



Confindustria Umbria

Il ruolo di un'efficace politica industriale per la competitività dei territori: implicazioni per Terni-Narni

Valerio De Molli

Managing Partner The European House - Ambrosetti

Agenda

- ↪ Premesse metodologiche
- ↪ Scenario manifatturiero europeo
- ↪ Le forze e le debolezze dell'Italia
- ↪ Priorità e visioni di altri territori
- ↪ Un'ipotesi di politica industriale per l'Italia
- ↪ ... e per Terni-Narni

Per politica industriale intendiamo:

Un **insieme strutturato di interventi selettivi** (*policy*, programmi e strumenti) deciso e organizzato da un soggetto pubblico, finalizzato ad influenzare il sistema industriale secondo direzioni, tempi ed entità diverse da quanto sarebbe avvenuto in assenza degli interventi stessi, per perseguire finalità di carattere micro- e macro-economico e sociale

Obiettivi

- Industrializzazione
- Produttività
- Crescita economica
- Occupazione
- Benessere sociale

Destinatari

- Settori
- *Cluster*
- Singole imprese

Razionale

- Correzione di fallimenti di mercato
- Accelerazione di tecnologie e prodotti
- Sviluppo delle competenze

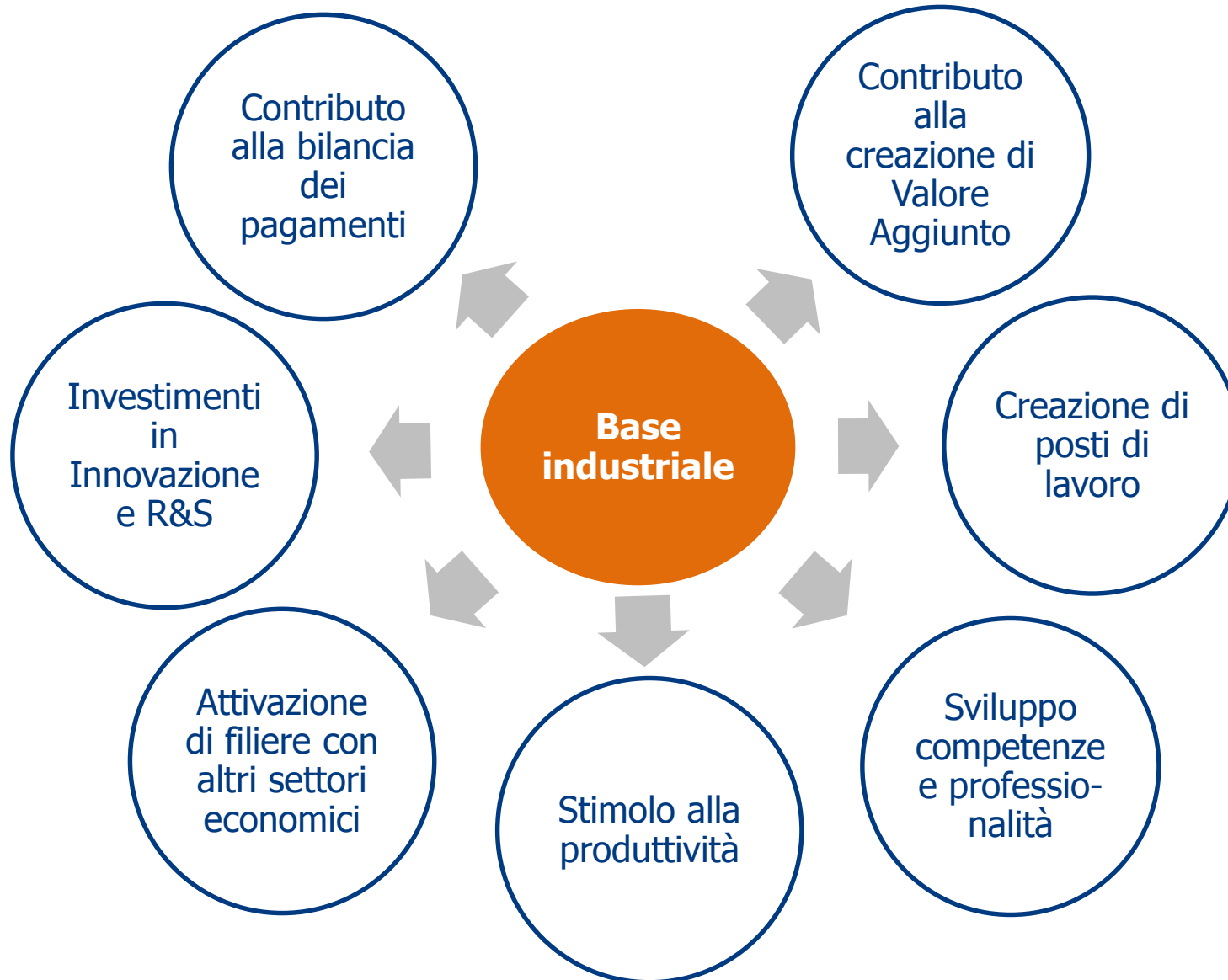
Interventi

- Orizzontali/ funzionali
- Verticali/selettivi
- Spot/di breve periodo/di lungo periodo

Oggetto

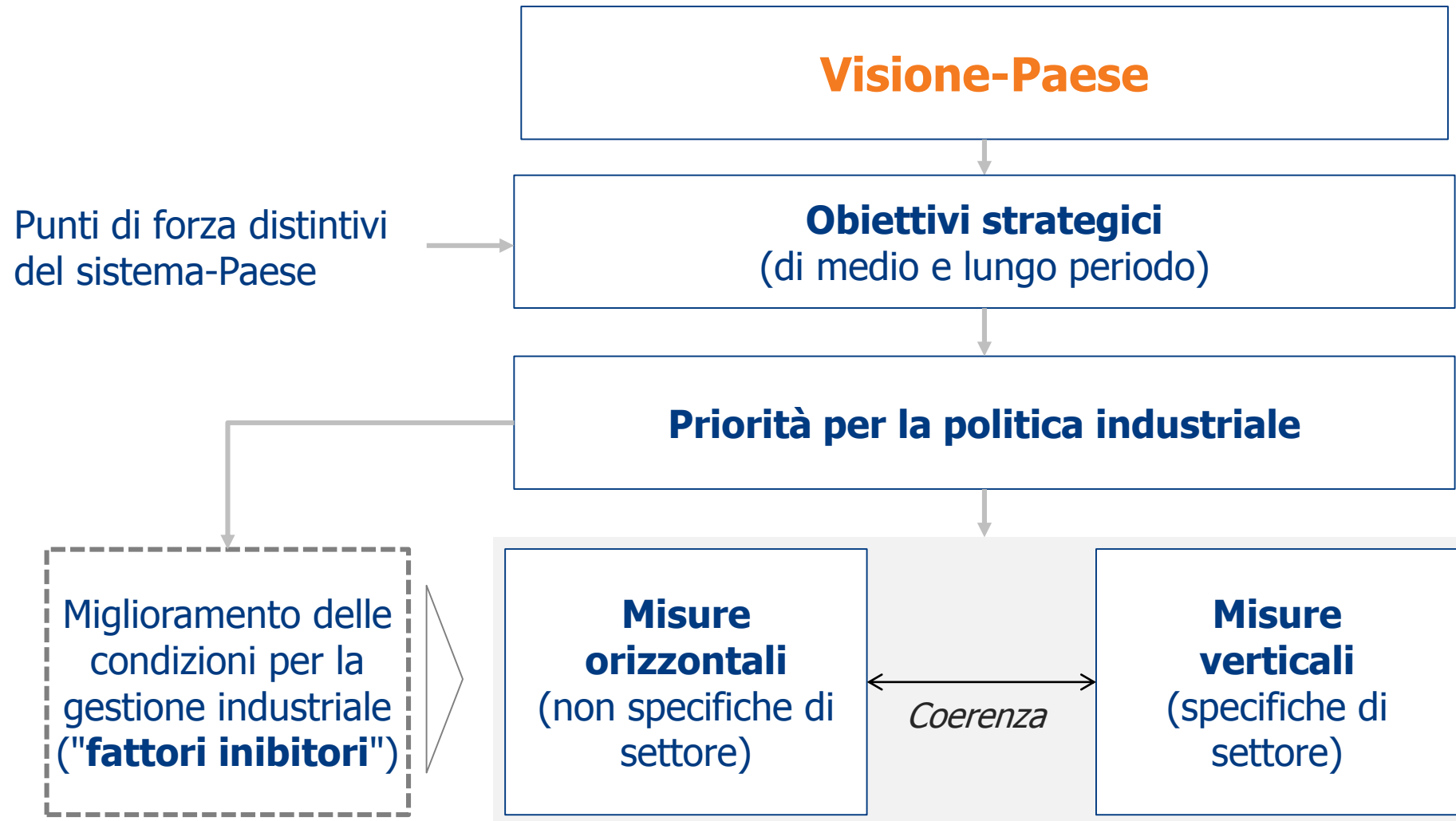
- Prodotti
- *Input* produttivi (lavoro, capitale, tecnologia, ecc.)

Una solida base industriale è chiave per la competitività



Come definire una politica industriale efficace?

Lo schema di riferimento di The European House - Ambrosetti

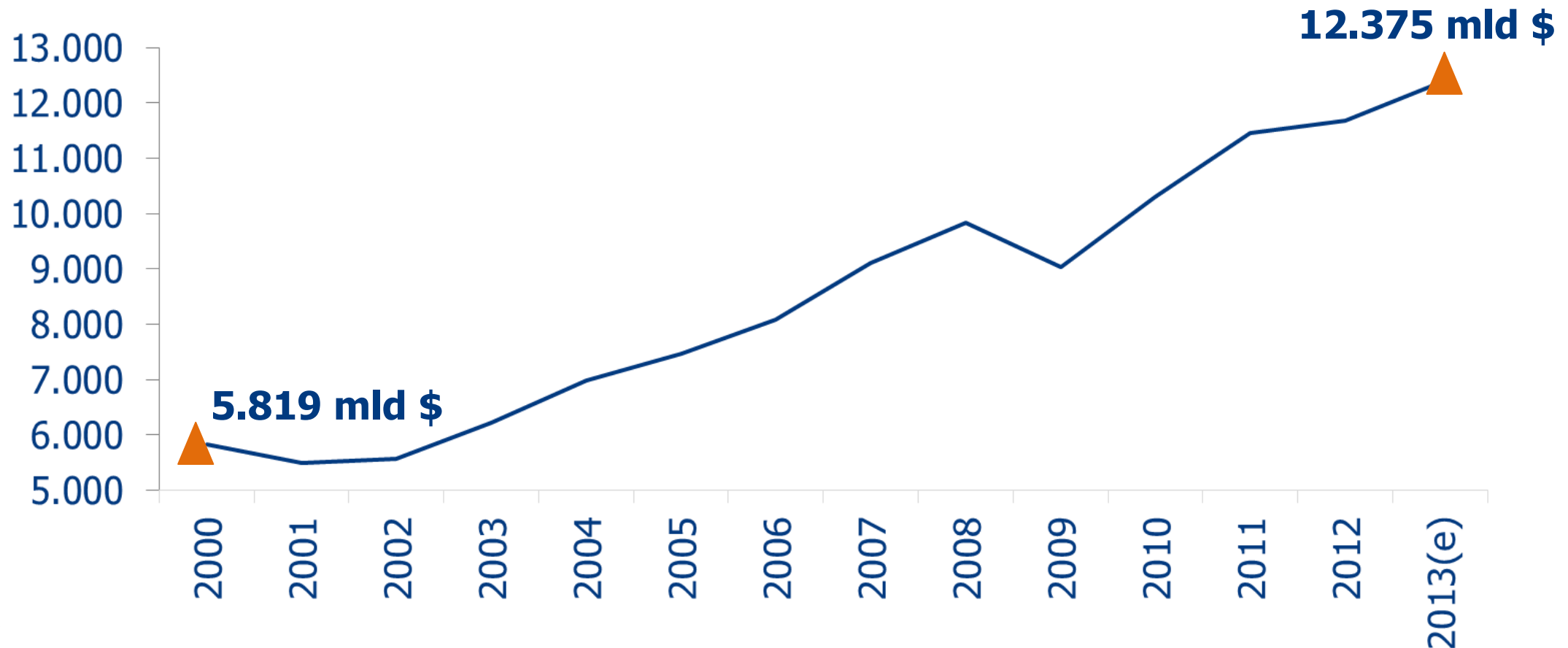


Agenda

- ↪ Premesse metodologiche
- ↪ Scenario manifatturiero europeo
- ↪ Le forze e le debolezze dell'Italia
- ↪ Priorità e visioni di altri territori
- ↪ Un'ipotesi di politica industriale per l'Italia
- ↪ ... e per Terni-Narni

L'industria è ancora una componente centrale della crescita dell'economia globale ...

Valore Aggiunto manifatturiero nel mondo (mld. US\$ correnti), 2000-2013^(e)



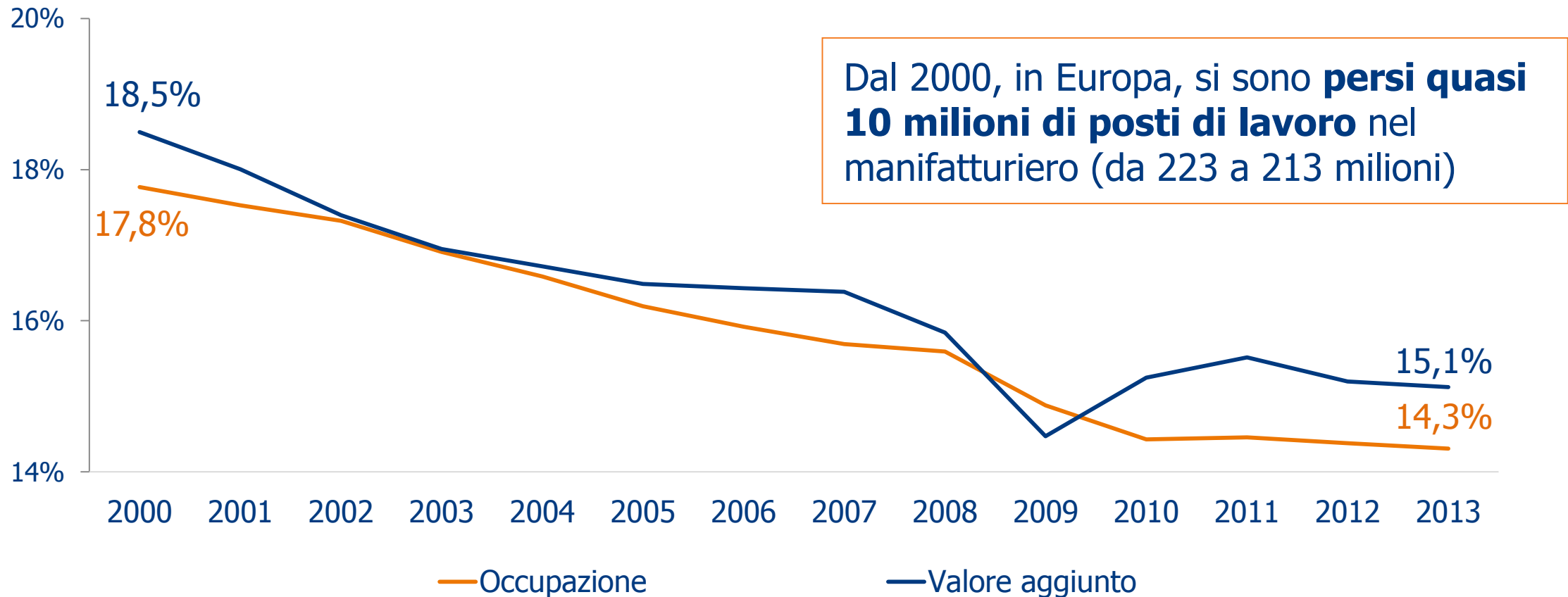
... ed anche in Europa fornisce un contributo rilevante

Contributo del settore manifatturiero all'economia dell'UE-28
(% sul totale dell'economia), 2013 o ultimo dato disponibile



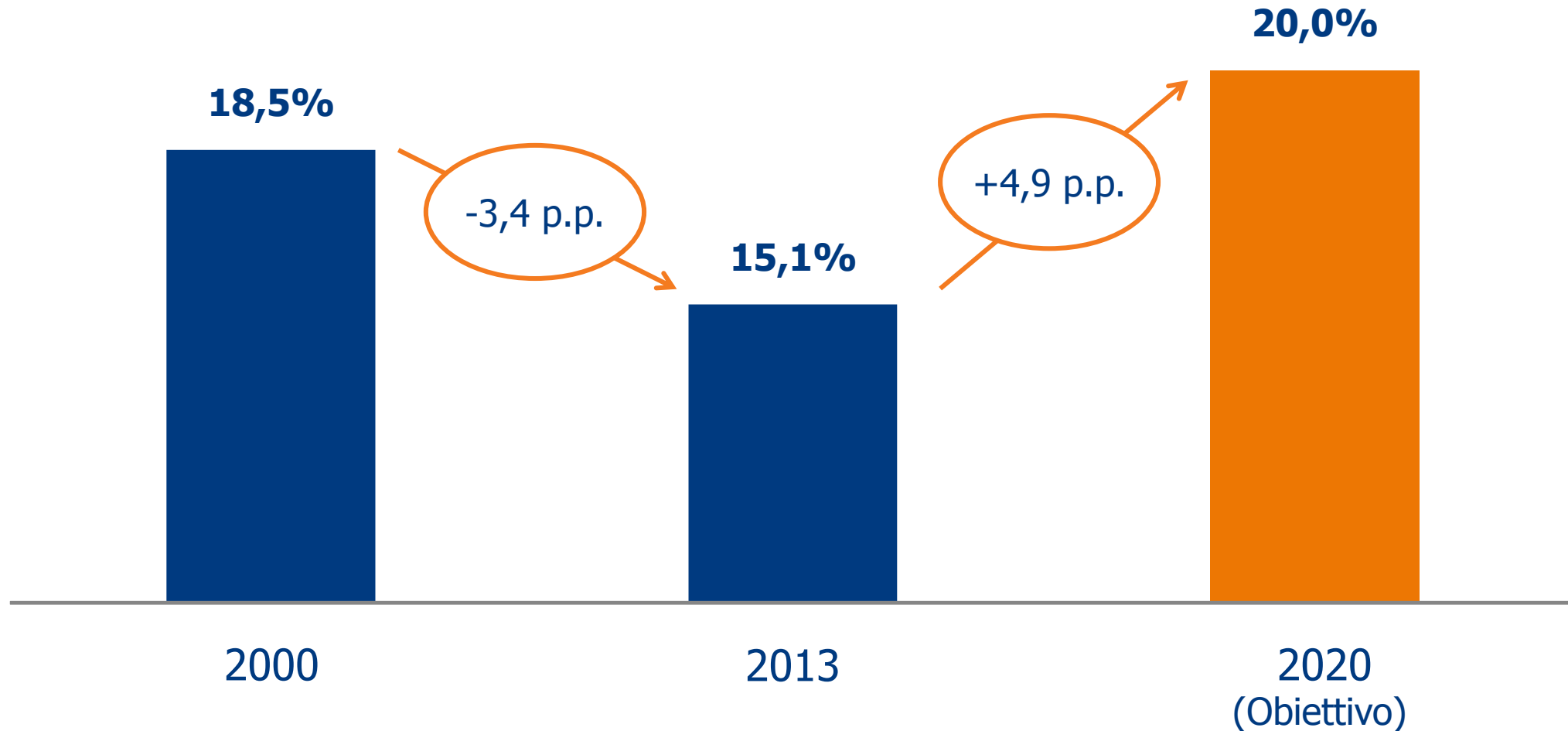
Nell'UE-28 è però in atto una progressiva de-industrializzazione

Valore Aggiunto e occupati settore manifatturiero nell'UE-28 (% del totale dell'economia), 2000-2013



L'UE si è data l'obiettivo di avere il 20% del PIL da manifattura entro il 2020

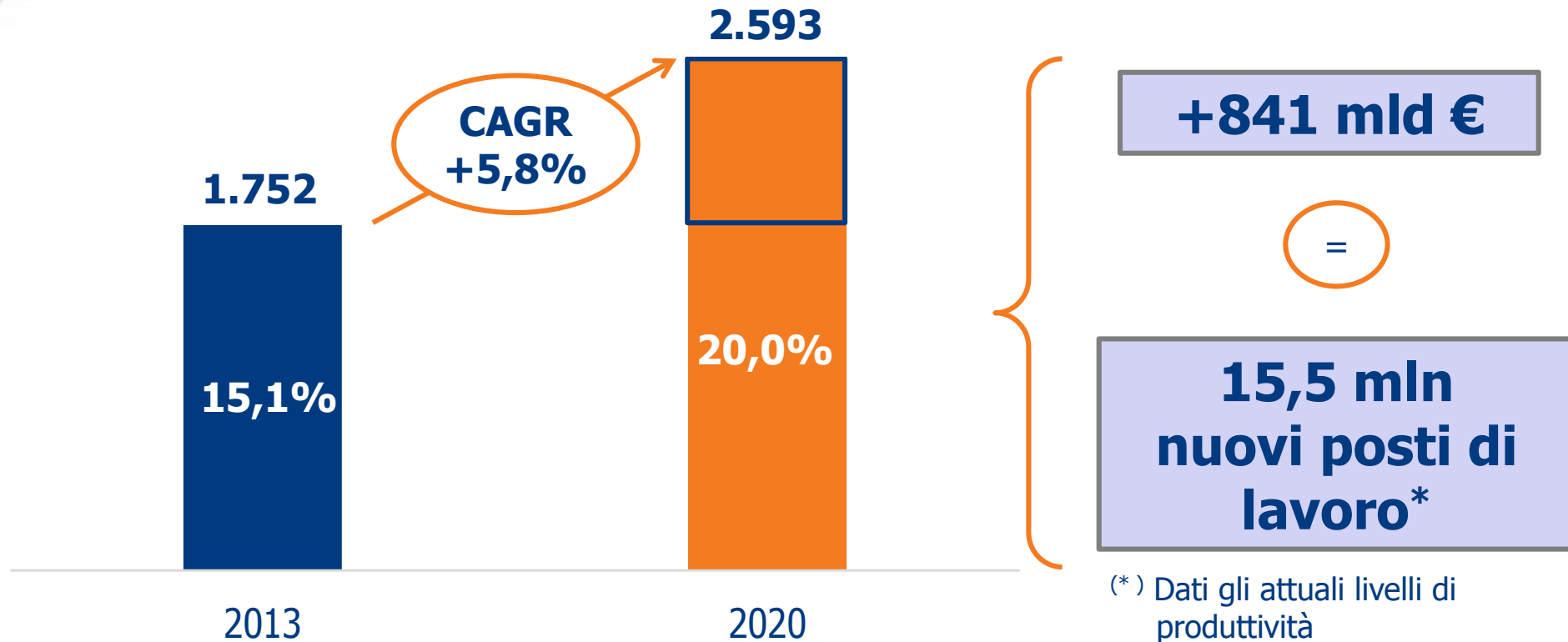
Quota del manifatturiero su PIL dell'UE-28
(% del PIL), 2000, 2013 e 2020



Raggiungere il target 2020 significa generare ulteriori 841 miliardi di Euro di Valore Aggiunto e 15,5 milioni di nuovi posti di lavoro



**Valore Aggiunto del settore manifatturiero al 2013
e *target* europeo al 2020 (mld €)**

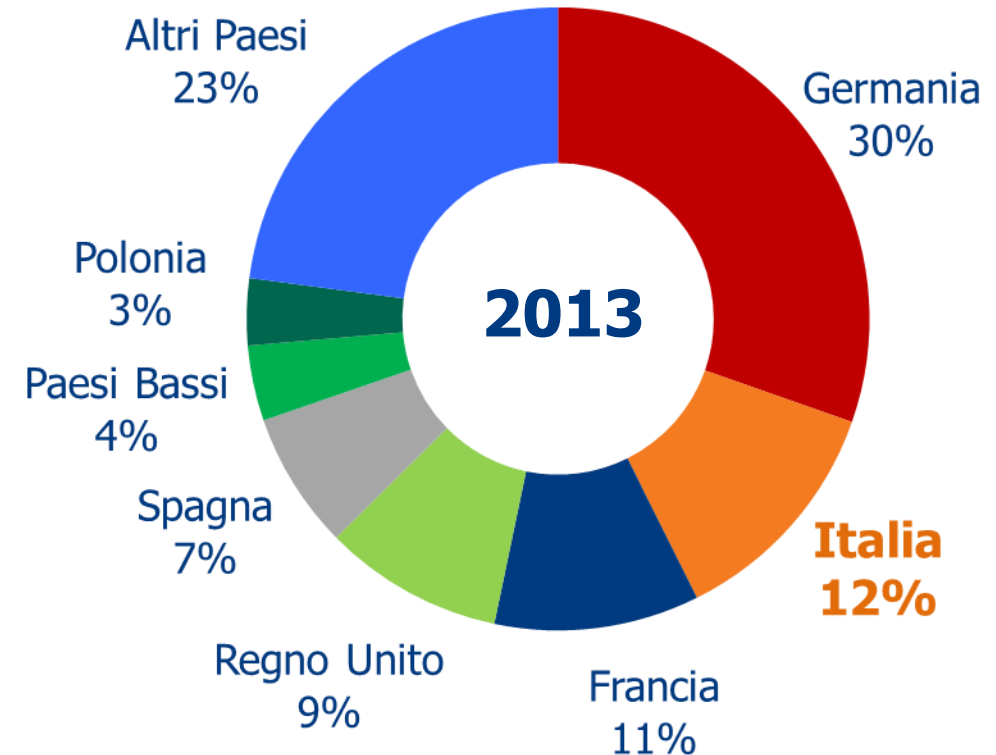
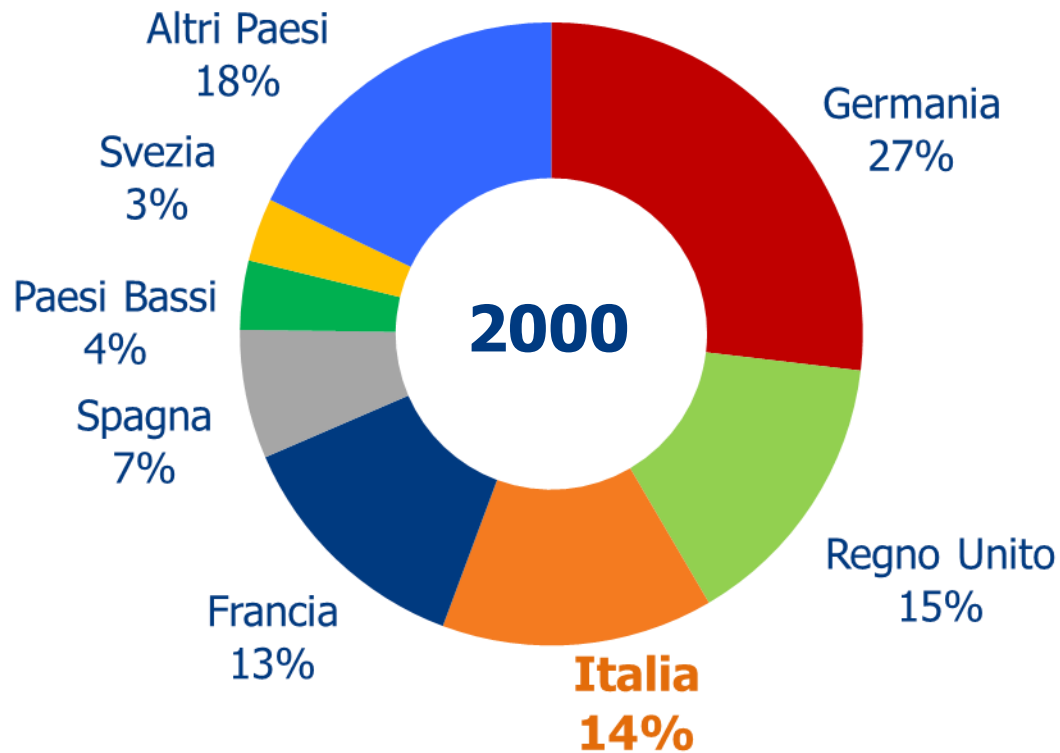


Agenda

- ↪ Premesse metodologiche
- ↪ Scenario manifatturiero europeo
- ↪ Le forze e le debolezze dell'Italia
- ↪ Priorità e visioni di altri territori
- ↪ Un'ipotesi di politica industriale per l'Italia
- ↪ ... e per l'Umbria ... fino ad arrivare a Terni-Narni

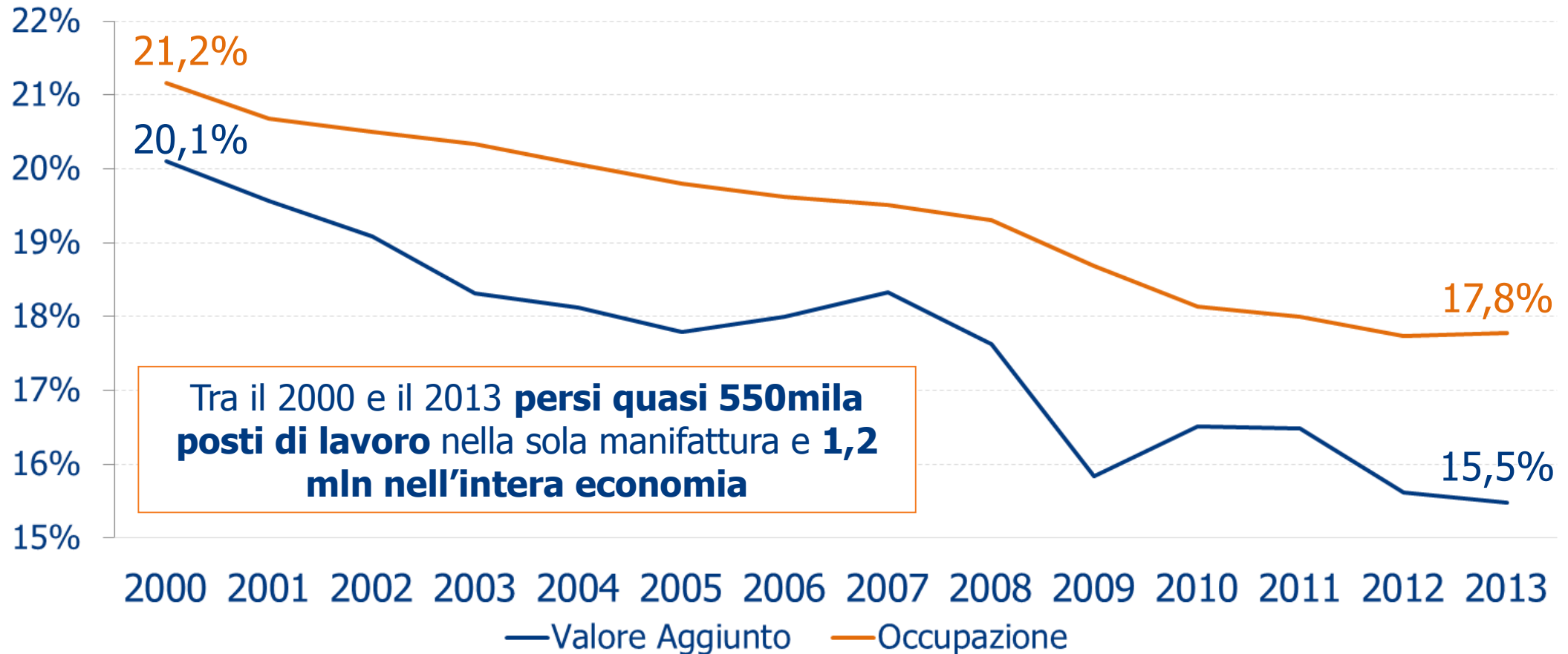
L'Italia sta perdendo peso industriale in Europa ...

Quota del Valore Aggiunto Manifatturiero per Paese su totale UE-28 (% su totale V.A. manifatturiero UE-28), 2000 e 2013



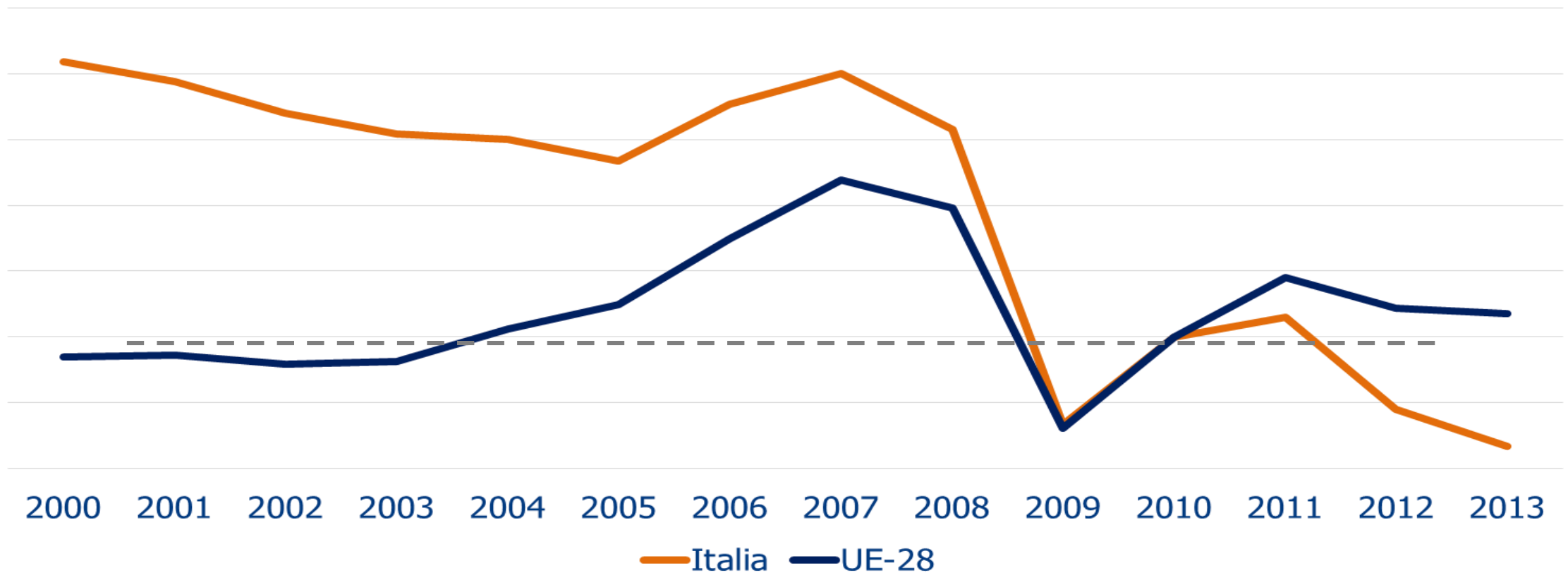
... e il settore manifatturiero nell'economia italiana si sta riducendo

Quota Valore Aggiunto e occupati nel settore manifatturiero in Italia (% sul totale nazionale), 2000-2013



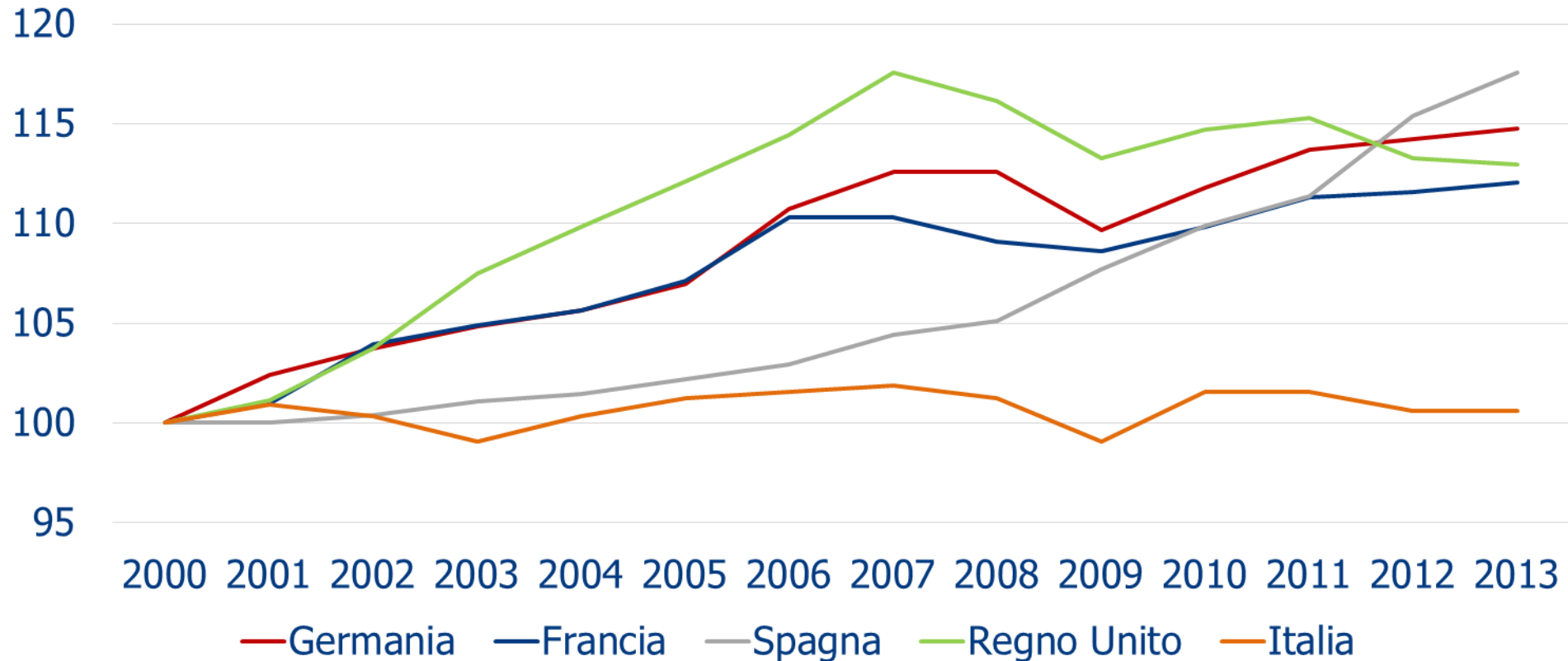
La produzione manifatturiera italiana è ancora lontana dai livelli pre-crisi

Produzione manifatturiera italiana ed europea
(2010 = base 100), 2000-2013



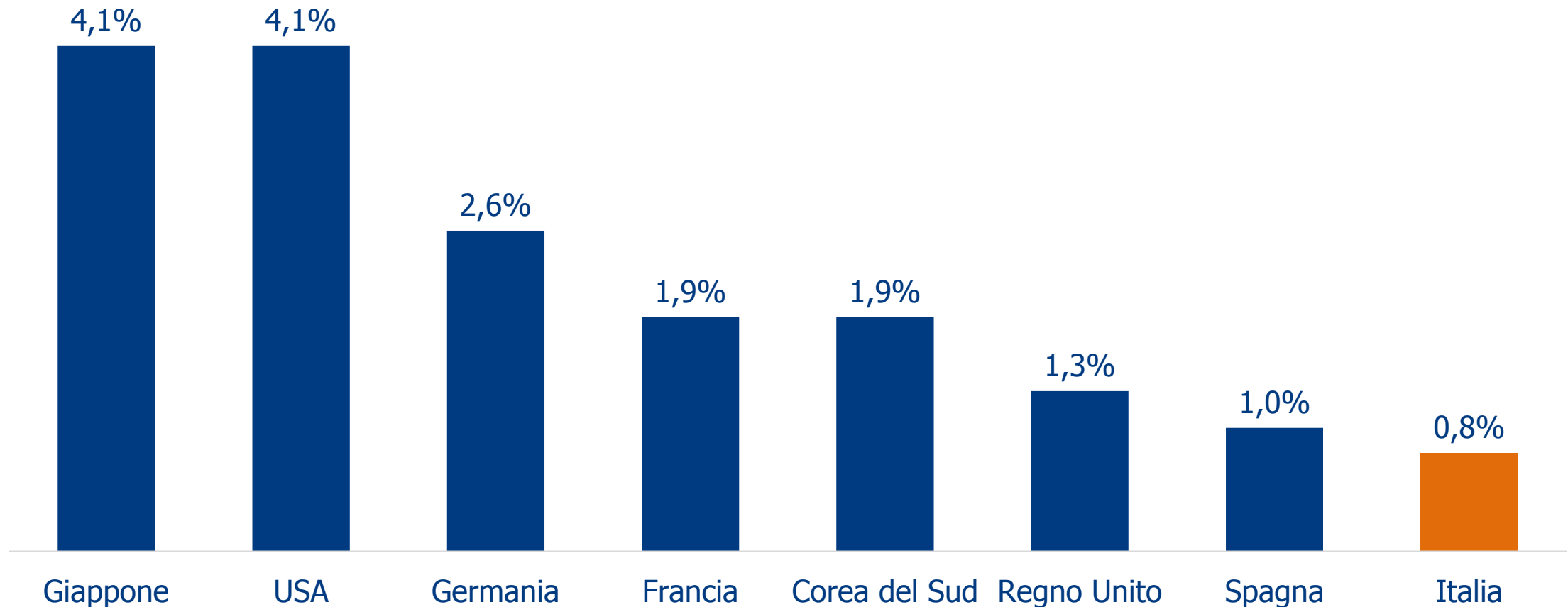
Il ritardo dell'Italia emerge anche guardando alla produttività ...

Produttività del lavoro per ora lavorata nell'UE Big-5
(numero indice, 2000 = base 100), 2000-2013



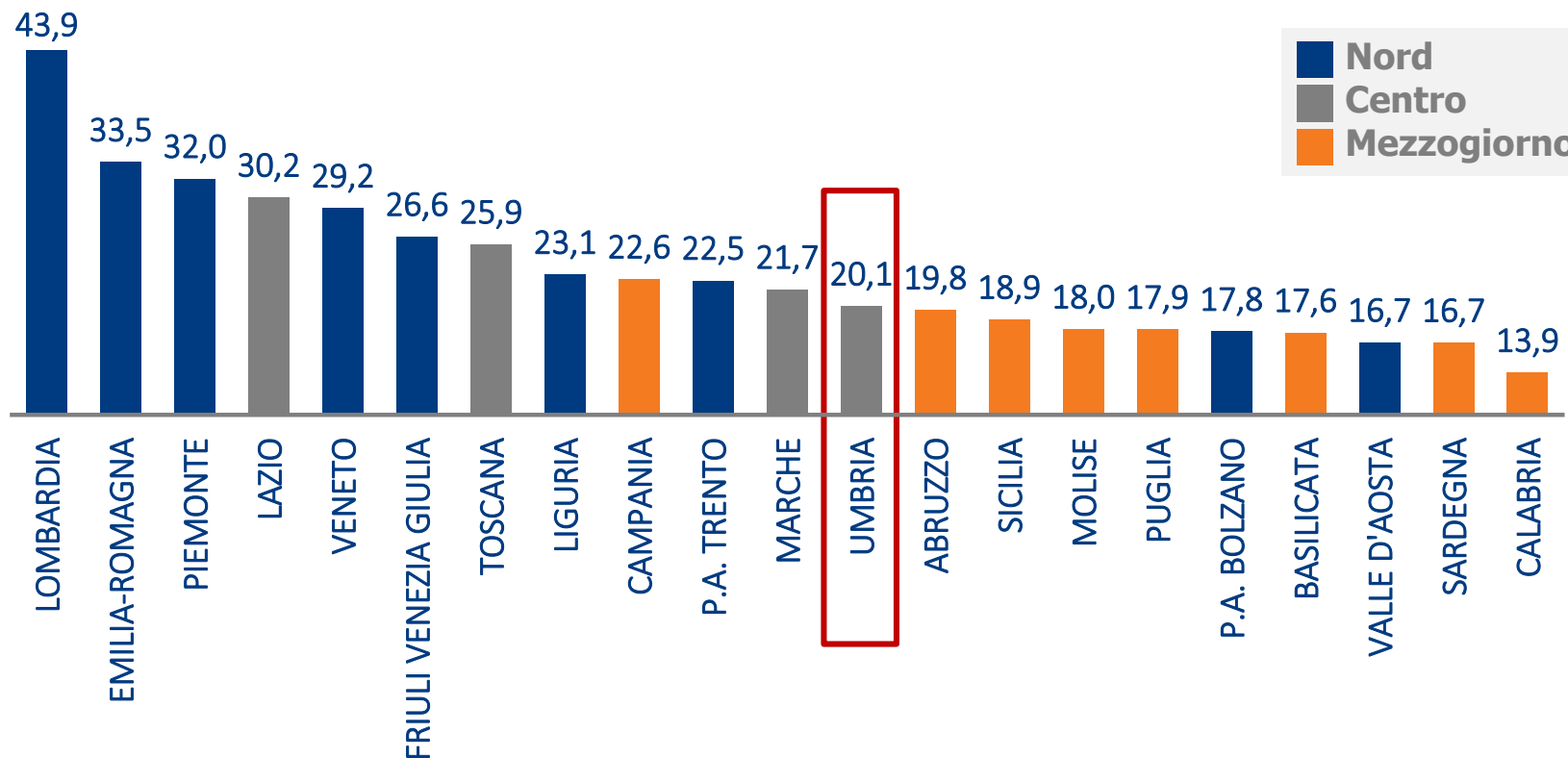
... e agli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S)

Spesa lorda in R&S nel settore manifatturiero (% dell'*output* della produzione), 2011



L'Ambrosetti Regional Innosystem Index mette in evidenza una forte differenza tra le diverse aree territoriali italiane

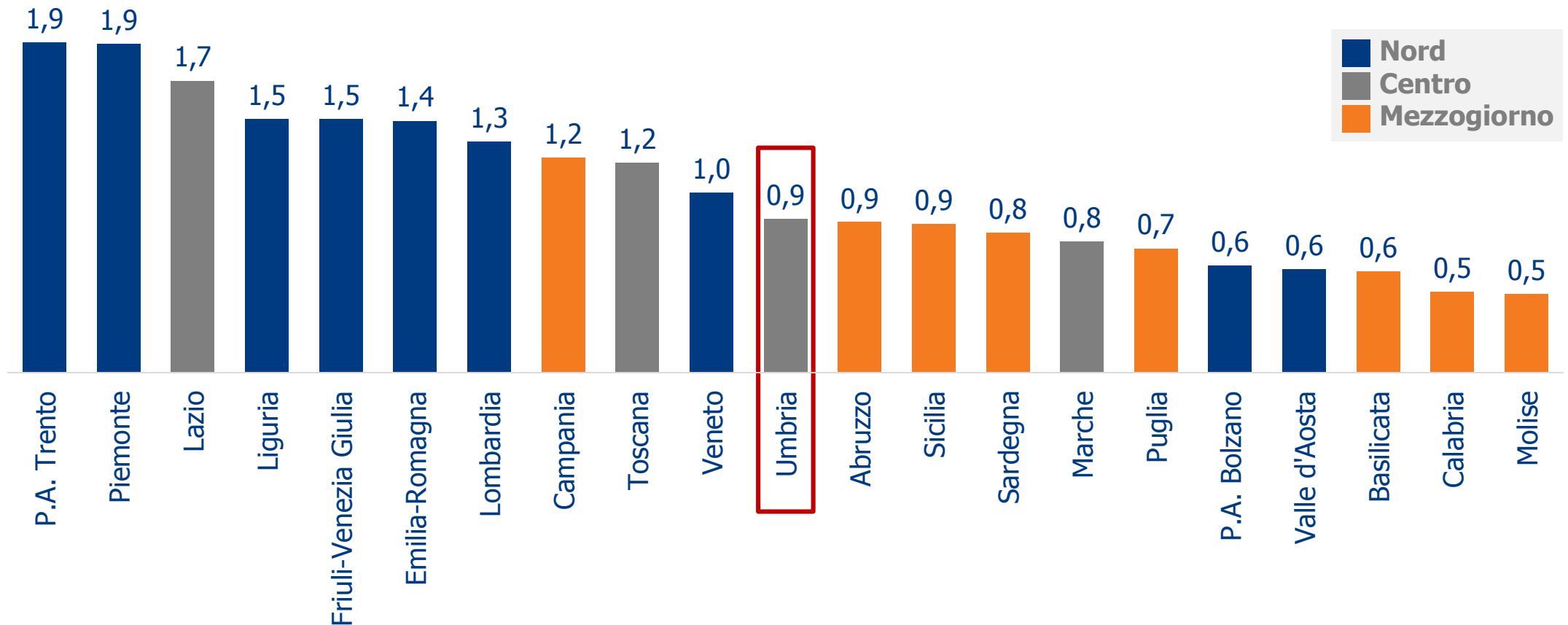
Posizionamento delle regioni italiane nell'Ambrosetti Regional Innosystem Index, 2015



- L'Ambrosetti Innosystem Index monitora **5** aree e **14** indicatori dell'ecosistema dell'innovazione
- Ad oggi sono stati mappati **27 indicatori di base** (che compongono i 14 indicatori dell'indice) per **13 Paesi per 8 anni**

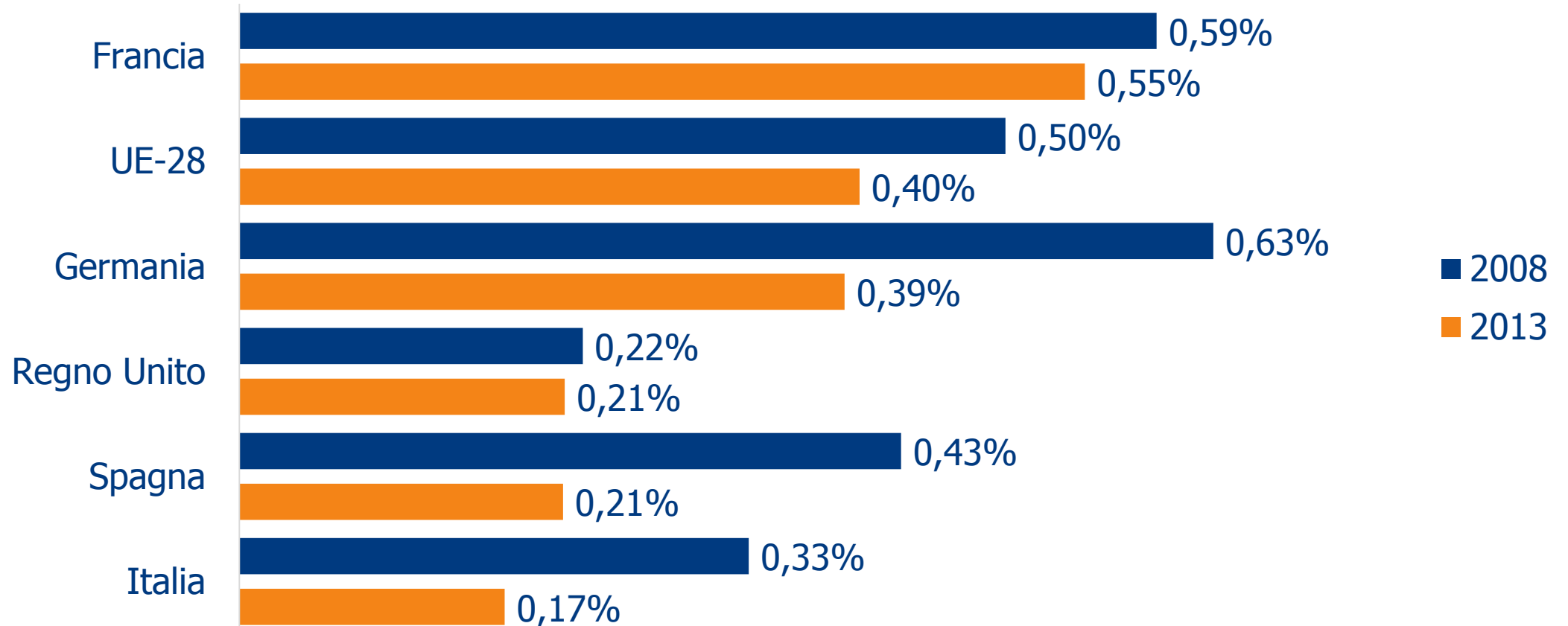
Oltre a Lombardia e Lazio, solo altre cinque regioni destinano risorse alla R&S superiori al miliardo di Euro

Spesa in R&S in percentuale del PIL, 2015



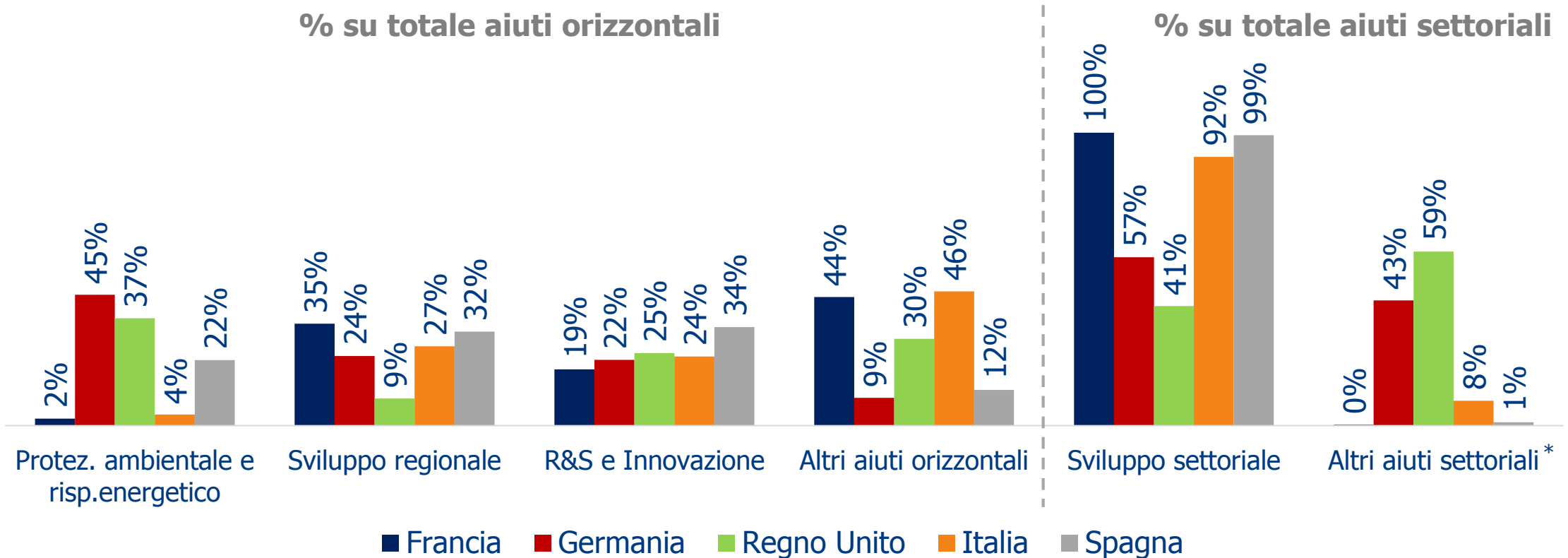
Gli aiuti pubblici dell'Italia sono più bassi che in altri Paesi UE

Aiuti del settore pubblico a Industria e Servizi negli UE *Big-5* (% del PIL), 2008-2013



Le scelte sulle priorità d'intervento variano da Paese a Paese

Alcuni ambiti d'intervento degli aiuti pubblici a Industria e Servizi negli UE Big-5
(incidenza % sul totale della spesa in aiuti orizzontali/settoriali), totale periodo 2008-2013



(*) Aiuti a salvataggi e ristrutturazioni e aiuti alla chiusura

Agenda

- ↪ Premesse metodologiche
- ↪ Scenario manifatturiero europeo
- ↪ Le forze e le debolezze dell'Italia
- ↪ **Priorità e visioni di altri territori**
- ↪ Un'ipotesi di politica industriale per l'Italia
- ↪ ... e per Terni-Narni

Gli altri Paesi fanno politica industriale con obiettivi di lungo periodo



- Creare partenariati pubblico-privati regionali, per sviluppare e commercializzare **beni ad alta intensità tecnologica** (es. tecnologie digitali, metalli innovativi, energia pulita)
- Attrarre imprese e lavoratori per ricostituire una **solida base industriale**
- Promuovere la **contaminazione** tra imprese, università e centri di ricerca



- Incentivare l'innovazione e migliorare le competenze della forza lavoro – «*High Tech Strategy for Germany*» (2007) e «*Germany as a Competitive Industrial Nation*» (2010)
- Promuovere **processi produttivi sostenibili** (es. strat. naz. *Energiewende*) con **focus sui beni ad alto valore aggiunto**
- Assicurare **massima integrazione** tra manifatturiero e terziario (creazione di 15 *leading hedge cluster*)
- Raggiungere **leadership sulle tecnologie** della salute e dei beni/servizi per *l'ageing society*



- Promuovere segmenti in forte crescita a livello globale e a **forte impatto occupazionale** (piano «*La Nouvelle France Industrielle*» del 2013 e creazione di 34 «piani di riconversione industriale»)
- Sfruttare le tecnologie in cui la Francia dispone di vantaggi competitivi e di **attori industriali di primo piano** (creazione di 71 poli di competitività dal 2004, con 7.500 imprese)
- Sviluppare oggetti, prodotti o servizi chiaramente **identificati**, che rispondano a una domanda attuale o futura (Commissione «*Innovation 2030*» del 2013)



- Migliorare la competitività globale delle **filiera industriali avanzate** del Paese - documento «*Industrial Strategy*» del 2013, *focus* su 11 settori-chiave per *partnership* pubbl. priv. (aerospazio, edilizia, bioscienze, *oil/gas*, agricoltura, ICT, eolico *off-shore*, nucleare, *automotive*, istruzione, servizi alle imprese)
- Sostenere progetti innovativi in cui il Regno Unito può puntare ad una **leadership mondiale**
- Riavvicinare i produttori di **beni intermedi** alle imprese a valle nella catena del valore

Alcuni stimoli di riflessione dalle esperienze estere: **Bruxelles**

- **Missione:** essere la Capitale d'Europa, cuore economico e culturale, legando l'immagine di Bruxelles Metropolitan Region alla dimensione europea e sviluppando i servizi per rendere il territorio attrattivo e piacevole
- **Visione:**
 - Centro di livello mondiale per gli affari internazionali, sfruttando la presenza di UE, NATO, ecc. e *hub* europeo più importante per le aziende dei Paesi in via di sviluppo
 - Centro per sviluppare l'economia della conoscenza con *focus* su ICT, salute e logistica avanzata, fortemente attrattivo di talenti internazionali
 - Cuore finanziario dell'Europa, facendo leva sulle tecnologie digitali che stanno trasformando il settore bancario, dei pagamenti e delle transazioni finanziarie
- **Competenze distintive: centro diplomatico e degli affari** (> 50.000 aziende con quartieri generali o rappresentanze a Bruxelles; seconda solo a Washington per concentrazione di gruppi di interesse e ONG; 1/3 della popolazione è straniera; **servizi** (17% del PIL da P.A. e servizi amministrativi; 12° al mondo per la sicurezza; 40% dei pernottamenti riconducibile a convegni e seminari)

Londra ha identificato chiaramente le competenze distintive su cui puntare e definito coerenti politiche di sviluppo ...

COMPETENZE DISTINTIVE

1. Finanza

(>350.000 posti di lavoro nel 2014; 2° città al mondo secondo il *Global Financial Center Index*)

2. Istruzione

(2 università tra le *top 5* globali e 2° miglior città al mondo per studenti secondo il *QS University Ranking*)

3. ICT e tecnologie digitali

(>380.000 posti di lavoro nel 2014; +15% del contributo al PIL e ~30% di tutti i nuovi lavori creati a Londra dal 2009)

POLITICHE DI SUPPORTO

1. Bassa tassazione sulle imprese, regolamentazione trasparente e favorevole allo sviluppo di *private equity* e *venture capital*, ...

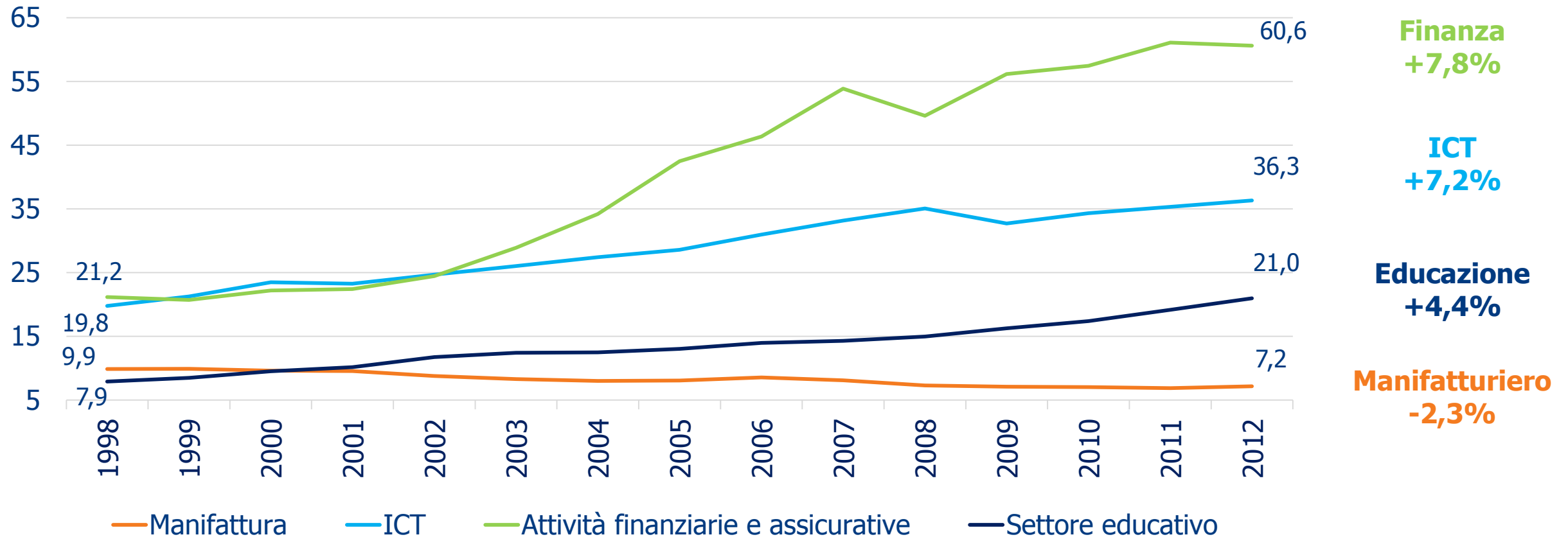
2. *Education Programme Delivery Plan* del 2013, apertura ai talenti internazionali*, ...

3. *Tech Initiative* 2010, piani d'investimento infrastrutturale, programmi per l'insegnamento delle scienze informatiche, ...

(*) Circa il 36% degli oltre 7 milioni di stranieri residenti nel Regno Unito vive a Londra

... grazie a ciò nell'ultimo decennio questi tre settori hanno continuato a crescere

Valore Aggiunto lordo* per settore economico
(Londra, miliardi di £, 1998-2012)



(*) Calcolato secondo il metodo della produzione

Fonte: The European House – Ambrosetti su dati Greater London Authority, Office for National Statistics, 2015

Manchester ha riconvertito la propria industria creando un'ampia offerta di siti attrattivi per la ricerca privata di molteplici settori industriali



Industry di provenienza

- Acciaio
- Miniere di carbone

Popolazione
514.517 (2013)

Tasso disoccupazione
11,4% (2000)
7,1% (2014)

Investimenti europei
per la riconversione
€ 857 Mln (2000-
2006)



Industry attuali

- Farmaceutica (Avecia)
- Ingegneria (Waterman)
- Sanità
- Finanza
- Tecnologie per l'ambiente



Investimenti in innovazione

- Techno Park
- Manchester Science Park
- Innovation Centre
- *Facilities* per start-up e PMI (*Sharp Project*)
- Miglioramento facoltà di medicina



Investimenti in trasporti

- Aeroporto (nel 2014 secondo solo a Heathrow per traffico passeggeri in UK)
- Metrolink (rete tramviaria)



Investimenti edilizi

- Recupero aree industriali dismesse
- Creazione di nuovi alloggi per tutte le fasce di mercato
- Creazione di nuovi centri conferenze
- Rinnovamento centro storico

In una decade **Bilbao** ha ricostruito la propria immagine, divenendo uno dei migliori esempi di *city branding* al mondo



Industry di provenienza

- Acciaio
- Cantieristica navale
- Energia

Popolazione
349 356 (2013)

Tasso disoccupazione
22,7 % (1997)
13,8 % (2014)

Investimenti europei
per la riconversione
€ 560 Mln (1997-
2006)



Industry attuali

- Cultura e turismo (75% del valore aggiunto prodotto in città)
- Acciaio
- Energia



Investimenti in innovazione

- Technology Park (8.000 occupati aeronautica, nuovi materiali, robotica, computer science)
- Miglioramento dell'istruzione tecnica universitaria (biotech-ingegneria)



Investimenti in trasporti

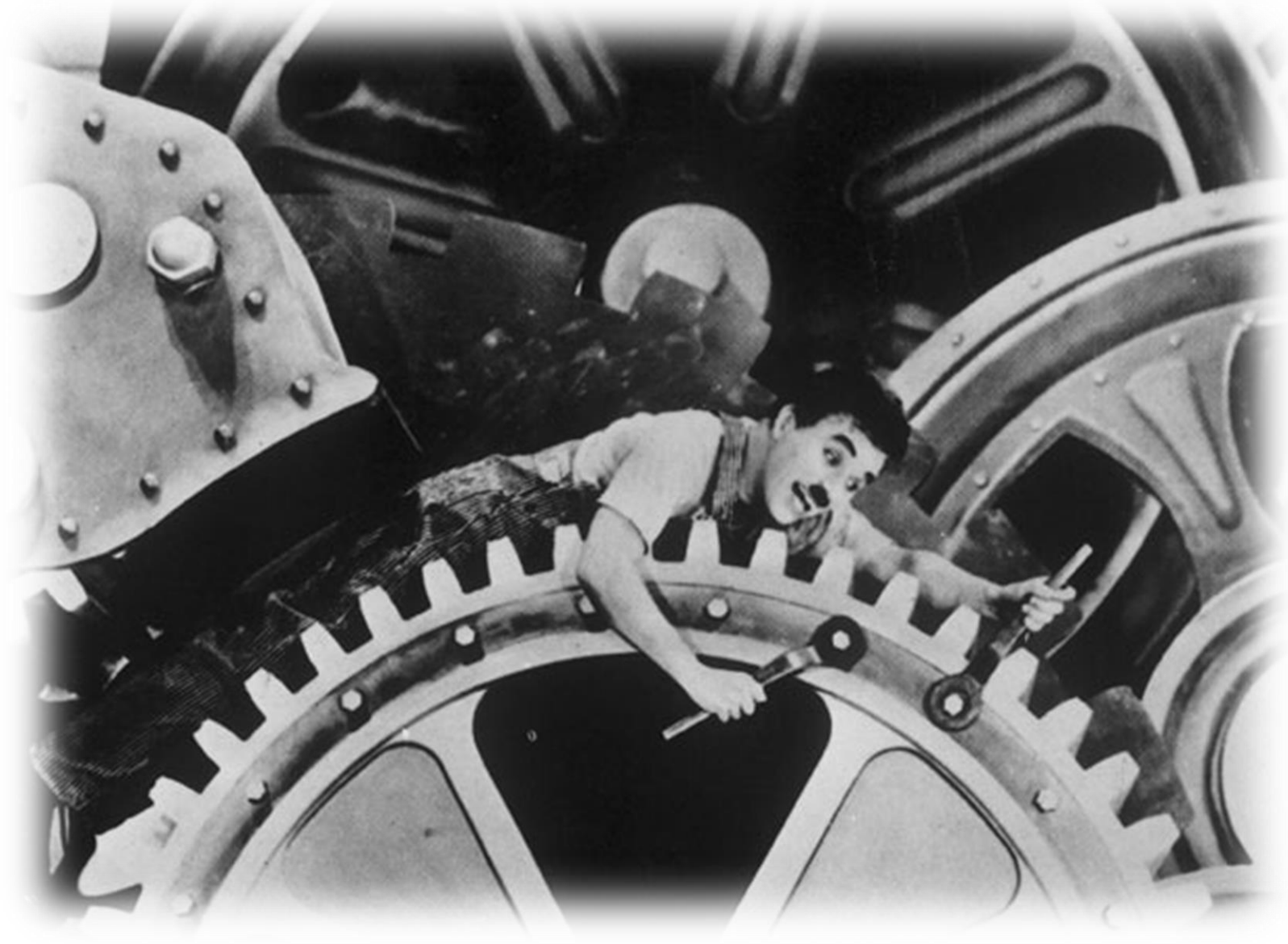
- Rinnovamento rete ferroviaria
- Ripensamento ed efficientamento del trasporto pubblico locale



Investimenti edilizi e sociali

- Programma di edilizia sociale e recupero delle periferie
- Costruzione del *Guggenheim*
- Riqualificazione del centro urbano
- Miglioramento dell'efficienza energetica
- Efficientamento rete idrica

... e l'Italia?

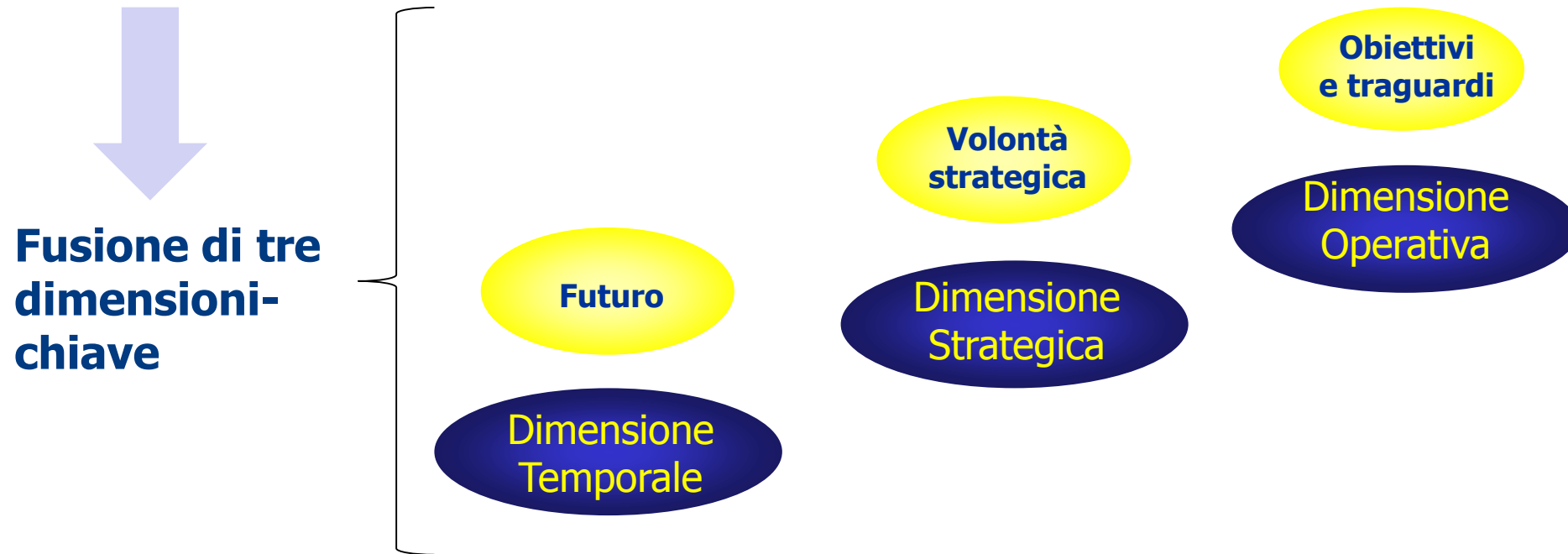


Agenda

- ↪ Premesse metodologiche
- ↪ Scenario manifatturiero europeo
- ↪ Le forze e le debolezze dell'Italia
- ↪ Priorità e visioni di altri territori
- ↪ Un'ipotesi di politica industriale per l'Italia
- ↪ ... e per Terni-Narni

La visione strategica territoriale è opportuno che sia la naturale evoluzione di quello che si è oggi, ma non è vincolante, «cosa si vuole essere» guida le azioni per diventarlo

La Visione è la rappresentazione di sintesi di ciò che un Paese intende diventare nell'arco dei decenni successivi



Oggi la visione strategica dell'Italia non è chiara ed è difficile comporre tutti gli interessi particolari in gioco

Alcuni esempi di visione strategica degli "altri"



Essere la potenza *leader* nel mondo basata sulla capacità di dare a tutti il “Sogno Americano” (fonte: *Barack Obama, discorso di insediamento, gennaio 2009*)



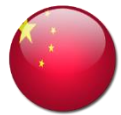
Essere la «prima» in Europa e la portatrice dei valori della Rivoluzione Francese (*Liberté, Egalité et Fraternité*) (fonte: *Jacques Attali, "Envision France", 2011*)



«*A strong Germany in a strong Europe*». Essere un Paese unito per diventare la potenza economica e industriale di riferimento dell'Europa (fonte: *Gerhard Schroeder, 2004 e Angela Merkel, discorso sull'Unione Europea, 2011*)



Essere un Paese imprenditoriale, ambizioso, aperto e tollerante, *leader* mondiale per innovazione, istruzione e creatività entro il 2020 (fonte: *David Cameron, 2010*)



“Il Sogno Cinese”: diventare ricchi, diventare una superpotenza alla pari degli Stati Uniti, non essere seconda a nessuno, influenzare la cultura mondiale con la propria cultura (*soft power*) (fonte: *CPC Central Committee 12th, "Five Year Plan for National Economic and Social Development 2011-2015"*)



Diventare la potenza regionale *leader* dell'Asia Centrale e del Nord Africa ed essere tra le prime 10 economie del mondo entro il 2023 (fonte: *"Vision 2023: Turkey's Foreign Policy Objectives"; "9th Development Plan 2007-2013"*)

Proponiamo questa visione strategica per l'Italia



Gli obiettivi di politica industriale devono far leva sui punti di forza distintivi di un territorio

- **Base manifatturiera con tessuto imprenditoriale diffuso**
 - 2° potenza manifatturiera per Valore Aggiunto (216,5 mld €) in UE, dietro solo alla Germania
 - 1° Paese in UE per PMI manifatturiere (425mila imprese con <250 addetti vs. ~210mila di Francia e Germania)
 - 64 imprese ogni 1.000 abitanti (vs. 26 in Germania e 35 in UE)
 - Prodotti di eccellenza (~1.000 prodotti ai primi 3 posti nell'*export* globale)
- **Ricerca scientifica di alto livello**
 - 4,1 citazioni scientifiche per ricercatore (vs. 3,4 UK; 2,4 Germania; 2,2 Francia)
- **Patrimonio artistico, culturale e ambientale unico al mondo**
 - 1° Paese al mondo per concentrazione di siti UNESCO

Proponiamo alcuni possibili obiettivi strategici di politica industriale a 5/7 anni su cui misurarsi

- Tornare al 4% di quota di mercato globale dell'*export* manifatturiero (2013: Italia 2,75% - 4% nel 1995 - vs. Germania 7,72%, Francia 3,1%, UK 2,9%)
- Raggiungere la Germania per quota dei lavori collegati ai servizi nel settore manifatturiero (oggi: Italia=37%; Germania=52%)
- Raggiungere il 15% di quota di mercato globale nell'alto di gamma del *Made in Italy** (nel 2013 la quota dell'Italia è l'8%)
- Superare il 10% del valore aggiunto manifatturiero da prodotti *high-tech* (V.A. della manifattura *high-tech* = 7,4% sul totale della manifattura in Italia vs. 11,9% UK, 10% Francia, 8,3% Germania) e arrivare al 10% del PIL derivante dall'economia digitale** (oggi 4,8% del PIL in Italia vs. 9,6% in UK, 8,1% Francia, 6,9% Germania)

(*) Sistema moda e accessori, arredo-design, alimentare

(**) Include: TLC, ICT, media e contenuti digitali, prodotti e apparecchiature elettroniche

Proponiamo queste priorità per la politica industriale dell'Italia:

- A. Difendere i settori industriali **strategici** per il Paese
- B. Integrare **industria e servizi** ("*manu-service*") e preservare l'integrità delle **filiere industriali**: il Modello Smile
- C. Portare le **tecnologie di frontiera** all'interno dei settori tradizionali dell'industria e valorizzare le **PMI innovatrici** (a partire da quelle attive nei settori strategici)

Proponiamo queste priorità per la politica industriale dell'Italia:

- A. Difendere i settori industriali **strategici** per il Paese
- B. Integrare **industria e servizi** ("*manu-service*") e preservare l'integrità delle **filiere industriali**: il Modello Smile
- C. Portare le **tecnologie di frontiera** all'interno dei settori tradizionali dell'industria e valorizzare le **PMI innovatrici** (a partire da quelle attive nei settori strategici)

Cosa intendiamo per "**settore strategico**"

Per essere ritenuto "strategico" un settore industriale deve essere valutato in funzione di alcune caratteristiche specifiche:

- Detenere **un peso relativo rilevante nella produzione nazionale** *
- Avere un **quota di mercato significativa sui mercati esteri** **
- Essere rilevante in termini di **qualità dell'occupazione** e di **volano per l'indotto** ***

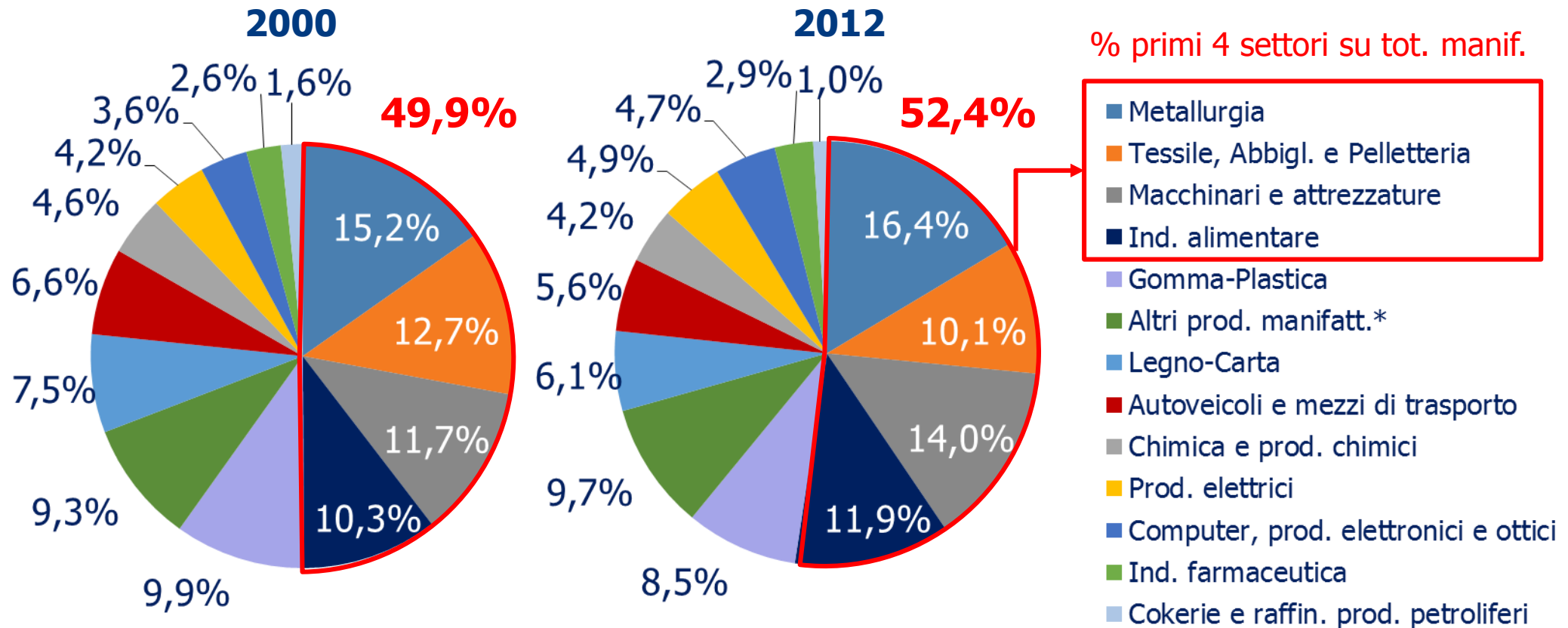
(*) Ad esempio pesare per oltre il 10% del valore aggiunto manifatturiero nazionale

(**) Ad esempio essere ai primi 3 posti in Europa per valore aggiunto prodotto

(***) Ad esempio attivare occupazione ad alta intensità di conoscenza

Quattro settori generano più della metà del Valore Aggiunto manifatturiero del nostro Paese

Valore Aggiunto manifatturiero in Italia per settore (% su totale manifattura), confronto 2000 e 2012



Nell'UE-28 il manifatturiero italiano cresce solo in alcuni settori

Peso del V.A. dei comparti manifatturieri negli UE *Big-5* (% su totale V.A. UE-28), confronto 2000 e 2012

Anno 2000

Anno 2000	ITA	GER	FRA	UK	SPA
Tessile, Abbigliam. e Pelletteria	33%	11%	11%	13%	9%
Macchinari e attrezzature	17%	40%	8%	11%	4%
Metallurgia	16%	27%	13%	13%	8%
Altri prod. manifatturieri**	16%	22%	17%	15%	6%
Gomma-Plastica	15%	25%	13%	14%	9%
Computer ed elettronica	8%	27%	13%	18%	3%
App. elettriche	12%	43%	11%	11%	5%
Legno e Carta	12%	22%	11%	16%	7%
Ind. alimentare	12%	19%	16%	17%	7%
Chimica	10%	31%	13%	16%	6%
Farmaceutica	11%	17%	15%	15%	6%
Cokerie e raffin. del petrolio	14%	20%	9%	12%	10%
Mezzi di trasporto	9%	36%	13%	16%	8%
TOTALE MANIFATTURIERO	14%	27%	13%	15%	7%

Anno 2013*

Anno 2012	ITA	GER	FRA	UK	SPA
Tessile, Abbigliam. e Pell.	35%	12%	8%	7%	8%
Macchinari e attrezzature	16%	43%	6%	6%	3%
Metallurgia	15%	29%	11%	7%	8%
Altri prod. manifatturieri**	14%	24%	17%	8%	6%
Gomma-Plastica	13%	27%	10%	8%	8%
Computer ed elettronica	13%	34%	7%	13%	2%
App. elettriche	12%	46%	8%	6%	4%
Legno e Carta	12%	21%	10%	10%	8%
Ind. alimentare	11%	17%	15%	11%	12%
Chimica	8%	33%	13%	9%	8%
Farmaceutica	8%	21%	8%	18%	5%
Cokerie e raffin. del petrolio	6%	12%	5%	11%	11%
Mezzi di trasporto	6%	47%	8%	10%	7%
TOTALE MANIFATTURIERO	12%	30%	11%	9%	7%

(*) Anno 2013 o ultimi dati disponibili per sotto-settore manifatturiero.

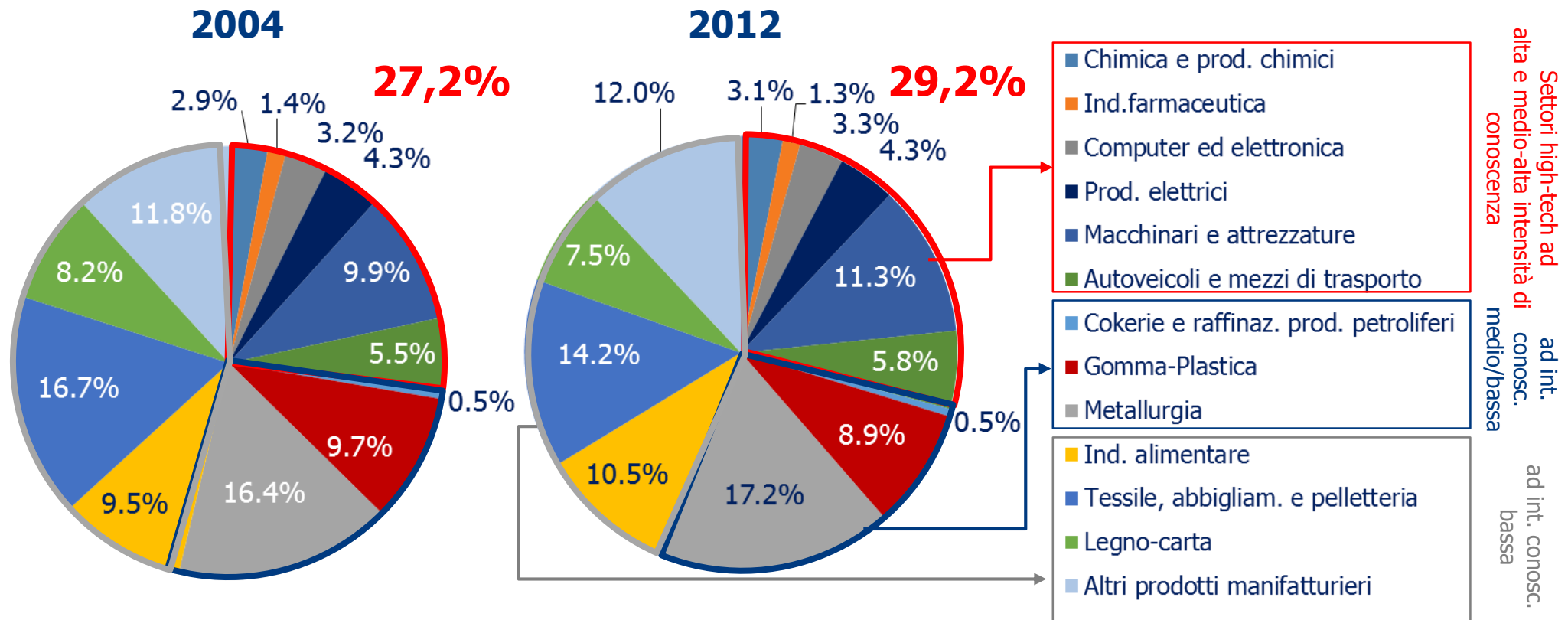
(**) Include: arredamento, gioielleria, strumenti musicali, giocattoli, riparazione e installazione di macchinari

Nota = il giudizio di stabilità (colore giallo) considera una variazione rispetto al totale settore UE-28 nel 2000 pari a +/-1%

Fonte: The European House-Ambrosetti su dati Eurostat, 2015

In Italia l'occupazione nei settori a più alta intensità di conoscenza sta crescendo

Occupazione nei settori del manifatturiero per intensità di conoscenza (% su totale manifattura), confronto 2004 e 2012, Italia



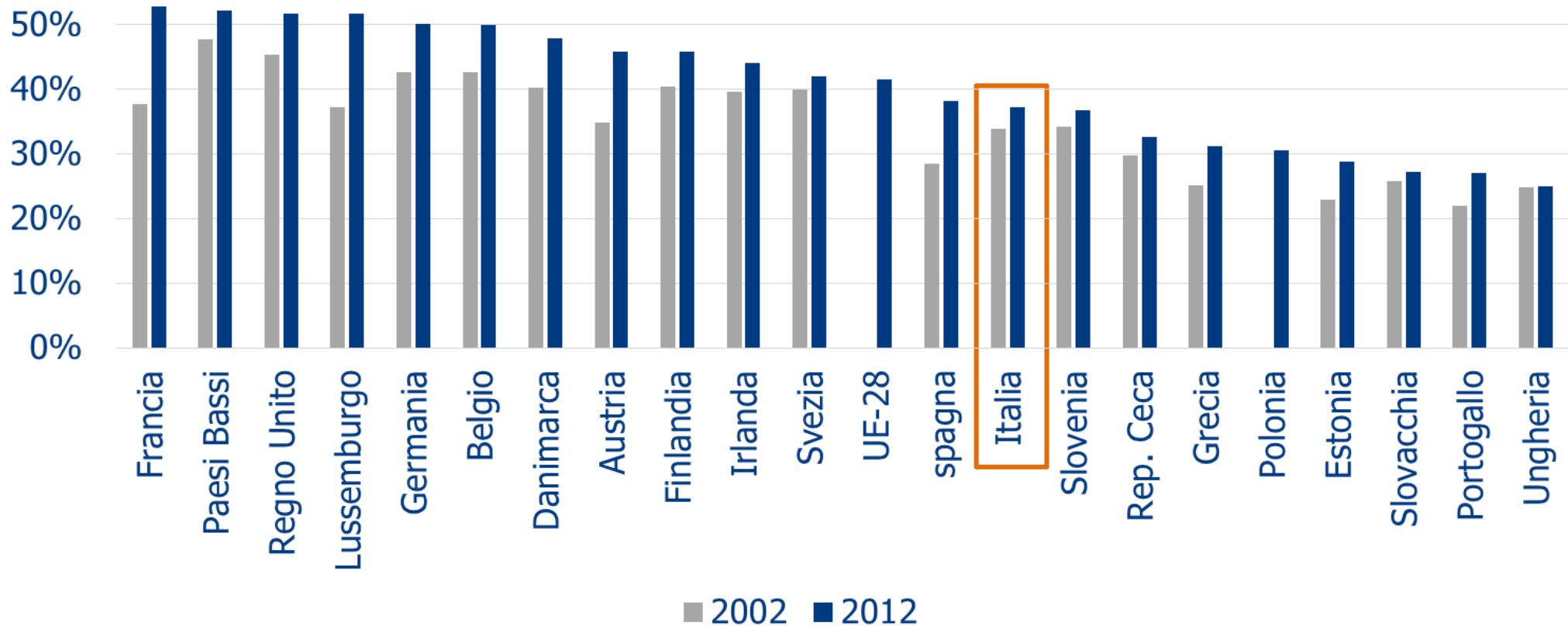
(*) Include: arredamento, gioielleria, strumenti musicali, giocattoli, riparazione e installazione di macchinari

Proponiamo queste priorità per la politica industriale dell'Italia:

- A. Difendere i settori industriali **strategici** per il Paese
- B. Integrare **industria e servizi** ("*manu-service*") e preservare l'integrità delle **filiere industriali**: il Modello Smile
- C. Portare le **tecnologie di frontiera** all'interno dei settori tradizionali dell'industria e valorizzare le **PMI innovatrici** (a partire da quelle attive nei settori strategici)

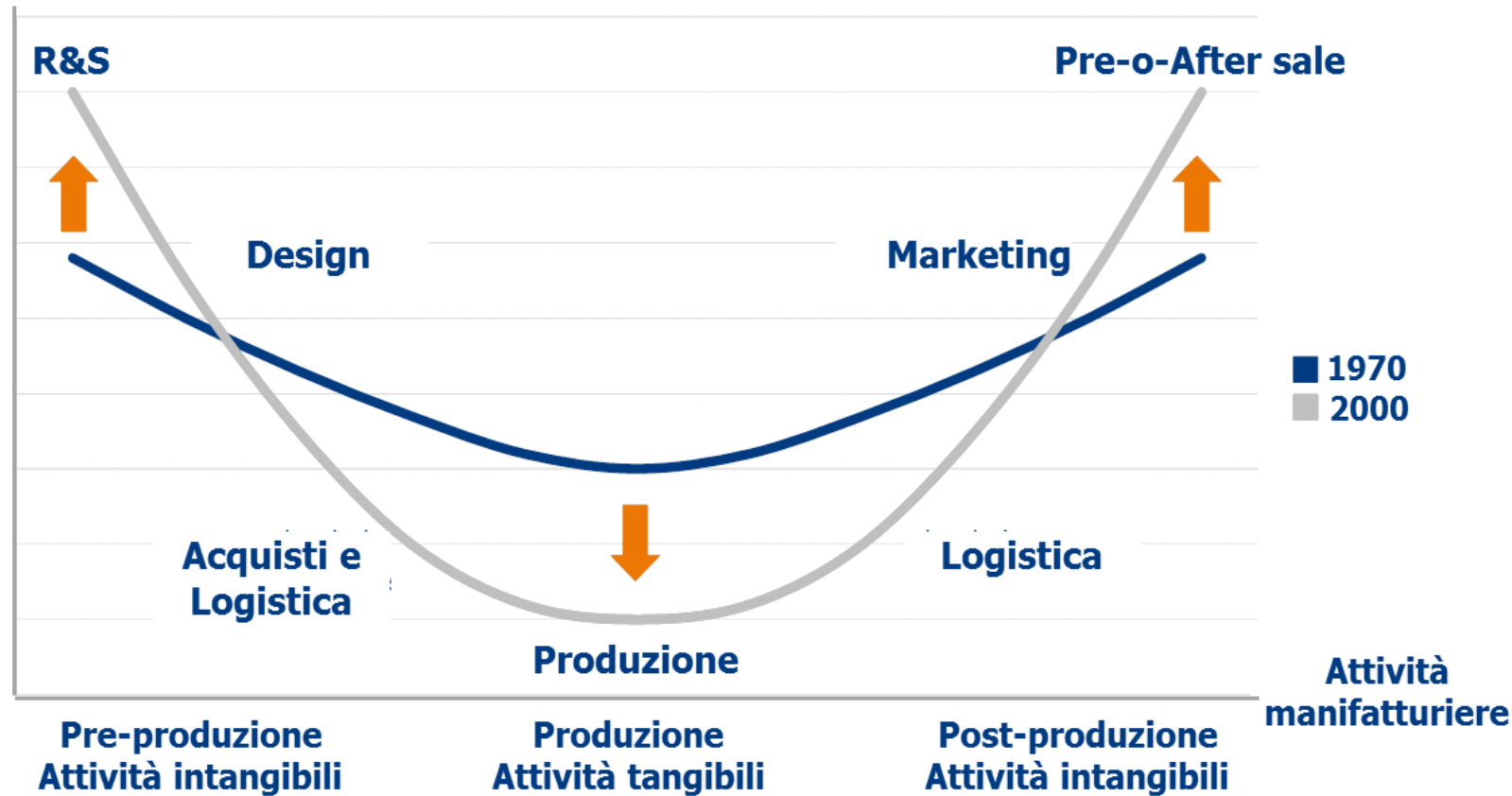
Industria e servizi sono sempre più integrati

**Quota dei lavori collegati ai servizi
nel settore manifatturiero nell'UE-28 (% sul totale), 2002-2012**



L'Italia deve accettare la "SMILE challenge" e focalizzarsi sulle attività a maggior valore aggiunto

Valore aggiunto



La creazione di valore nel manifatturiero si sta spostando verso le fasi/attività **a monte** (R&S e Progettazione) e **a valle della produzione** (*marketing* e servizi *pre-o-after sale*)

Proponiamo queste priorità per la politica industriale dell'Italia:

- A. Difendere i settori industriali **strategici** per il Paese
- B. Integrare **industria e servizi** ("*manu-service*") e preservare l'integrità delle **filiere industriali**: il Modello Smile
- C. Portare le **tecnologie di frontiera** all'interno dei settori tradizionali dell'industria e valorizzare le **PMI innovatrici** (a partire da quelle attive nei settori strategici)

Occorre portare tecnologie di frontiera nei settori industriali tradizionali: il caso UK su materiali compositi

Varo del Governo (novembre 2009) della **UK Composite Strategy**

- Lancio Composite Skills Alliance (*network* pubblico-privato) per l'allineamento di competenze, tecnologie e bisogni della filiera
- Inaugurazione (2011) National Composites Centre a Bristol
 - Orientamento ricerca di base, coordinamento rete centri regionali su materiali compositi, supporto alla collaborazione con Università
 - Supporto alla formazione per sviluppo competenze specialistiche
 - Fornitura strutture di produzione su scala industriale e processi di produzione rapidi
- Avvio operatività (fine 2012) Composite Leadership Forum
 - Collaborazione con *stakeholder* (Governo, Industria e Ricerca) per mappare competenze sui compositi, comprendere bisogni del mercato, identificare opportunità e sfide, definire piano d'azione comune a livello nazionale

(*) £25 mln co-finanziati da Fondo FESR, South West Regional Develop. Agency, Department for Business, Innovation & Skills

Fonte: The European House – Ambrosetti su dati "UK Composite Strategy", National Composite Centre e Composites UK, 2013

Agenda

- ↪ Premesse metodologiche
- ↪ Scenario manifatturiero europeo
- ↪ Le forze e le debolezze dell'Italia
- ↪ Priorità e visioni di altri territori
- ↪ Un'ipotesi di politica industriale per l'Italia
- ↪ ... e per Terni-Narni

Gli ingredienti principali per il piano di sviluppo territoriale di Terni-Narni sono stati tre:

PROSPETTIVA INTERNAZIONALE E LUNGIMIRANTE

- Confrontarsi con **opportunità globali**
- Cercare **esempi** da cui attingere idee e ispirazione (no sindrome "Not Invented Here")
- Individuare idee che abbiano dei **giustificativi provenienti dal mercato**
- Scegliere dei **percorsi in grado di determinare degli effetti a catena**
- Superare la logica di esclusiva difesa dell'esistente, proponendo **punti di vista diversi**

COERENZA CON IL TERRITORIO

- Focalizzarsi sulla manifattura considerando le **interrelazioni e sinergie** con gli elementi rilevanti del territorio
- Lavorare solo su **scenari legati a vantaggi competitivi** e competenze distintive nel territorio (*know-how*, attività di ricerca, imprese già presenti)
- Analisi e approfondimento delle attività **manifatturiere human intensive**, tralasciando le imprese che, all'interno del territorio, svolgono altre attività (ad es. commerciali e servizi)

PRAGMATICITÀ E CONCRETEZZA

- Definire poche azioni:
 - **Forti** (no sindrome "Shopping List")
 - Concepite per avere logica di **sostenibilità di breve** ed un respiro di **medio-lungo** termine
- Scegliere **percorsi di sviluppo temporizzati e chiari**
- Avere **consapevolezza del fatto che "a qualcuno non piaceranno"**

Lo scenario prescelto per il territorio è quello della chimica verde ...



... ma ci piace ricordare che la visione del futuro di Terni-Narni deve appoggiarsi anche all'attrattività e cultura del territorio umbro ...



Gole del Fiume Nera



Ponte d'Augusto



Pinturicchio



I vini umbri



Narni Sotterranea



Basilica di Assisi

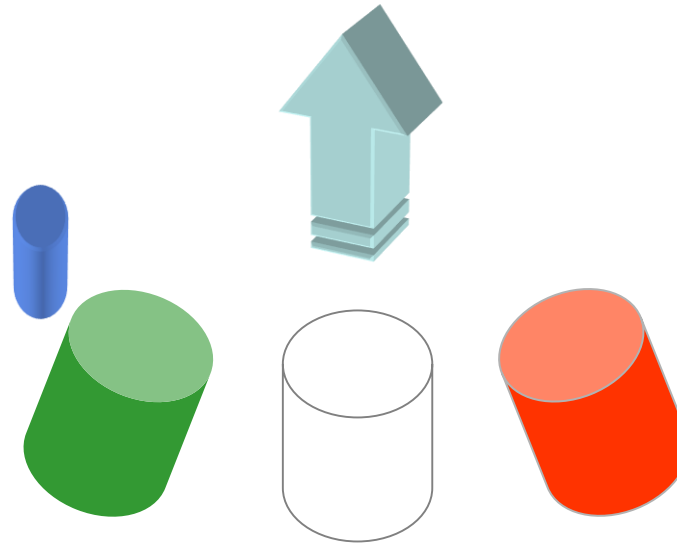


Cascate delle Marmore

... e coinvolgere indistintamente tutti e tre gli attori del "tripode"

Politica industriale di Terni-Narni

Responsabili delle Istituzioni di Governo →
Garantiscono risposte concrete ai bisogni dell'industria e sintetizza strategie di *policy* di qualità e competitive



Operatori economici
→ Fanno emergere i bisogni e le istanze, recepiscono strategie e indirizzi partecipando all'implementazione

Società civile →
Fornisce il consenso sociale necessario alla riuscita delle *policy*

«Di questo sono certo. Se apriamo una lite tra il presente e il passato, rischiamo di perdere il futuro»

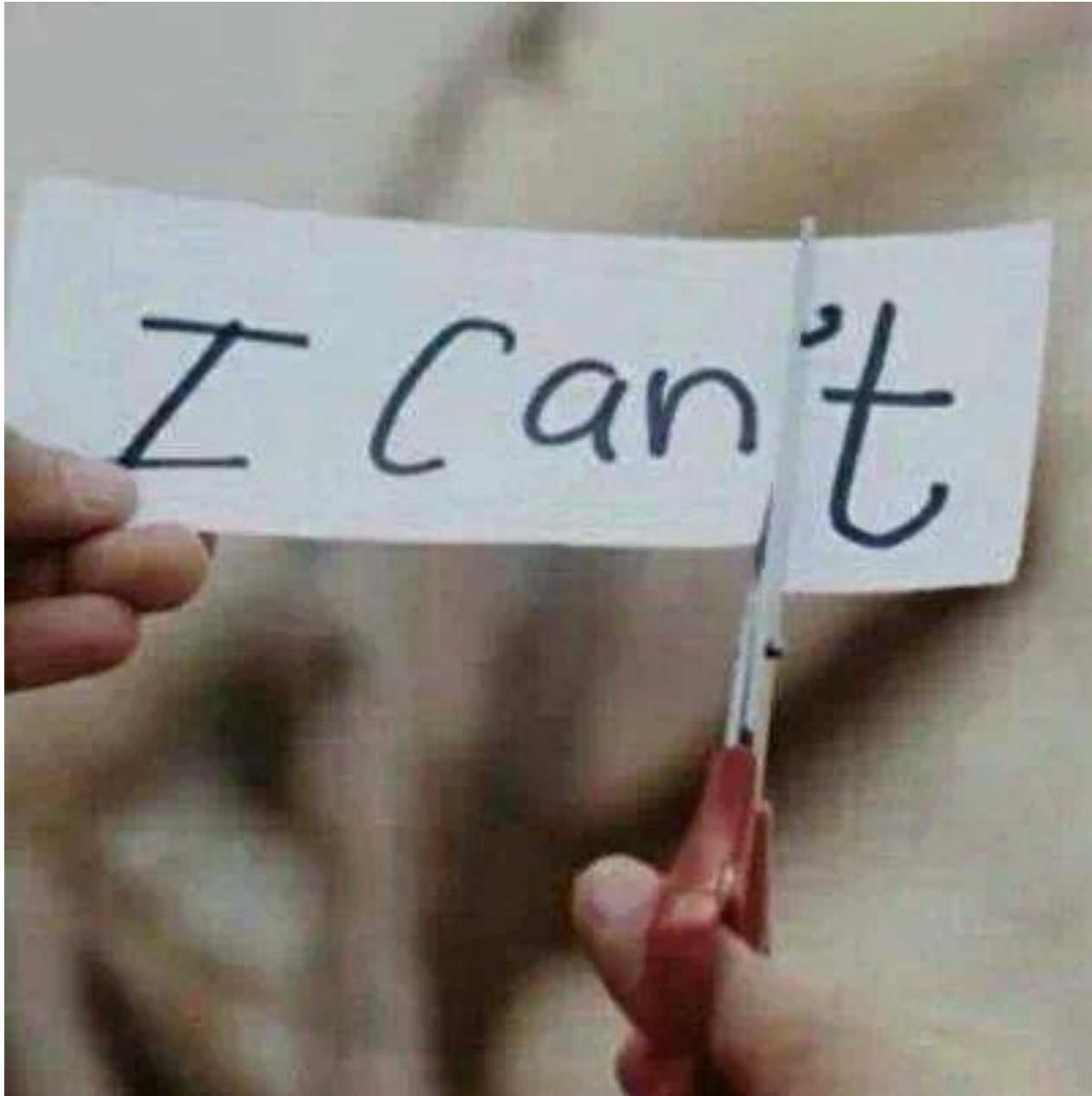
Wiston Churchill





*«La logica vi
porterà da A a B.
L'immaginazione
vi porterà
dappertutto»*

Albert Einstein



“Good Visions are Inspiring. They have to attract the hearts and the minds of the people who have to accomplish them”

John Harvey-Jones



The European House

Ambrosetti

cinquanta

50 anni di futuro

Valerio De Molli

Managing Partner, The European House - Ambrosetti

Sito: www.ambrosetti.eu

E-mail: valerio.de.molli@ambrosetti.eu

Twitter: [@ValerioDeMolli](https://twitter.com/ValerioDeMolli)