



foto TI-Press / Benedetto Galli

SPL-Insubria entra in azione

Dal progetto Interreg, iniziative per i sistemi produttivi dell'area insubrica

Eric Stephani e Fabio B. Losa, Ustat;
Andrea Luraschi, Università dell'Insubria

Introduzione

Il progetto SPL-Insubria è operativo dal mese di maggio 2009¹, precisamente quando gli effetti della crisi economica globale si facevano sentire con maggiore intensità e gravità sulle imprese dell'area transfrontaliera insubrica. Questa circostanza ha accresciuto la rilevanza e le attese attorno al progetto, poiché, forse, è proprio in un momento di difficoltà che si riescono a "superare gli steccati" e a capire che le avversità possono essere più efficacemente affrontate assieme, piuttosto che in ordine sparso. Partendo da analisi approfondite delle realtà imprenditoriali presenti sul territorio, il progetto mira, infatti, a fornire input (in termini di conoscenze e di metodi) che favoriscano lo sviluppo nell'area insubrica di reti e di sistemi produttivi transfrontalieri. Questo al fine di trasformare un territorio oggi frazionato dalle forze centripete esercitate dai rispettivi poli di attrazione (Zurigo per il Ticino; Milano per le province italiane di frontiera) o, peggio, da tentazioni auto-referenziali, in un'area con una propria identità economica, capace di tradurre il favorevole posizionamento geografico lungo l'asse europeo

Nord-Sud che collega tali poli in opportunità di sviluppo competitivo.

Conclusa la fase di ricerca di terreno che ha approfondito cinque settori strategici delle economie dell'area - meccanica strumentale e di precisione, tessile e abbigliamento, legno-arredo, chimica-farmaceutica, elettronica-energia-domotica - il progetto approda ora a quella di azione. È, quindi, un buon momento per fare il punto della situazione.

I sistemi produttivi locali alla lente: punti forti e deboli, opportunità e minacce

Le circa 150 interviste condotte con altrettante imprese italiane e svizzere dell'area insubrica e i 20 *focus group* (per confermare i risultati e riflettere sulle possibili azioni) hanno permesso di raccogliere ed elaborare una gran quantità d'informazioni su una vasta gamma di aspetti del fare impresa oggi, in Ticino e nelle province lombarde di confine, e sulle sfide attuali e a venire che gli imprenditori dell'area intravedono in questo difficile momento dell'economia locale e globale.

¹ SPL-Insubria è un progetto di Ustat, Università dell'Insubria e Fondazione ECAP. Per i dettagli si veda Losa, Garofoli, Bednarz (2009). "Al via un nuovo Interreg. Ustat, Università dell'Insubria e ECAP insieme per la competitività dei sistemi produttivi locali dell'area insubrica". Dati, statistiche e società, 2009/1, pp. 78-80.

A I principali punti comuni ai vari settori e alle aree territoriali analizzate

Punti forti - opportunità

- Produzione di alta gamma
- Basso tasso di *turnover* delle risorse umane
- Grande capacità innovativa:
 - strategia di diversificazione : nuovi prodotti
 - strategia di differenziazione : miglioramento dei prodotti esistenti (innovazioni per lo più incrementali)
 - forte innovazione di processo
 - le grandi imprese partecipano con successo a progetti d'innovazione con partner esterni (clienti o centri di ricerca)
- Territorio:
 - per le PMI il bacino locale di risorse umane è in genere adeguato in quantità/qualità;
 - i marchi di origine del prodotto (*Swiss made* e *made in Italy*) godono del riconoscimento internazionale;
 - il tessuto industriale è molto articolato per specializzazioni, lavorazioni, dimensioni e storia.

Punti deboli - minacce

- Aumento dei costi di controllo della qualità
- Difficoltà crescenti a reperire fornitori e/o subfornitori (prezzo, qualità, affidabilità)
- Elevata dipendenza nei confronti della clientela
- Lacune nel processo d'innovazione:
 - le PMI riscontrano difficoltà a cooperare con centri di ricerca pubblici e con partner commerciali
 - incapacità di "routinizzare" l'innovazione, che resta troppo dipendente dalle persone.
 - insufficiente sostegno da parte del settore pubblico
- Territorio:
 - emergente *mismatch* sul mercato del lavoro: progressiva "evaporazione" dell'atmosfera industriale
 - graduale disgregazione delle filiere di fornitura locali, crescenti diseconomie territoriali

Fonte: SPL Insubria.

Le sintesi in termini di analisi forze/debolezze/opportunità/rischi, ("analisi SWOT") rivelano, da un lato, le specificità settoriali e territoriali e, dall'altro, i punti di forza/debolezza comuni alle imprese dell'area, indipendentemente dal settore di attività. Tale qua-

dro conoscitivo è utile per riflettere sullo sviluppo economico dell'area e sulle sue componenti territoriali. Lo schema A anticipa una parte dei risultati (punti comuni), che saranno oggetto delle pubblicazioni conclusive del progetto.

va presenza di imprenditori provenienti da altri cantoni, i quali mantengono relazioni preferenziali con il proprio *milieu* d'origine. Per parte italiana, invece, giocano un ruolo decisivo la presenza di sistemi produttivi locali (SPL) forti, con reti di relazioni interne ancora molto "dense" e solide, e la prossimità all'area metropolitana milanese; due fattori che portano alla sottovalutazione delle possibili sinergie con il "piccolo" Ticino.

Su questo sfondo s'inserisce un secondo elemento emerso dai contatti con il mondo imprenditoriale, ossia le *difficoltà d'azione collettiva, sia di tipo imprenditoriale-associativo che istituzionale*. Nelle province lombarde, dove le concentrazioni settoriali e spaziali sono importanti e l'associazionismo fa parte della cultura industriale locale, l'azione congiunta è decisamente sviluppata, ma incontra evidenti problemi di adeguatezza ed efficacia e problemi di coordinamento fra le molteplici iniziative e strutture presenti sul territorio. Sull'altro fronte, la frammentazione dell'economia ticinese e le sue ridotte dimensioni



foto Ti-Press / Gabriele Putzu

Pensare in termini di sviluppo economico dell'area insubrica ha comunque senso

Un fatto che emerge incontestabilmente dalle indagini, e che conferma un'impressione generale, è l'*attuale assenza di un sistema economico transfrontaliero*. Dalle analisi di terreno emerge che, malgrado la prossimità geografica, storica e culturale, l'intensità delle relazioni esistenti tra imprese ticinesi e delle province italiane di confine è alquanto bassa. Ciò sembra derivare, anzitutto, da una scarsa conoscenza reciproca. Per parte svizzera, gioca un ruolo pure la mancanza di fiducia nei partner d'oltre confine e la significati-

«Il quadro conoscitivo è utile per riflettere sullo sviluppo economico dell'area e sulle sue componenti settoriali e territoriali.»

limitano il ruolo delle associazioni di categoria e l'intervento pubblico.

Malgrado un contesto *a priori* non molto favorevole, la realizzazione di azioni comuni ai diversi territori dell'area transfrontaliera pare giustificata, per almeno due ragioni. La prima è l'evidente *similitudine dei problemi affrontati dalle imprese* di tutti i territori dell'area o dei singoli settori economici presenti sui due lati della frontiera. La seconda ragione risiede in certe *complementarietà tra i sistemi dell'area*, che, grazie anche alla condizione di prossimità geografica e culturale, proprio in una congiuntura come quella attuale, potrebbero contribuire a costruire, se opportunamente coltivate, una via alternativa per un nuovo sviluppo dell'economia ticinese e delle province italiane dell'area. Complementarietà in termini di servizi alle imprese e di offerte formative, in termini di specializzazione economica e, almeno in alcuni ambiti, in termini di filiera produttiva e di dimensione aziendale².

È su queste basi che ha senso cominciare a riflettere e a unire le forze per agire in alcuni ambiti specifici. In seguito, la reciproca conoscenza e le prime esperienze tangibili potranno fare da catalizzatori per conferire un carattere realmente sistemico allo sviluppo dell'area transfrontaliera.

Dalla ricerca a una prima serie di azioni concrete ed esemplari

Le risultanze dell'attività di ricerca fanno emergere dal "basso" - ovvero dando voce alle imprese - tre assi principali di azione:

1. Interventi volti a stimolare e arricchire la conoscenza reciproca, sia a livello di imprese che tra attori istituzionali delle varie componenti territoriali dell'area insubrica;
2. Interventi per affrontare problemi comuni alle imprese dell'area o specifici di certi settori o territori;
3. Interventi di coordinamento e miglioramento dei servizi esistenti, in altre parole di *governance* dei servizi (e delle politiche).

² In particolare fra piccole-medie imprese committenti ticinesi e le micro-imprese italiane subfornitrici. Le prime richiedono lavorazioni altamente specializzate e grande precisione, che le seconde sono in grado di fornire, data la forte personalizzazione della loro offerta e l'accuratezza delle loro lavorazioni. Ciò è sempre più vero nello scenario post-crisi, caratterizzato da un peso crescente delle variabili strategiche legate all'innovazione, alla qualità e al servizio.



foto Ti-Press / Gabriele Putzu

Workdinner Esperienze di Qualità

Una serata tematica, quale occasione di scambio, di riflessione comune e d'incontro tra i 150 imprenditori dei 5 settori che hanno partecipato all'analisi di terreno (e alcuni attori istituzionali), dedicata al soggetto che forse più di tutti li accomuna, ossia la qualità, fattore competitivo di vitale importanza in tutte le sue molteplici sfaccettature.

Avviati da brevi presentazioni di esperienze imprenditoriali concrete, i lavori in piccoli gruppi svilupperanno cinque temi legati alla qualità - qualità e risorse umane, i processi di certificazione, la qualità lungo la filiera produttiva, come comunicare la qualità e la qualità nelle microimprese - concludendo con un dibattito in forma plenaria e un momento conviviale dove lo spazio sarà lasciato alle interrelazioni.

Attraverso il confronto di concetti, saperi, esperienze e pratiche provenienti da imprese diverse e di settori anche totalmente diversi (*cross fertilization*) l'incontro mira a generare idee e soluzioni e ad incrementare così la capacità delle imprese di attivare costantemente e gestire in modo efficiente e creativo il processo di creazione di qualità.

Progetto "Marco Polo"

L'azione consiste in progetti che potremmo definire di avanscoperta di mercati emergenti attraverso la collaborazione tra imprese interessate, giovani intraprendenti e Università del territorio.

Ciascun progetto avrà una durata complessiva di 5-10 mesi e potrà coinvolgere da 1 a 6 imprese e da 1 a 3 giovani (laureandi, neo-laureati, dottorandi). Il progetto si svolgerà in tre tempi: 1) selezione dei candidati e formazione duale (2-3 mesi) volta, da un lato, a far loro conoscere i processi aziendali e, dall'altro, ad acquisire in Università le competenze teorico-applicative necessarie; 2) soggiorno all'estero (3-6 mesi) in economie emergenti di interesse per le imprese partecipanti, dove i giovani opereranno quali novelli Marco Polo; 3) al rientro, elaborazione, rendicontazione e presentazione dei risultati alle imprese. Ogni singolo progetto potrà culminare con l'assunzione di uno o più giovani da parte delle imprese coinvolte.

Le PMI insubriche potranno così trarre dai viaggi di questi giovani informazioni utili sulle economie emergenti senza appesantire le strutture aziendali e a costi contenuti. Il progetto sarà altresì un modo per "coltivare" risorse umane con qualifiche elevate, favorirne l'inserimento nelle PMI locali e diffondere pratiche cooperative per la condivisione di risorse umane difficilmente accessibili per la singola PMI.

«Le complementarietà tra i sistemi potrebbero contribuire a costruire una via alternativa per un nuovo sviluppo dell'economia locale.»

Workshop istituzionale "Osservatorio delle imprese e dei sistemi produttivi dell'area insubrica"

Un pomeriggio di lavoro tra gli attori istituzionali del territorio per abbozzare un progetto di osservatorio transfrontaliero (o di più osservatori locali in relazione tra loro).

Introdotta da una sintesi dei risultati raccolti da SPL-Insubria, il workshop sarà organizzato attorno ad una serie di tavoli di lavoro tematici, in cui i partecipanti saranno chiamati attraverso un lavoro di gruppo ad affrontare idealmente le varie fasi di uno studio di fattibilità.

Parallelamente l'evento consentirà l'incontro tra le diverse istituzioni dell'area, le informerà direttamente dei temi più urgenti emersi dal progetto SPL-Insubria, permettendo un primo scambio su di essi, e, non da ultimo, condividerà, consolidandola, la metodologia avviata dal progetto che ha abbinato alle fasi di raccolta e di elaborazione delle informazioni di provenienza aziendale, un processo partecipativo per la ricerca di soluzioni con ricercatori, imprese, istituzioni locali; tutte componenti fondamentali per la governance dell'economia locale e l'anticipazione del cambiamento.

Ciclo di seminari

L'ultima azione si declinerà su più serate a scopo formativo. In ognuna si affronterà un tema trans-settoriale e d'interesse transfrontaliero, secondo quanto emerso dalle indagini di terreno condotte nell'ambito di SPL-Insubria. I seminari, oltre ad essere una prima risposta a bisogni specifici, saranno pure un'ulteriore occasione d'incontro per gli imprenditori.

Temi di massima:

1. Reti tra imprese e ricerca.
2. Mercati emergenti.
3. Esperienza di imprese che hanno fatto investimenti produttivi all'estero.
4. Incontro fra domanda e offerta di lavoro.
5. Problemi nell'innovazione.

Il calendario definitivo sarà annunciato a febbraio. I seminari si svolgeranno tra marzo e giugno 2011.

Diffidando delle visioni riformatrici onnicomprensive calate "dall'alto" sulla società, sull'economia e sulle imprese, SPL Insubria appronterà nei prossimi mesi, secondo una logica di progettualità "dal basso", una serie di azioni pensate come risposte concrete a problemi espressi dalle imprese insubriche; risposte che hanno pure lo scopo di sperimentare questo approccio "dal basso" ai problemi delle imprese.

Nello specifico, si tratta delle quattro azioni brevemente descritte nei riquadri seguenti: il workdinner *Esperienze di Qualità*, il progetto *MarcoPolo*, il workshop istituzionale *Osservatorio delle imprese e dei sistemi produttivi dell'area insubrica* e un ciclo di *seminari tematici*. Esse coprono i tre assi d'intervento menzionati e chiamano direttamente in causa il mondo imprenditoriale transfrontaliero, rispettivamente gli attori istituzionali, in una logica di processo partecipativo alla creazione di competenze e alla risoluzione dei problemi.

Questi interventi completeranno il progetto SPL-Insubria che si chiuderà con la stesura dei rapporti e l'organizzazione di un convegno conclusivo nel corso dell'anno. ■

«SPL Insubria appronterà una serie di azioni "dal basso" come risposte concrete a problemi espressi dalle imprese.»