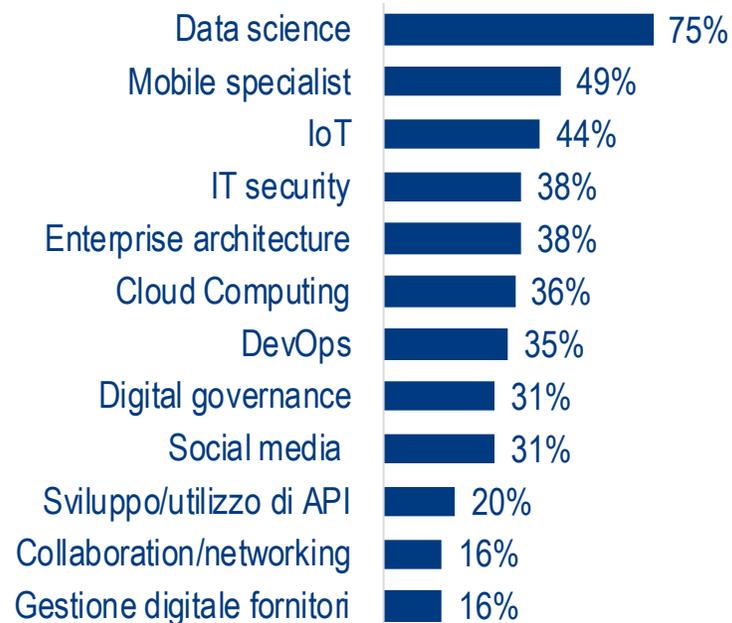
## I prossimi (pochi) anni vedranno una **trasformazione epocale del lavoro**

Al 2030 l'**85%** delle occupazioni sarà del tutto nuovo, con lavori e mansioni che oggi ancora non esistono

- Costruttore di parti del corpo
- Nanomedico agricoltore
- Allevatore genetista
- Etico della “nuova scienza”
- Guida turistica dello spazio
- Responsabile smaltimento dei dati personali
- *Broker* del tempo
- *Personal brander*
- Sviluppatore di mezzi di trasporto alternativi
- Specialista per la riduzione degli effetti dei cambiamenti climatici
- Avvocato virtuale
- *Manager* di *avatar* per l'insegnamento
- Assistente sociale per *social network*

Entro il 2024, le mansioni che richiederanno *skill* digitali cresceranno del **12%** a livello globale

### Competenze ICT richieste (risposta multipla)



Nei prossimi 15 anni la quota di lavoratori italiani «a rischio sostituzione» dall'automazione è il **15%** (>3 milioni)

### Occupati a rischio automazione in Italia



# Creare nel territorio della Provincia di Cremona una Scuola di formazione per le "professioni del futuro"

## Perché

Anticipare e gestire i cambiamenti  
Creare un **elemento di attrattività**

## Cosa

Istituto per le **nuove competenze tecniche e professionali a partire dalle specializzazioni prevalenti nell'economia cremonese** (Siderurgia e meccanica; Cosmesi; Agricoltura, zootecnia e trasformazione alimentare; Bioenergie)

## Come

**Modello a rete** che metta a sistema quanto presente nel territorio (non sovrapponendosi)  
Forte apertura internazionale



## Le azioni prioritarie da attivare per realizzare la visione per il territorio cremonese

- 1 Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il *gap* di infrastrutture della Provincia Cremona
- 2 Creare una scuola di formazione per le "professioni del futuro"
- 3 Creare il "Circuito della musica" tra i territori del cremonese e lanciare le "Olimpiadi della Musica"**
- 4 Creare un *Contamination Lab* tra industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni
- 5 Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un *brand* identitario provinciale

## Cosa

Percorso integrato turistico-culturale incentrato sulle arti musicali di ciascuna area della Provincia, anche con *landmark* visibili:

- Crema: **arte organaria e campanaria**
- Cremona: **arte liutaia**
- Casalmaggiore: **musica da camera**

«Olimpiadi della Musica» come evento pervasivo e attività diffuse nel territorio

- Concerti che coprono la più ampia gamma di **generi e strumenti musicali**
- Attività convegnistica su temi musicali
- Manifestazioni fieristiche B2B e B2C
- Attività e laboratori di innovazione

Grandi eventi diffusi = attivazione economica, impatto turistico, effetto immagine



Notte della Taranta (Salento)

600mila visitatori  
*Budget* 1,2 milioni €  
1€ investito = **14€** di  
spesa dei visitatori  
(e 5€ di valore aggiunto)



Time in Jazz (Sardegna)

35mila visitatori  
*Budget* 0,5 milioni €  
1€ investito = **15€** di  
spesa dei visitatori  
(e6€ di valore aggiunto)

## Le azioni prioritarie da attivare per realizzare la visione per il territorio cremonese

1 Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il *gap* di infrastrutture della Provincia Cremona

2 Creare una scuola di formazione per le "professioni del futuro"

3 Creare il "Circuito della musica" tra i territori del cremonese e lanciare le "Olimpiadi della Musica"

**4 Creare un Contamination Lab tra industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni**

5 Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un *brand* identitario provinciale

## Perché

Cresce l'**ibridazione** tra prodotti agricoli a base organica e i prodotti cosmetici (46 mld € di valore della cosmetica *green* nel mondo)

La sensibilità verso la sostenibilità e sicurezza spinge produzioni innovative collegate ai **bioprodotto** (la bioeconomia è uno degli assi strategici di sviluppo dell'UE)

La **cross-fertilizzazione settoriale** è uno dei *driver* di innovazione all'interno di settori tradizionali e non

## Cosa

**Contamination Lab\*** per la R&S per l'industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni per "**fare sistema**" tra i **distretti del territorio** e apportare nuove soluzioni e innovazioni per la ricerca di base e applicata

Alcuni esempi indicativi:

- **Conservanti per cosmesi** a base alimentare
- **Packaging** a base organica (maggiore resistenza, tempi di compostabilità, ecc.)
- **Prolungamento della *shelf life*** per i prodotti della trasformazione alimentare
- Maggiore resistenza delle sementi e delle colture ai **cambiamenti climatici**

(\*) Strumento per l'aggregazione e l'interazione multidisciplinare, per lo stimolo dell'imprenditorialità, per lo sviluppo di progetti di innovazione, in stretto raccordo con il territorio

## Le azioni prioritarie da attivare per realizzare la visione per il territorio cremonese

1 Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il *gap* di infrastrutture della Provincia Cremona

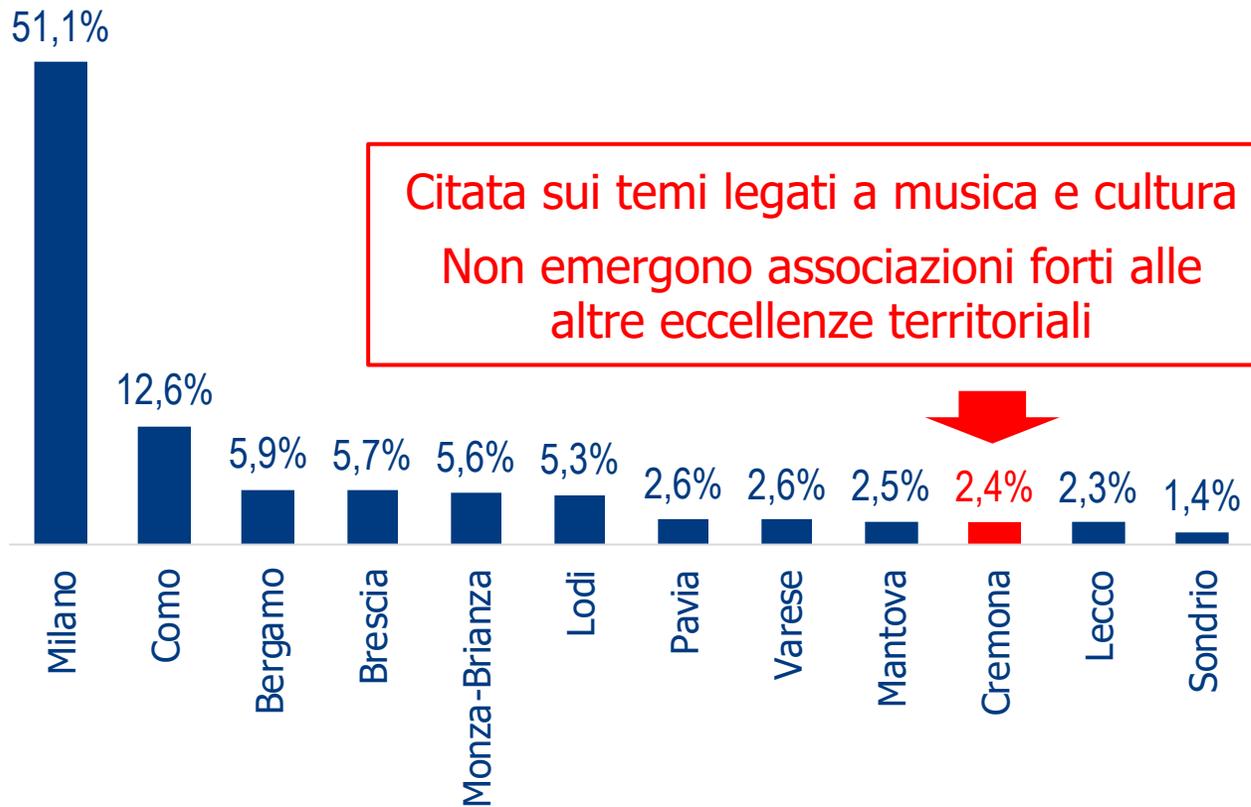
2 Creare una scuola di formazione per le "professioni del futuro"

3 Creare il "Circuito della musica" tra i territori del cremonese e lanciare le "Olimpiadi della Musica"

4 Creare un *Contamination Lab* tra industria agroalimentare, cosmesi e nuove produzioni

5 **Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un *brand* identitario provinciale**

## Province lombarde per ricorrenze sul *web* sul totale della Lombardia (% sul totale), marzo 2019



### Cosa

- **Brand identitario** che richiami la visione «Fabbrichiamo armonia» e sia utilizzato per tutte le produzioni portanti del territorio
- Utilizzo del **booklet** dell'attrattività per azioni di **marketing** territoriale
- **Struttura dedicata al monitoraggio e gestione media** su come il territorio viene veicolato
- **Calendarizzazione integrata degli eventi** e delle manifestazioni sul territorio

(\*) Analisi effettuata da The European House - Ambrosetti su un campione di 2,1 miliardi di siti *web* in italiano, inglese, francese, spagnolo, cinese, russo (marzo 2019); ripartizione dei valori sul totale delle ricorrenze

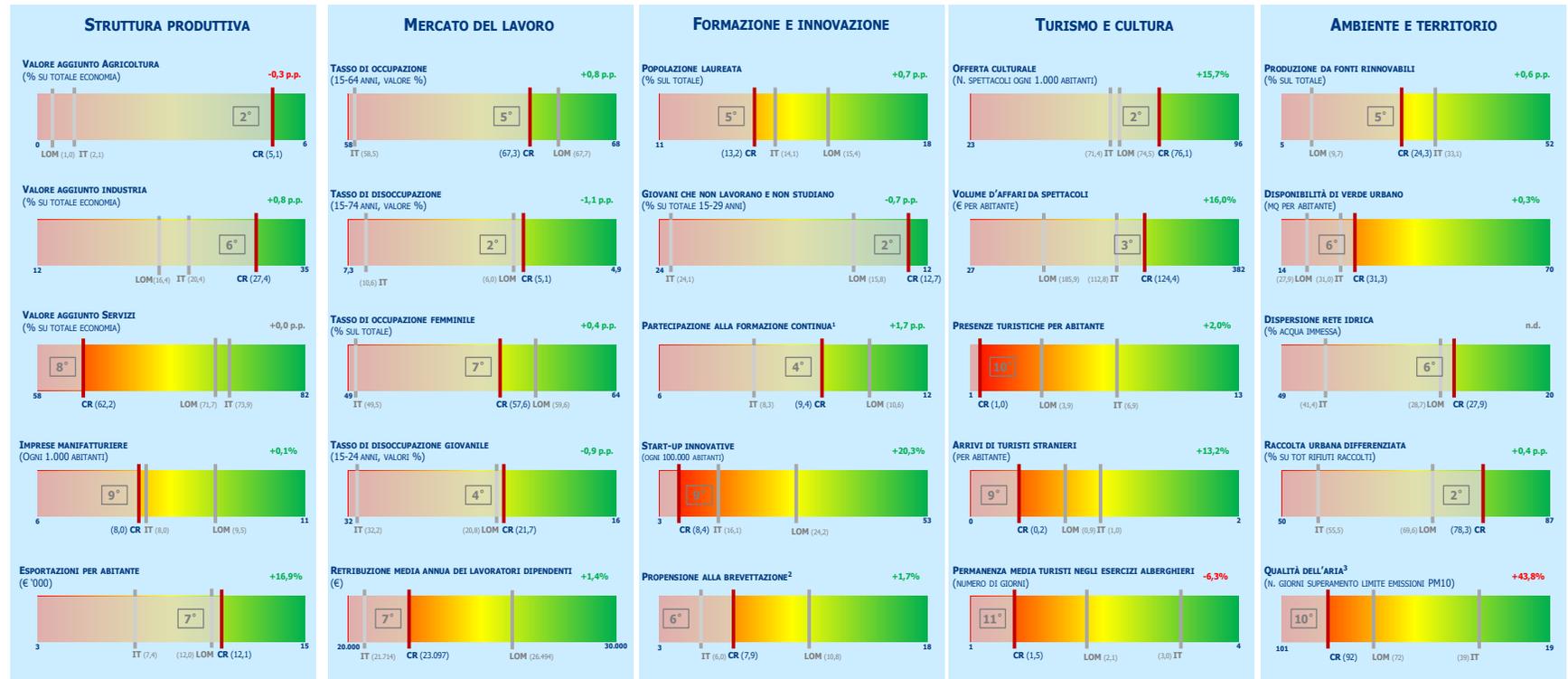
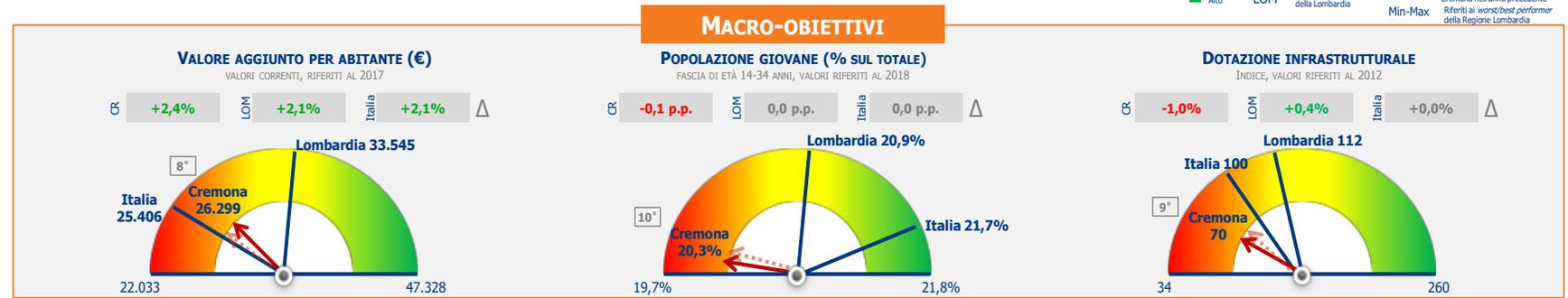


La prossima «sfida»  
**Implementare il Masterplan 3C**

## Le leve strategiche per lo sviluppo del Masterplan 3C sono ...



# 1. Avere un sistema di monitoraggio dell'avanzamento della strategia (per creare *accountability*)



## Il Tableau de Bord per la Provincia di Cremona

- 3 indicatori per i macro-obiettivi
- 25 KPI\* raggruppati in 5 aree

## 2. Garantire una *governance efficace* del processo di implementazione

**GREATER  
LONDON  
AUTHORITY**

**PMB  
Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona**

**TORINO  
STRATEGICA**

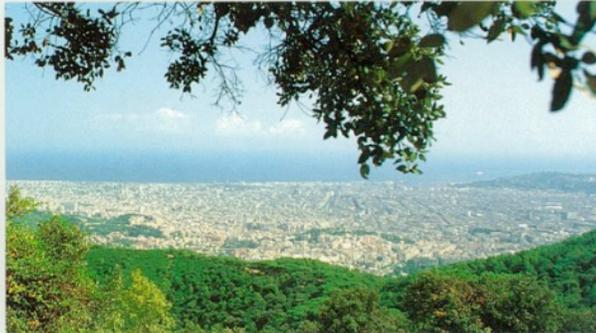
**Organo amministrativo** in carica dell'implementazione del piano strategico con diversi organi e strumenti di supporto tra cui **Mayor's Business Advisory Board** con 16 *business leader*; **Talk London**, *community online* di ascolto dei cittadini; **London Datastore**, portale *opendata* per trasparenza

**Organizzazione non-profit** promossa dal City Council di Barcelona e della Metropolitan Area of Barcelona e composta dagli attori economici e sociali, dalle 36 municipalità dell'Area Metropolitana di Barcellona e dalle istituzioni del territorio

**Associazione volontaria di governance** composta da 5 soci (Comune di Torino, Camera di commercio Torino, Compagnia di San Paolo, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Torino)\* che ha governato i 3 piani strategici di Torino (prima in Italia a farlo nel 2000)

(\*) Ente sciolto il 6 dicembre 2016 con trasferimento delle funzioni ad una nuova struttura a supporto delle politiche di sviluppo locale

### 3. Creare una **unità d'intenti** per fare «vivere» il Masterplan



PLA ESTRATÈGIC  
ECONÒMIC I SOCIAL  
BARCELONA

Institucions que configuren el Comitè Executiu del Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000.

Excm. Sr. Francesc Riera i Tarrés President del Comitè Executiu del Pla i Regent Tinent d'Alcalde de l'Ajuntament de Barcelona.	
Sr. Carles Trepat i Trias de Bes President del Centre d'Economia.	
Excm. Sr. Josep Mª Figueras i Bassola President de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegant de Barcelona.	
Excm. Sr. Adria Mallos i Bellido President del Fons del Treball Nacional.	
Excm. Sr. Carles Ponsa i Bellot Delegat Especial de l'Estat al Consell de la Zona Franca.	
Excm. i Magt. Sr. Josep Mª Bruch i Noya Rector de la Universitat de Barcelona.	
Excm. Sr. Enric Riera i Marín President de la Fira de Barcelona.	
Excm. Sr. Josep Martí i Colla President del Port Autònom de Barcelona.	
Sr. Josep Mª Rafel i Blasco Membre de la Comissió Gestora de la Unitat General de Treballadors a Catalunya.	
Sr. Adria Claramunt i Gombau Secretari General de la Unitat Catalana Comissions Obreres a Barcelona i Membre del Secretariat de la Confederació Obrera a Catalunya.	
President del Consell General del Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000	
Excm. Sr. Pasqual Maragall i Miró Alcalde de Barcelona.	



Sua Maestà Re Joan Carles I (a sinistra)



Grazie per l'attenzione

## **Lorenzo Tavazzi**

Associate Partner, Responsabile Area  
Scenari e Intelligence

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

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