



Associazione Industriali
Cremona

asterplan3C

insieme s**CR**iviamo il futuro



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.

Documento realizzato da The European House - Ambrosetti S.p.A. per conto dell'Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona.

© 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.



Associazione Industriali
Cremona

Masterplan 3C

insieme s**CR**iviamo il futuro

Documento di posizionamento
e orientamento strategico



The European House
Ambrosetti

INDICE

INTRODUZIONE.

PERCHÉ IL MASTERPLAN 3C	3
1. Gli obiettivi	3
▪ Il punto di partenza: uno scenario in rapido cambiamento	3
▪ Perché ripensare il futuro della Provincia di Cremona	7
2. Il metodo	9

PARTE I

IL FUTURO E LE OPPORTUNITÀ PER IL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI CREMONA	16
--	----

CAPITOLO 1.

LA VISIONE E LA STRATEGIA PER IL TERRITORIO CREMONESE AL 2030	16
1.1. Il modello di sviluppo del territorio	16
1.2. La visione strategica del futuro per il territorio cremonese	17
1.3. Le competenze portanti del territorio cremonese	21
▪ Industria agro-alimentare	23
▪ Metallurgia e meccanica	25
▪ Cosmetica	26
▪ Servizi alla persona	28
▪ Bioenergie e tutela del territorio	28
▪ Musica	30
1.4. Gli obiettivi di sviluppo e il sistema di monitoraggio	34

CAPITOLO 2.

LE PRIORITÀ D'AZIONE E LE PORTANTI DELLO SVILUPPO	39
2.1. Il piano delle azioni strategiche	39
▪ Le azioni della dimensione economica	41
▪ Le azioni della dimensione sociale	43
▪ Le azioni legate a territorio e servizi	44
2.2. I progetti portanti per il territorio cremonese	44
1. Realizzare tutte le opere necessarie (fisiche e digitali) per colmare il <i>gap</i> di infrastrutture della Provincia Cremona	46
2. Creare una scuola di formazione per le “professioni del futuro”	47

3.	Creare il “Circuito della musica” tra i territori del cremonese e lanciare le “Olimpiadi della Musica”	48
4.	Creare un <i>Contamination Lab</i> tra industria agro-alimentare, cosmesi e nuove produzioni	49
5.	Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un <i>brand</i> identitario provinciale	50
PARTE II		
IL PRESENTE, I PUNTI DI FORZA E LE SFIDE		52
CAPITOLO 3.		
LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO CREMONESE		52
3.1.	I punti di forza del territorio cremonese	52
3.2.	Il ruolo strategico del territorio cremonese per l’economia lombarda e i 10 motivi di attrattività per imprese, cittadini e turisti	60
CAPITOLO 4.		
LE CRITICITÀ DA AFFRONTARE		71
4.1.	Le 5 sfide del territorio cremonese	71
1.	Colmare il <i>gap</i> infrastrutturale	71
2.	Rilanciare una nuova dinamicità economica	76
3.	Invertire i <i>trend</i> demografici	79
4.	Potenziare la capacità innovativa	82
5.	Rendere riconoscibile il territorio	83
CAPITOLO 5.		
COME IMPLEMENTARE IL MASTERPLAN 3C		87
5.1.	Le “sindromi” da evitare	87
5.2.	L’organizzazione operativa	88

INTRODUZIONE.

PERCHÉ IL MASTERPLAN 3C

1. GLI OBIETTIVI

IL PUNTO DI PARTENZA: UNO SCENARIO IN RAPIDO CAMBIAMENTO

Oggi la competizione tra territori sta crescendo di intensità: ogni Regione, Provincia e Comune sta infatti mettendo a punto le proprie “armi competitive”, innescando così una rincorsa al miglioramento da parte dei propri competitori. Inoltre, sempre più si consolida la consapevolezza circa la necessità di essere fortemente attrattivi, il che contribuisce ad aumentare il numero dei competitori stessi.

L'**elevato livello di competizione** impone che le caratteristiche (competenze strategiche) che qualificano un determinato territorio debbano raggiungere livelli di eccellenza perché, se così non fosse, la facilità di movimento indotta dalla globalizzazione permetterebbe, a quanti non sono soddisfatti da ciò che trovano nel territorio dove operano, di spostarsi in luoghi più attrattivi per le loro scelte di vita, di *business* o di investimento.

In questo processo su scala globale, nazionale e locale, le aree con alta densità di popolazione (come le grandi città metropolitane) beneficiano di un evidente vantaggio nei confronti dei “**territori vasti**”, caratterizzati da poca popolazione distribuita su ampie estensioni: quello di poter contare su massa critica, economie di scala e grandi bacini di utenza.

I territori di medie dimensioni che si posizionano alle propaggini delle macro-regioni a maggior capacità di traino dello sviluppo economico e forte dinamismo – ed è il caso della Provincia di Cremona – devono quindi puntare a **raggiungere (e mantenere) livelli di forte distintività e specializzazione**, qualificando le competenze chiave su cui costruire il proprio modello di sviluppo.

Oggi la competizione tra sistemi territoriali è su scala globale

Perché oggi c'è bisogno di una visione strategica? La risposta risiede, in parte, nelle trasformazioni radicali cui il mondo ha assistito negli ultimi 50 anni.

In primo luogo, siamo passati da un mondo bipolare a un mondo multipolare, ossia:

- dalla presenza di due potenze egemoni (USA e URSS) ad una crescente dispersione del potere nello scacchiere geo-politico ed economico globale, con l'emergere di nuovi attori e lo spostamento di influenza e ricchezza da Ovest a Est;
- dalla centralità dell'Europa come teatro strategico (e della visione e del “sogno” ad essa collegati) alle pressioni sull'eurocentrismo esercitate dall'ascesa di movimenti nazionalisti;
- dall'antagonismo ideologico (Guerra Fredda) ad una progressiva apertura e collaborazione tra i Governi di schieramenti opposti e il crescente peso di attori non-statali (fondi sovrani, ONG, aziende globali, ecc.);

- da un mondo centripeto e stabile alla piena globalizzazione e alla conseguente moltiplicazione delle arene di confronto;
- da minacce gerarchizzate (anche con l'effetto "stabilizzante" delle armi nucleari) all'affermazione di nuove sfide transnazionali che "uniscono" più Paesi (come cambiamento climatico, sicurezza, sostenibilità).

IERI:	OGGI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ USA e URSS come potenze egemoni ▪ Centralità di teatro dell'Europa ▪ Antagonismo ideologico ▪ Centripeto e stabile ▪ Minacce gerarchizzate ▪ Effetto stabilizzante delle armi nucleari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 (<i>climate change</i>, sicurezza, sostenibilità) ▪ Emergere di attori non-statali (fondi sovrani, ONG, aziende globali)

Figura 1. Il nuovo scenario della competizione internazionale: ieri e oggi. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Allo stesso tempo, si sono verificati alcuni **cambiamenti epocali e unici nella storia umana**, tanto sul fronte della crescita economica (dopo la crisi globale iniziata nel 2008) e del commercio internazionale, della urbanizzazione e della demografia, quanto nel campo della scienza, delle scoperte tecnologiche e dell'innovazione.

-  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 nella capacità di riconoscimento 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)

Figura 2. L'accelerazione del cambiamento negli ultimi anni: alcuni esempi di innovazioni di portata *disruptive*. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Cosa implicano questi cambiamenti? Si riportano di seguito alcuni esempi concreti che spaziano su più ambiti:

- Le economie emergenti contribuiscono al Prodotto Interno Lordo (PIL) globale per una quota superiore al 50% e assorbono più investimenti di quelle sviluppate¹.

¹ Considerando le economie emergenti e in transizione.

- Le aree urbane oggi producono l’80% del PIL globale, pur occupando meno del 3% della superficie.
- La crescita della popolazione in età lavorativa è in diminuzione, a fronte dell’incremento della quota di anziani.
- Solo 4 delle 20 maggiori società per capitalizzazione quotate all’indice Nasdaq nel 2000 mantengono la loro posizione anche oggi.
- L’*Overshoot Day* – inteso come il giorno di “debito ecologico” a partire dal quale l’umanità consuma più risorse di quelle prodotte dal pianeta nell’intero anno – si sta riducendo: è stato il 10 agosto nel 2018 rispetto al 1° novembre nel 1980.
- Per la prima volta nella storia sono state individuate particelle di microplastiche nell’essere umano.

Tutto ciò determina molteplici impatti, tra cui l’aumento della **complessità** da gestire, l’accelerazione della **velocità** del cambiamento, la **riduzione dei “cicli di vita”** di prodotti, servizi, competenze e un più generale **ripensamento di portata dirimpante** di mercati, catene del valore, logiche competitive, modelli di *business*/servizio e stili di vita.

I cambiamenti in atto richiedono ai territori velocità e capacità di “reinventarsi” nel continuo

Questi cambiamenti generano effetti “a catena” non solo a livello di sistema-Paese, ma anche sulle **scelte dei singoli territori** che si trovano a competere – alla pari delle aziende – nell’attrazione di risorse “scarse” (investimenti, insediamenti produttivi, tecnologia, forza lavoro qualificata, cittadini, studenti, turisti, ecc.), in quanto sono interessate le diverse dimensioni dello sviluppo del territorio su cui i *decision maker* hanno una responsabilità.

La competizione tra territori è sempre più spinta, al punto che si può ipotizzare l’affermazione di **una “gerarchia” dei territori**, all’interno di un modello di **urbanizzazione polarizzata** tra grandi aree urbane (sopra il milione di abitanti) e centri di medie e piccole dimensioni, la cui dinamica tenderà, in futuro, ad intensificarsi ulteriormente. Secondo vari studi realizzati da The European House - Ambrosetti, la gerarchia urbana a livello globale si articolerà nel medio periodo (idealmente al 2030) secondo quattro categorie:

- le “capitali del mondo”, destinate a diventare i veri e propri “motori” di sviluppo dell’economia globale; tra le candidate vi sono le aree di: Londra, New York, Shanghai e Tokyo;
- le grandi “capitali internazionali”, con dinamiche di sviluppo accelerato²;
- le “capitali specializzate”, che diventeranno centri di eccellenza focalizzati su certe aree della manifattura e dei servizi e proprio nella loro specializzazione consisteranno la loro forza di attrazione e capacità di evoluzione;
- migliaia di città locali (le rimanenti), che – pur essendo state nel passato luoghi importanti per lo sviluppo economico e competitivo di un singolo Paese – non sono tuttavia riuscite a reinventare il proprio ruolo su scala globale; queste aree potranno

² Tra le candidate in tale ruolo vi sono: 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 e Roma.

essere anche territori “*felix*” o relativamente ricchi, ma continueranno a ricoprire un ruolo marginale, o comunque espresso su una scala locale, rispetto alle dinamiche socio-economiche e culturali globali.

In questa logica, la sfida strategica fondamentale consiste nel **posizionare univocamente il proprio territorio** in accordo con le sue caratteristiche, la visione del futuro e le risorse disponibili per attuarla.

Proiettare il proprio ruolo tra 10, 15 o 20 anni è fondamentale per garantire la competitività futura del territorio

Nel mondo la visione del futuro è centrale non solo nelle strategie nazionali e sovranazionali³: se le più grandi città hanno già definito una visione di medio-lungo termine (e un piano d'azione per la sua concretizzazione), anche le città e i territori di medie e piccole dimensione stanno delineando l'orientamento del proprio sviluppo a 10, 15 o 20 anni (e talvolta oltre).



Figura 3. I piani strategici di medio-lungo termine promossi da alcune città di riferimento nel mondo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

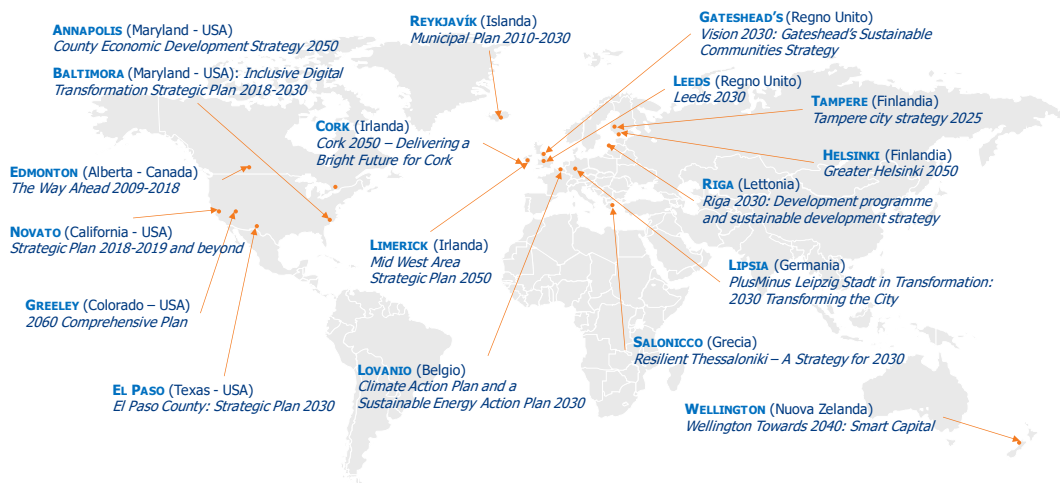


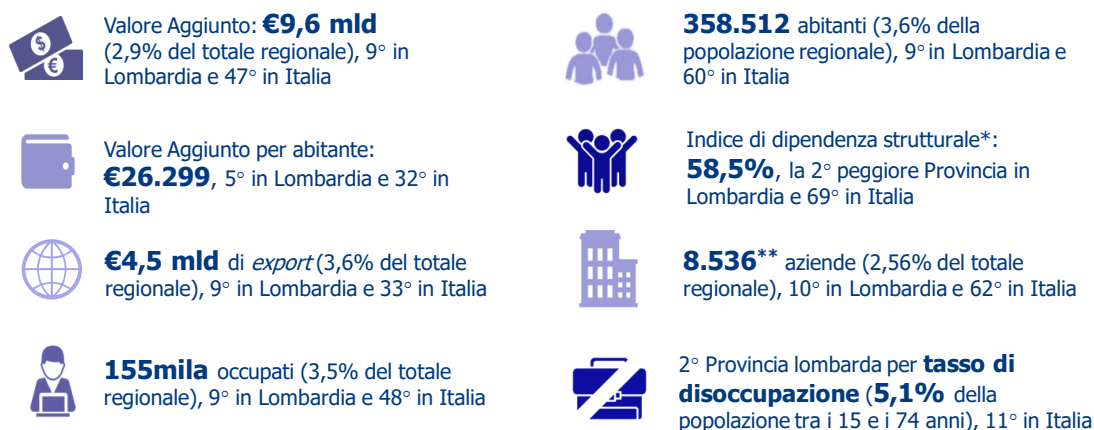
Figura 4. I piani strategici di medio-lungo termine promossi da alcune città di dimensioni medio-piccole nel mondo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

³ Si pensi, ad esempio, alla visione “*Make America great again*” lanciata dall'Amministrazione Trump negli Stati Uniti d'America per tornare al grande “sogno americano”, oppure all'ambizione della Cina di diventare la più grande fabbrica del mondo e dell'Unione Europea di creare la più grande area di libero scambio al mondo.

PERCHÉ RIPENSARE IL FUTURO DELLA PROVINCIA DI CREMONA

Troppo spesso il territorio della Provincia di Cremona è visto – anche nella percezione dei suoi stessi abitanti – come di scarso interesse, dalle limitate prospettive ed opportunità, anche per via della sua posizione ai confini della Lombardia, una regione che è sempre più un’area d’eccellenza, con una città metropolitana – Milano – a grande forza attrattiva, ma altrettanto caratterizzata da Province con importanti patrimoni produttivi, sedi di nicchie di specializzazione, peculiarità artistiche e culturali indiscusse che da sempre hanno rappresentato la forza del sistema-Paese.

Se è vero che, da un lato, permangono alcune priorità da affrontare per colmare i *gap* di un territorio che generalmente non è ai primi posti delle classifiche regionali o nazionali nei principali indicatori macro-economici di riferimento (come la produzione di ricchezza, le esportazioni, l’occupazione, il numero di imprese, ecc.), dall’altro, la realtà del territorio cremonese – per come emerge dai numeri e dalle statistiche nel confronto intra-regionale e nazionale – si rivela un **“unicum” a livello non solo nazionale, ma anche internazionale** per il proprio patrimonio, le eccellenze produttive insediate e il “saper fare” diffuso.



(*) Numero di individui non autonomi per ragioni demografiche (età ≤14 anni e ≥65 anni) ogni 100 individui potenzialmente indipendenti (età 15-64 anni)
(**) Sono esclusi imprenditori individuali, liberi professionisti e lavoratori autonomi

Figura 5. I numeri-chiave del territorio della Provincia di Cremona, ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

Per valorizzare il territorio e i connotati che lo contraddistinguono, occorre definire una strategia comune da seguire ed una unità di intenti che porti alla definizione di una **visione strategica**, intesa come la **prefigurazione di una situazione futura desiderata** a cui tendere.

- Quale ruolo vuole svolgere il territorio della Provincia di Cremona nelle dinamiche socio-economiche regionali, nazionali e globali?
- Puntando su quali asset e competenze per confrontarsi con i *megatrend* globali che ne influenzeranno le traiettorie di sviluppo e con i suoi principali competitori?
- Con quale visione strategica del futuro?

Per contribuire a rispondere a questi quesiti, l'Associazione degli Industriali di Cremona ha dato vita, con il supporto professionale di The European House - Ambrosetti, all'iniziativa "Masterplan 3C", finalizzata a **delineare la strategia di medio-lungo termine** e **indirizzare le scelte di sviluppo e valorizzazione** del territorio della Provincia.

La **Missione** del Masterplan 3C è infatti:

Concretizzare un **piano di sviluppo di medio-lungo periodo**
per l'**eccellenza della Provincia di Cremona**
realizzando **scenari innovativi** su temi di interesse per il territorio e la sua *leadership*
individuando **priorità e azioni coerenti**
mettendo a punto di **strumenti di analisi** per i *decision maker*

Il Masterplan 3C, le cui attività sono iniziate a maggio 2018 e si sono concluse dopo un anno con la redazione del presente rapporto, si è posto 5 obiettivi:

1. Mettere a punto la **visione del futuro** (il modello di sviluppo) per il territorio della Provincia di Cremona e la relativa agenda d'azione strategica.
2. Individuare i **progetti "portanti"** per accelerare la crescita, qualificandone i lineamenti operativi e organizzativi.
3. Massimizzare la **visibilità** del territorio come area dove investire e fare sviluppo, anche attraverso la progettazione e il lancio di una strategia di comunicazione *ad hoc* e l'individuazione dei fattori distintivi di attrattività del territorio.
4. Dimostrare il **ruolo** della Provincia di Cremona come territorio importante per la Lombardia.
5. Creare **l'ingaggio e il coinvolgimento** dei cittadini, delle Istituzioni e della comunità imprenditoriale (interna ed esterna al territorio) rispetto alle linee evolutive definite dal Masterplan.

Il Masterplan: | Le "C" a cui il Masterplan fa riferimento richiamano dalle "3T" alle "3C" | **tre dimensioni** tra loro strettamente collegate:

- **Obiettivi:** l'iniziativa intende favorire la **Crescita** del territorio, aumentarne la **Competitività** e rafforzare il **Coinvolgimento** degli *stakeholder*.
- **Strumenti:** le leve attraverso cui il Masterplan intende raggiungere questi obiettivi sono **Creatività, Cambiamento e Comunicazione**.
- **Territori:** il Masterplan ha l'ambizione di mettere a sistema le numerose eccellenze presenti in ciascuno dei tre poli della Provincia – le aree di **Cremona, Crema e Casalmaggiore**.



Figura 6. Le dimensioni-chiave del Masterplan: perché le 3C. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

2. IL METODO

Per la definizione del Masterplan 3C è stata sviluppata una serie di azioni tra loro integrate:

1. Interazione con gli attori territoriali per mettere a punto le **aspettative** e raccogliere le **prospettive**.
2. Analisi delle **dinamiche del territorio** della Provincia di Cremona negli ultimi 20 anni per individuare i *trend* strutturali.
3. Sistematizzazione dei **fattori di attrattività specifica** del territorio per supportare un'azione di promozione integrata.
4. Progettazione del *Tableau de Bord* strategico per **monitorare lo sviluppo** del territorio.
5. Messa a punto della **visione strategica** del territorio e individuazione delle **competenze portanti** (sulla base dell'analisi strutturale del territorio).
6. Definizione di un **piano d'azione** per l'implementazione della visione e delle relative **priorità**.
7. Definizione dei lineamenti della **strategia di comunicazione** per creare coinvolgimento e visibilità.

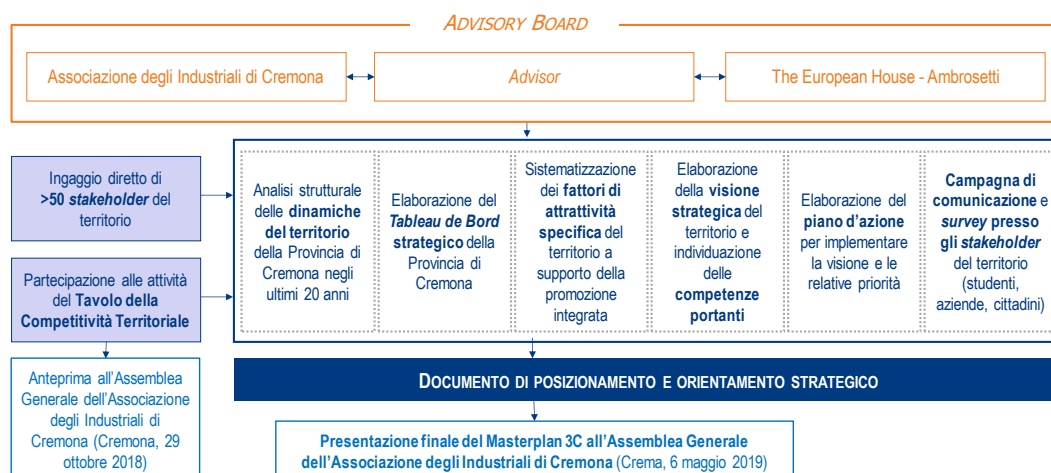


Figura 7. Le attività realizzate per l'iniziativa "Masterplan 3C". Fonte: The European House - Ambrosetti, 2019

La ricerca si è avvalsa delle linee di indirizzo di due *Advisor*:

- **Innocenzo Cipolletta** (Presidente, ASSONIME - Associazione tra le Società Italiane per Azioni; Presidente, Fondo Italiano d'Investimento; Presidente, AIFI - Associazione Italiana del *Private Equity, Venture Capital e Private Debt*);
- **Luca Sofri** (Direttore, Il Post).

Hanno partecipato alla definizione del Masterplan 3C in rappresentanza dell'Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona:

- **Francesco Buzzella** (Presidente);
- **Massimiliano Falanga** (Direttore);
- i componenti del **Consiglio di Presidenza** dell'Associazione;
- i Presidenti delle **Sezioni di Categoria** dell'Associazione.

L'iniziativa è stata curata operativamente dal Gruppo di Lavoro The European House - Ambrosetti, composto da:

- **Paolo Borzatta** (*Senior Partner*);
- **Lorenzo Tavazzi** (*Associate Partner* e Responsabile dell'Area Scenari e *Intelligence; Project Leader*);
- **Imma Campana** (*Area Leader Lombardia*);
- **Pio Parma** (*Senior Consultant* dell'Area Scenari e *Intelligence* e *Project Coordinator*);
- **Andrea Merli** (*Analyst* dell'Area Scenari e *Intelligence*);
- **Maria Bordoli** (*Analyst* dell'Area Scenari e *Intelligence*);
- **Simonetta Rotolo** (assistente di progetto).

Coinvolgere i portatori di
interesse per giungere
ad una visione condivisa

Nella fase di ascolto e ingaggio del territorio, sono stati coinvolti **più di 50 portatori d'interesse** in rappresentanza delle Istituzioni, del sistema associativo-imprenditoriale, del sistema della ricerca:

- **Stefano Allegri** (Vice Presidente Vicario, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Titolare, Panificio Cremona Italia);
- **Renato Ancorotti** (Presidente, Ancorotti Cosmetics; Presidente, Cosmetica Italia);
- **Alberto Auricchio** (Amministratore Delegato, Gennaro Auricchio S.p.A.);
- **Giandomenico Auricchio** (Presidente, Camera di Commercio di Cremona; Presidente, Fiere di Parma; Presidente; Amministratore Delegato, Gennaro Auricchio S.p.A.);
- **Stefania Bonaldi** (Sindaco di Crema);
- **Rossano Bonetti** (Vice Presidente, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, Witor's);
- **Filippo Bongiovanni** (Sindaco di Casalmaggiore);

- **Luciano Bregalanti** (Presidente della Sezione di Categoria “Tessili - Abbigliamento”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, Apis);
- **Marco Bressanelli** (Presidente, Associazione Libera Artigiani Crema);
- **Francesco Buzzella** (Presidente, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, C.O.I.M.);
- **Umberto Cabini** (Amministratore Delegato, ICAS; già Presidente, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona);
- **Mario Caldonazzo** (*Chief Executive Officer*, Finarvedi);
- **Elisa Carelli** (*Marketing Manager*, REI – Reindustria Innovazione);
- **Pamela Carena** (Assessore alle Politiche giovanili, Cultura e Turismo, Comune di Casalmaggiore);
- **Marco Cavalli** (Direttore, C.N.A. Cremona);
- **Enrico Cerri** (Presidente, Cooperativa Prosus);
- **Carolina Cortellini** (Presidente, Polo Tecnologico CRIT di Cremona);
- **Cristina Crotti** (Presidente della Sezione di Categoria “Gas - Trasporti - Varie”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Presidente, Enercom);
- **Roberto Danesi** (Presidente della Sezione di Categoria “Legno – Laterizi - Manufatti in Cemento”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Presidente, Fornaci Danesi);
- **Massimo De Bellis** (Direttore, CremonaFiere);
- **Maurizio Ferraroni** (Presidente, Ferraroni Mangimi);
- **Valter Galbignani** (Presidente della Sezione di Categoria “Grafici - Cartotecnici”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, Seri-Art);
- **Gianluca Galimberti** (Sindaco di Cremona);
- **William Grandi** (Presidente Piccola Industria, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Direttore Generale, ProPHOS Chemical);
- **Alberto Griffini** (Presidente, APIndustria Cremona);
- **Corrado La Forgia** (Amministratore Delegato e Direttore Industriale, Bosch VHIT);
- **Susanna Larocca** (Presidente della Sezione di Categoria “Chimici - Gomma Plastica”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Technical Director, SO.G.I.S. Industria Chimica);
- **Enrico Mainardi** (Vice Presidente, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, Keropetrol);
- **Ilaria Massari** (Direttore, REI - Reindustria Innovazione);
- **Lorenzo Morelli** (Direttore del Dipartimento di Scienze e Tecnologie Alimentari per una filiera agro-alimentare Sostenibile – DiSTAS, Università Cattolica del Sacro Cuore - Sede di Piacenza e Cremona);

- **Matteo Moretti** (Vice Presidente, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Presidente, Polo della Cosmesi di Crema; CEO, Lumson);
- **Renzo Nolli** (Presidente, Libera Associazione Agricoltori Cremona);
- **Nicola Paradiso** (Amministratore Delegato, ASTL Azienda Servizi Trasporti Logistici Srl);
- **Matteo Piloni** (Consigliere della Regione Lombardia);
- **Luciano Pizzetti** (Componente della IX Commissione “Trasporti, Poste e Telecomunicazioni”, Camera dei Deputati; già Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri);
- **Stefano Ricci** (Presidente della Sezione di Categoria “Metalmeccanici - Siderurgici”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Presidente, Steel Color);
- **Giovanni Righini** (Professore Associato di ricerca operativa, Università degli Studi di Milano – Polo di Crema);
- **Massimo Rivoltini** (Presidente, Confartigianato Imprese Cremona);
- **Giovanni Rossoni** (Sindaco di Offanengo);
- **Maura Ruggeri** (Vice Sindaco e Assessore allo Sviluppo e all’Istruzione, Comune di Cremona);
- **Serena Ruggeri** (Vice Presidente, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratrice, MA/AG);
- **Pier Paolo Soffientini** (Presidente, ConfArtigianato Imprese Crema);
- **Gianpaolo Sordi** (Presidente della Sezione di Categoria “Terziario”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Titolare, Italbimbi);
- **Berlino Tazza** (Presidente, A.Svi.Com);
- **Andrea Tolomini** (Direttore, Confcooperative Cremona);
- **Danilo Toninelli** (Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, Governo Italiano);
- **Marco Tresoldi** (Presidente Giovani Industriali, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, Digiland);
- **Sara Valentini** (Assessore alle Politiche sull’Istruzione, Attività produttive, Lavoro, Pari opportunità e Frazioni, Comune di Casalmaggiore);
- **Davide Viola** (Presidente della Provincia di Cremona);
- **Roberto Zanchi** (Presidente, CremonaFiere);
- **Vittoriano Zanolli** (Direttore, “La Provincia di Cremona”);
- **Paolo Zoni** (Direttore, Libera Associazione Agricoltori Cremonesi);
- **Alessia Zucchi** (Presidente della Sezione di Categoria “Alimentari - Dolciari”, Associazione degli Industriali della Provincia di Cremona; Amministratore Delegato, Oleificio Zucchi).

Le attività svolte per il Masterplan sono state funzionali all’obiettivo di ottimizzare il modello di sviluppo del territorio. Agendo ad un livello di indirizzo, ciò ha permesso di:

- essere sinergici con le proposte di altri Tavoli di lavoro in essere, rappresentandone un elemento di integrazione a valore aggiunto;
- agire sugli elementi strutturali della competitività del territorio;
- definire un filo logico coerente in grado di sostenere la visione di sviluppo della Provincia di Cremona.

The European House - Ambrosetti ha partecipato alle attività del **Tavolo della competitività territoriale**, promosso dalla Provincia di Cremona con il coinvolgimento dei principali interlocutori del settore pubblico e privato (istituzioni, industria e servizi, università e ricerca, sistema dell’associazionismo, sindacati, ecc.) per condividere il percorso del Masterplan e individuare i temi da integrare nel lavoro. Nel complesso, **circa 170 persone** hanno preso parte alle diverse riunioni in cui è stata presente The European House - Ambrosetti⁴.

Il Masterplan 3C opera in sinergia con altri tavoli di lavoro istituzionali



Figura 8. Gli enti coinvolti nella riunione di presentazione dell’iniziativa “Masterplan 3C” del 14 maggio 2018 e nelle riunioni del “Tavolo della competitività territoriale” a Cremona. Fonte: The European House - Ambrosetti, 2019

Gli incontri individuali e plenari hanno fatto emergere aspettative e indicazioni puntuali degli *stakeholder* per indirizzare le attività e le riflessioni del Masterplan 3C e, in particolare:

L’attività di ascolto ha fatto emergere precise aspettative e priorità

- l’esigenza di valorizzare la **multipolarità** del territorio e i **network extra-provinciali** (verso Milano, Piacenza, Parma, ecc.);
- la priorità verso il miglioramento delle **infrastrutture** e dei collegamenti;
- la centralità della **tradizione agro-alimentare e metalmeccanica** da mantenere e rafforzare;
- la volontà di costruire delle **eccellenze** (mantenendo la qualità del territorio);

⁴ Partecipazione alle riunioni dei tavoli di lavoro sui temi “Innovazione-Imprese-Lavoro-Formazione”, “Turismo e Cultura” e “Infrastrutture” (Cremona, 26 luglio 2018) e “Semplificazione della P.A.” (Cremona, 19 settembre 2019).

A tal fine, sono stati utilizzati più canali in parallelo:

- incontri diretti con i decisori e gli *opinion leader*, a livello locale ed extra-territoriale;
- *road show* itineranti su tutto il territorio, anche per *marketing* territoriale, rivolti in particolare alle nuove generazioni (al momento della stesura del Masterplan 3C, sono stati effettuati **incontri nelle scuole secondarie superiori** della Provincia, con testimonianze aziendali e il **coinvolgimento di 1.000 studenti**);
- ingaggio della stampa quotidiana nazionale e locale e periodici (pubblicazione di oltre 90 articoli da marzo 2018);
- *web* come elemento di attenzione costante per la comunicazione del Masterplan con l'attivazione:
 - della **piattaforma online “io ci CRedo. Fast future per far crescere il nostro territorio”** (www.iocr.it), a febbraio 2019, con una **survey rivolta all'opinione pubblica**; le risposte al questionario da parte dei rappresentanti delle Istituzioni e dell'imprenditoria del territorio sono state pubblicate sulla testata locale “Mondo Padano”;
 - di una **pagina Facebook** dedicata all'iniziativa, con un numero crescente di interazioni.

Focus – Il sondaggio presso l'opinione pubblica del territorio cremonese per il Masterplan 3C

Per rafforzare ulteriormente le indicazioni raccolte dai principali portatori d'interesse del territorio ascoltati nel corso dell'iniziativa, da febbraio 2019 è stato attivato, sul sito *web* “io ci CRedo”, un questionario *online* finalizzato a **raccogliere il punto di vista degli stakeholder del territorio**.

In particolare, sono tre le categorie al centro di questa attività di ascolto sul *web* per disegnare insieme il futuro del territorio cremonese:

- **giovani** (studenti delle scuole secondarie superiori e dell'università);
- **imprese** (imprenditori e capi azienda);
- **cittadini** (lavoratori dipendenti, liberi professionisti, inoccupati e pensionati).

L'indagine, articolata in **12 quesiti** (a risposte sia aperte che chiuse) è stata sviluppata sulla base di domande tematiche da The European House – Ambrosetti e i principali risultati sono integrati nel presente documento all'interno delle schede di approfondimento “*Vox populi*”.

Al momento della stesura del Masterplan 3C (fine aprile 2019), hanno partecipato all'indagine *online* **più di 2.000 rispondenti** del territorio cremonese.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

PARTE I

IL FUTURO E LE OPPORTUNITÀ PER IL TERRITORIO DELLA PROVINCIA DI CREMONA

CAPITOLO 1.

LA VISIONE E LA STRATEGIA PER IL TERRITORIO CREMONESE AL 2030

1.1. IL MODELLO DI SVILUPPO DEL TERRITORIO

Il modello di sviluppo delineato sottende 6 domande-chiave

Sviluppare un territorio significa dare risposte concrete a sei domande fondamentali:

1. Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?
2. Perché un'impresa già presente dovrebbe decidere di rimanervi?
3. Perché un contribuente o una famiglia dovrebbero 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?

I sistemi territoriali che non hanno risposte convincenti a questi quesiti (e, quindi, non sono in grado di comprendere “chi” dovrebbero attrarre nel proprio territorio e “perché” questi dovrebbe sceglierlo) rischia un **potenziale declino**.

Per rispondere a queste domande occorre definire una strategia competitiva per il territorio che, nell'approccio metodologico allo sviluppo territoriale messo a punto da The European House – Ambrosetti e applicato al Masterplan 3C, si basa sui seguenti capisaldi metodologici:

- La **visione strategica** per il territorio (si veda il sotto-capitolo 1.2.).
- Le **competenze distintive** del territorio (si veda il sotto-capitolo 1.3.).
- Gli **obiettivi di sviluppo** e l'*accountability* (si veda il sotto-capitolo 1.4.).
- I **progetti “portanti”** (si veda il Capitolo 2).

In un contesto fortemente competitivo e globalizzato, ogni sistema territoriale deve essere in grado di creare una **identità forte**, sviluppando attività produttive, competenze e talenti che garantiscano una **fonte di vantaggio competitivo strutturale e difendibile nel tempo**.

Infatti, lo sviluppo sostenibile di qualsiasi territorio si basa, da un lato, su un livello “tattico”, inteso come l’insieme di elementi (più o meno facilmente) imitabili dai concorrenti (ad esempio, infrastrutture, servizi, fiscalità, sicurezza, burocrazia, ecc.) e, dall’altro, su un livello “strategico”, rappresentato dalle competenze distintive che costituiscono un vantaggio competitivo difendibile per il territorio.

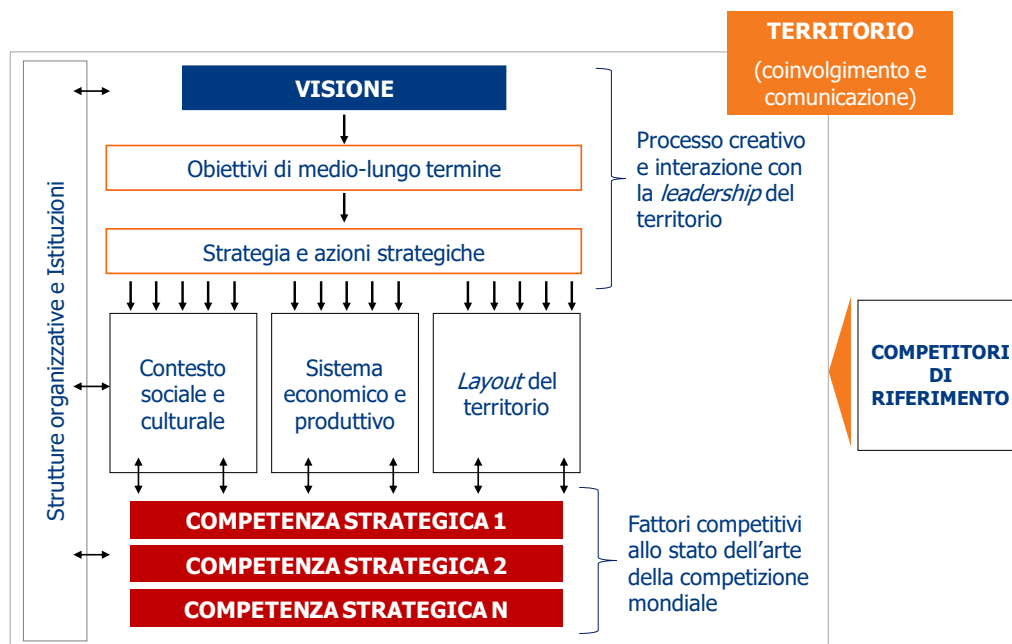


Figura 10. Il modello di sviluppo territoriale elaborato da The European House – Ambrosetti in sintesi. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

1.2. LA VISIONE STRATEGICA DEL FUTURO PER IL TERRITORIO CREMONESE

La visione indica il percorso da intraprendere nel medio-lungo termine e il futuro orientamento del territorio in termini di indirizzi strategici di sviluppo, settori economici e ambiti di focalizzazione. La visione è quindi la **rappresentazione di sintesi di ciò che un territorio intende diventare in un periodo definito.**

La visione del futuro è il punto di partenza per definire progetti e priorità del territorio

A tal fine, la visione strategica:

- è **differenziante**, ovvero non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
- trasferisce il **senso del nuovo** (evitando la sindrome della “nostalgia”);
- indica le aree (**competenze territoriali**) in cui intende eccellere e una direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire, chiarendo se le competenze sono distintive (se comparate a livello nazionale/internazionale) oppure rappresentano una aspirazione (quale investimento è necessario a realizzarla?);
- fa leva sulle **competenze distintive** del territorio, evitando la commistione tra queste ultime (saper fare) e i patrimoni del territorio (possesso di un bene);
- fornisce un **indirizzo economico-operativo** della direzione in cui deve andare il territorio;

- è **vincolante** per le linee d’azione nel medio-lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze amministrative, pur conservando elementi di flessibilità e adattabilità in base alle esigenze e ai mutamenti del contesto;
- è **inclusiva** (e non esclusiva) e alimenta un “senso della comunità” attorno al suo sviluppo. La visione può essere formalizzata o meno, ma di fatto è **condivisa toto corde** dalla grande maggioranza dei cittadini e degli *stakeholder* istituzionali ed economici.

Un punto importante è che la visione – per essere efficace – deve tendere all’evoluzione e all’innovazione, includendo un **elemento di “sogno”** in grado di ispirare e generare consenso e *commitment* tra tutti i portatori d’interesse del territorio.

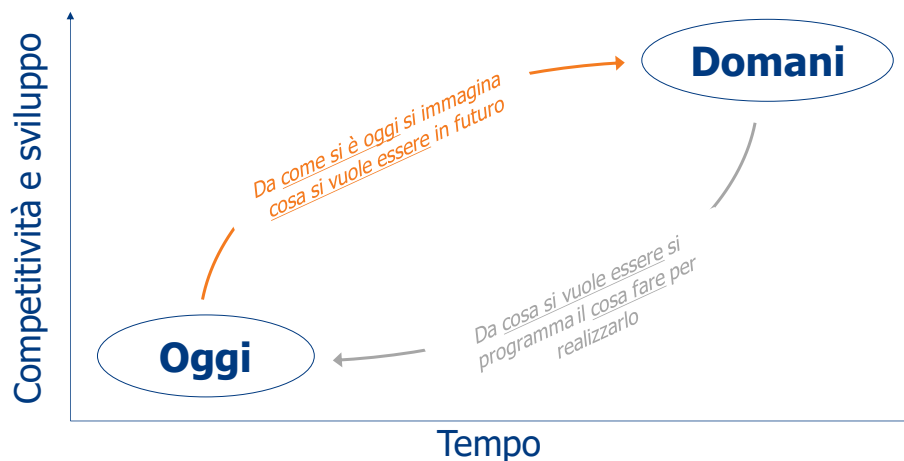


Figura 11. Le dimensioni della visione strategica per il territorio. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

In tal senso, il livello di cambiamento dei paradigmi tradizionali può essere incrementale (stimolando percorsi in essere e accelerandoli) o radicale (innescando dinamiche nuove o sostanzialmente differenti da quelle presenti). Questa scelta è strettamente legata alla valutazione di tre elementi:

- le necessità di **crescita** del territorio (ad esempio, territori in cui il modello economico-produttivo è in crisi, necessitano di visioni *disruptive*);
- le **opportunità** offerte dal contesto esterno (ad esempio, nuovi settori emergenti e/o ad alto potenziale, in cui il territorio può specializzarsi e acquisire un forte posizionamento competitivo);
- gli **investimenti** (finanziari e di capitale umano) necessari a sostenere la visione.

La definizione della visione strategica è, quindi, un **processo iterativo**, sviluppato dalla *leadership* del territorio e da chi ne ha responsabilità di governo, che deve tenere conto di una attenta valutazione dei costi e benefici associati ai diversi modelli di sviluppo possibili, pena la velleità o l’inefficacia della costruzione strategica.

Per il territorio della Provincia di Cremona, questo modello di sviluppo deve:

- essere un “*fil rouge*” che leghi il territorio dandone una **identità riconosciuta** e un **posizionamento competitivo chiaro**;

- sostanziare un modello di sviluppo policentrico che valorizzi le diversità territoriali;
- specializzare il territorio in nicchie di eccellenza di livello globale;
- essere incentrato sull’apertura e la “connettività” internazionale;
- puntare a sfruttare l’intera catena del valore delle competenze distintive del territorio;
- permettere di integrare la Provincia di Cremona con reti interregionali;
- stimolare l’attrazione di investimenti e aumenti la “densità” del territorio.

Un ulteriore aspetto da considerare è la **competizione esterna** associata ad una specifica visione. Per la sua implementazione, si deve tener conto dei territori con cui si compete su una o più specializzazioni e quale è il loro livello di “forza” relativo. Trascurare questo aspetto implica la definizione di visioni che – pur essendo valide in sé e potenzialmente sostenibili dal territorio in base alle proprie risorse e competenze – rischiano di essere depotenziate nei loro impatti concreti, disperdendo così gli investimenti fatti.

Alla luce di queste considerazioni di fondo, la visione deve basarsi sul “DNA” storico-culturale del territorio e sui valori che ne permeano il tessuto sociale e produttivo, portandone a sintesi l’intero patrimonio, materiale e immateriale. Il Masterplan 3C propone quindi che la **visione strategica del futuro** per il territorio cremonese sia:

La visione del futuro
connette tutte le scelte
strategiche del territorio

Fabbrichiamo (in) armonia

Adottando la struttura di un albero come immagine metaforica per esprimere la direzione verso cui il territorio cremonese intende indirizzare il proprio sviluppo futuro, le **competenze distintive** rappresentano la base (le “radici”) su cui poggia la **visione strategica** (il “tronco”) e su questa si innestano i **macro-obiettivi** (i “rami”) da raggiungere nel medio lungo-termine, idealmente al 2030.

La visione suggerita enuclea tre caratteristiche distintive del territorio:

1. La forte **componente manifatturiera**, grazie alla radicata presenza di produzioni di rilievo, alcune delle quali vantano una tradizione secolare. In particolare, il territorio cremonese mostra in tutti i settori (dall’agricoltura all’industria, fino al terziario) una **solida cultura votata all’intraprendere**, alla capacità di generare valore in quello che si fa, esprimendo la creatività e la qualità necessarie per portare nel mondo il valore delle produzioni “*Made in Italy*”. Proprio la consolidata e diffusa “rete” della imprenditoria territoriale ha agito da ammortizzatore e freno della crisi che, in sua assenza, nell’ultimo decennio sarebbe stata ancor più pesante.
2. La capacità di produrre beni ed offrire servizi che, per loro stessa natura, sostengono uno **stile di vita armonioso** e **soddisfano più esigenze e funzioni d’uso in modo sincronico**.
3. La capacità di svolgere queste attività, anche molto diverse tra loro, **all’interno di un quadro complessivo che risulta armonioso** (“fabbricare *in* armonia”).



Figura 12. La visione del futuro per il territorio cremonese al 2030. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Centralità della persona, alto valore aggiunto e sostenibilità | Grazie alla “struttura portante” delle competenze distintive (si veda il successivo sotto-capitolo 1.3.), la visione “Fabbrichiamo (in) armonia” punta a garantire nel medio-lungo termine:

- Un posizionamento competitivo del territorio sulla “**filiera della persona**”.
- La differenziazione del territorio su specializzazioni e produzioni **ad alto valore aggiunto** (anche con la possibilità di fertilizzare ulteriori filiere di prodotto e servizio – si veda più avanti).
- Lo sviluppo e l’integrazione di **modelli di sostenibilità**.

La visione strategica per la Provincia di Cremona è quindi orientata a stimolare il territorio:

- Mettere **la persona al centro** grazie alla specializzazione sulla filiera dei servizi per la salute e l’assistenza della persona, alla presenza di un **cluster** della cosmesi di riferimento nazionale (produzione, formazione e ricerca) e allo sviluppo del sistema dell’ospitalità per far sentire “a casa propria”.
- Valorizzare le **eccellenze industriali e produttive nazionali** legate a produzioni di qualità e “uniche” e alla filiera della cultura e dell’arte (a partire dalla tradizione musicale radicata nelle tre aree del territorio cremonese).
- Promuovere l’**economia sostenibile** ideando e applicando tecnologie per la sicurezza e sostenibilità delle produzioni per le filiere-guida della metallurgia-meccanica e agro-alimentare.
- Sistematizzare una **formazione di qualità**, accumulando sapere sui temi di riferimento della visione, anche sul fronte scientifico.
- Aumentare la **vivacità culturale**, con una “densità” di eventi e momenti culturali di richiamo su scala internazionale.

La visione può sostanziarsi quindi in più attività, senza porre vincoli o precludere nuove opportunità di *business*, come ad esempio:

- Specializzazione sulla filiera di prodotti e servizi per la “società 5.0”, con *focus* sulla popolazione anziana (autosufficiente e non).
- Offerta di prodotti per la bellezza e la cura della persona (cosmetica, essenze/profumi, gioielli, ecc.).
- Sistema dell’ospitalità variegato e “per ogni tasca” (hotel, *bed & breakfast*, ristoranti, trattorie, ecc.).
- Tecnologie per produzioni sostenibili, sicure e tracciabili (macchinari per agricoltura, zootecnia, industria alimentare, arredamento, edilizia, energia, ecc.).
- Produzioni agro-alimentari di qualità e “uniche”.
- Offerta di occasioni di svago e organizzazione di eventi culturali di richiamo, anche internazionale (concerti, festival, incontri, musei ed esposizioni).
- Offerta di spazi per il tempo libero (biblioteche, cinema e teatri, centri sportivi, aree per lo *shopping*, parchi e aree pubbliche).
- Opportunità formative ampie e trasversali, a tutti i livelli (tecnica, universitaria e non).
- Presenza di competenze nell’utilizzo delle risorse energetiche, in particolare le bioenergie (come biomasse e biogas).
- Focalizzazione dell’università e della ricerca su temi coerenti con il “saper vivere” (musica, cultura, ecc.).
- Sviluppo della filiera dell’arte.

1.3. LE COMPETENZE PORTANTI DEL TERRITORIO CREMONESE

La visione del futuro deve fare leva sulle competenze territoriali, ovvero su **specifiche abilità del territorio** in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, ecc..

Le componenti delle competenze sono:

- Conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio.
- Numerosità delle persone con conoscenza accumulata.
- *Know-how* accumulato in *database* fisici.
- Strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e i rispettivi meccanismi di funzionamento (che possono facilitare o intralciare l’espressione della competenza).
- Infrastrutture fisiche e infostrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo che possono facilitare (o intralciare) l’espressione della competenza.
- Piena consapevolezza della maggioranza degli attori istituzionali, sociali ed economici del territorio di possedere questa competenza specifica.

La competenza è la capacità di un territorio di fare “qualcosa”

Le competenze si distinguono dai patrimoni (o *asset*) territoriali, che esprimono un elemento disponibile nel territorio e che ha valore per chi vi opera, senza essere necessariamente un fattore di vantaggio competitivo o di distintività. Solo quando questo viene inserito e valorizzato all’interno di una strategia territoriale – e in coerenza con la visione del futuro – tale potenziale può tradursi in una competenza.

Le competenze diventano “portanti” (o “distintive”) quando sono **ad un livello complessivo superiore**, per qualità e intensità, **a quello dei territori concorrenti**. In tale logica, un territorio può costruire un numero limitato di competenze distintive, tipicamente in un numero non superiore a tre/cinque.

L’integrazione delle competenze portanti permette di creare un “ecosistema” capace di auto-rafforzarsi e crescere nel continuo

Ai fini della strategia di sviluppo, è inoltre essenziale valutare il **grado di distintività e competitività** delle competenze per poter valutare e pianificare le azioni per la loro valorizzazione: infatti alcune competenze, anche se tipiche del territorio, potrebbero – alla luce dei cambiamenti interni ed esterni dello scenario competitivo – non giustificare ulteriori investimenti mirati⁵.

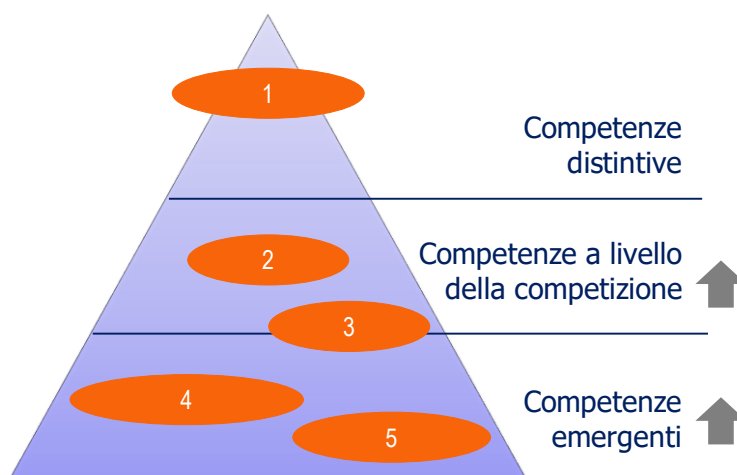


Figura 13. I diversi gradi di distintività delle competenze di un sistema territoriale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

La visione per il territorio della Provincia di Cremona ruota attorno a **sei competenze portanti** che il Masterplan 3C ha identificato in:

1. Industria agro-alimentare.
2. Metallurgia e meccanica.
3. Cosmetica.
4. Servizi alla persona.
5. Bioenergie e tutela del territorio.
6. Musica.

⁵Un esempio tipico di tale situazione è offerto dal mantenimento “artificioso” sul territorio di produzioni industriali che non hanno più ragione economica in considerazione dello sviluppo di nuove tecnologie, della maggiore concorrenza internazionale o della riduzione della domanda.

Industria agro-alimentare

Il tessuto produttivo locale esprime una forte vocazione nell'industria agro-alimentare. Da un lato, il **settore agricolo e della zootecnia** è sviluppato in particolare nelle aree di Casalmaggiore e di Crema e alcuni numeri ne confermano l'eccellenza.

Il territorio è infatti:

- la Provincia italiana con la più alta quota di superficie destinata all'agricoltura (prima in Lombardia con il 14% della Superficie Agricola Utilizzata);
- la seconda Provincia lombarda per **produzione di pomodoro da industria**, con il 10% del totale nazionale; il Consorzio Casalasco del Pomodoro, con 370 aziende agricole associate e 500.000 tonnellate di pomodori raccolti, è la prima filiera di coltivazione e trasformazione di derivati del pomodoro in Italia ed esporta i suoi prodotti in 60 Paesi;
- la seconda Provincia lombarda (dietro a Lodi) per valore delle esportazioni di frutta e ortaggi (*export* per 33 milioni di Euro nel 2018, in crescita del 10% rispetto all'anno precedente);
- la seconda Provincia lombarda per coltivazione di zucche (dietro a Mantova, con 192 ettari, triplicati in 10 anni) e produzione di meloni, con il 10% della produzione nazionale e l'unico melone italiano IGP (Melone di Casteldidone);
- la terza Provincia lombarda per numero di suini (832.610 capi allevati)⁶ e con il 18% delle unità di bestiame adulto della Lombardia. Le Fiere Zootecniche Internazionali di Cremona sono la **principale manifestazione agro-zootecnica in Italia** (58.132 visitatori professionali nell'edizione 2018) e tra le più importanti al mondo.

Nel territorio sono presenti centri di eccellenza su riproduzione bovina, suina ed equina e ricerca biotecnologica e biomedicale e sulla ricerca per l'agro-industria⁷.

Dall'altro lato, la Provincia cremonese è sede di due distretti agro-alimentari tra i più importanti in Italia – il **distretto delle carni e dei salumi** (condiviso con Mantova) e il **distretto lattiero-caseario lombardo** – che complessivamente generano esportazioni per circa 1 miliardo di Euro⁸. Nel territorio si concentrano il 10% del latte prodotto in Lombardia (5% del totale nazionale) e il 18% della produzione di Grana Padano (quinta Provincia in Italia per incremento della produzione di forme di Grana Padano nel 2018, pari a +3,3%).

L'industria degli insaccati, lattiero-casearia e dolciaria sono i tre pilastri della trasformazione alimentare nel territorio cremonese

⁶ Ad esempio, la Cooperativa Produttori di Suini Prosus di Vescovato è tra le più importanti in Italia, l'unica ad avere e certificare l'intera filiera (dall'allevamento al confezionamento del prodotto), con 60 soci allevatori, 3 siti produttivi e oltre 300 dipendenti.

⁷ Tra questi si possono citare il centro di ricerca "Avantea" di Cremona, l'Istituto Sperimentale Italiano "Spallanzani" di Rivolta d'Adda e il laboratorio dell'ARAL a Crema, centro di eccellenza accreditato per le analisi dei parametri chimici del latte con circa 4 milioni di campioni analizzati all'anno. Nel territorio sono presenti anche i centri di ricerca di Monsanto - Gruppo Bayer a Olmeneta (centro di R&S *Seeds & Traits*) e di Syngenta a Casalmorano (uno dei due centri di R&S in Italia sulle grandi colture che serve i mercati dell'Europa mediterranea).

⁸ Nell'industria lattiero-casearia, la cooperativa Latte Soresina (con 1.200 tonnellate di latte ritirate ogni giorno dai suoi soci e circa 140 milioni di pezzi movimentati all'anno) e Padania Alimenti sono tra le prime 10 aziende della filiera del latte italiana per fatturato, la Gennaro Auricchio S.p.A. realizza il 50% delle vendite di Provolone Valpadana in Italia e lo stabilimento della Galbani (gruppo Lactalis) a Casale Cremasco produce formaggi freschi, con circa 400 addetti. Sul fronte della lavorazione degli insaccati, a Pandino ha sede lo stabilimento del Gruppo Citterio per la produzione di wurstel.

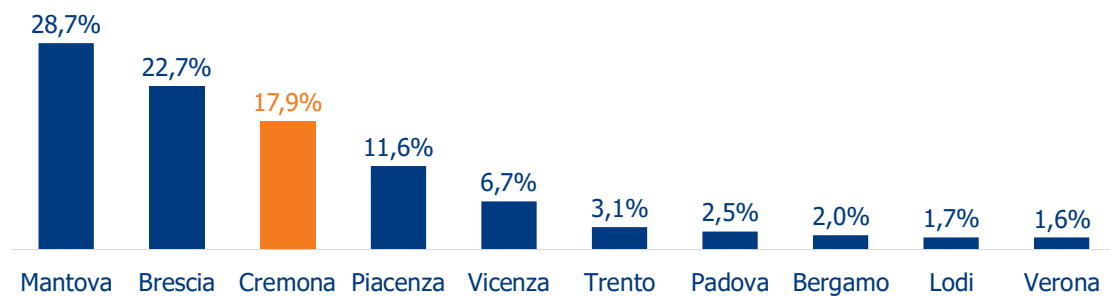


Figura 14. Prime 10 Province italiane per produzione di Grana Padano sul totale nazionale (valori percentuali), 2018.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Clal, 2019

Vox populi – Agri-food: un settore dalle ampie possibilità di sviluppo

In media, **quasi 2 cittadini del territorio cremonese su 5** identificano nell'industria agro-alimentare (rispettivamente per il 20% l'industria alimentare e per il 18% l'agricoltura) il settore più promettente per lo sviluppo economico e la competitività della Provincia, seguita da Musica e Cultura, Cosmetica e Benessere, Turismo e Metalmeccanica.

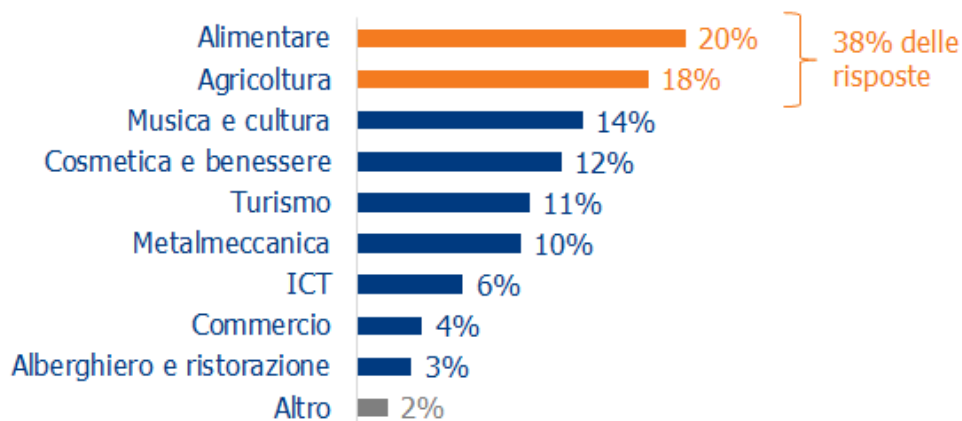


Figura 15. Risposte dei cittadini alla domanda: “Quali sono, a Suo giudizio, i settori più promettenti per lo sviluppo economico e la competitività del territorio cremonese?” (possibilità di esprimere fino a 3 risposte). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

Non stupisce quindi che per il 21% dei cittadini l'agro-alimentare sia **al primo posto** tra le parole più frequentemente associate al territorio cremonese nell'immaginario collettivo. Un simile risultato si riscontra anche nella percezione di imprenditori e studenti (per entrambi al terzo posto, rispettivamente con il 19% e il 15% delle preferenze espresse).

Cremona è inoltre la seconda Provincia lombarda (dietro a Milano) per valore delle esportazioni di olii vegetali e animali (pari al 36% del totale regionale) e ha una specializzazione nella **trasformazione dolciaria**, con 3 tra le prime industrie dolciarie per fatturato in Italia con sede operativa in Provincia di Cremona e con i capofila della

filiera della trasformazione. Le 260 aziende (di cui alcune *leader* di mercato nazionale⁹ e 205 artigiane) attive nell'industria dolciaria nel territorio cremonese occupano 2.200 addetti e generano ricavi per 700 milioni di Euro.

Metallurgia e meccanica

La Provincia di Cremona rappresenta da sola il **17% della produzione nazionale di acciaio** e vede la presenza del **secondo produttore di acciaio in Italia** (primo in Lombardia per volumi prodotti): il Gruppo Arvedi è infatti il primo gruppo nazionale di proprietà italiana¹⁰ che rientra tra le prime 100 aziende siderurgiche al mondo nella classifica stilata da World Steel Association (insieme all'Ilva di Taranto), con 4 milioni di tonnellate di prodotti siderurgici.

La siderurgia rappresenta oltre un terzo delle esportazioni provinciali

Cremona è la quinta Provincia italiana per ricavi aggregati delle imprese metallurgiche e valore dell'*export* di prodotti metallurgici: seconda area in Lombardia per **export di tubi in acciaio** e terza per *export* di **prodotti metallurgici**¹¹.

È inoltre l'ottava Provincia italiana per numero di addetti del settore metallurgico (2.659 nel 2017, pari al 2,3% del totale nazionale e al 6,35% del totale in Lombardia), ma sale in quarta posizione per dimensione media delle imprese del settore metallurgico: infatti, sono circa 106 gli addetti impiegati nelle imprese metallurgiche della Provincia, un valore **5 volte superiore** rispetto alla media lombarda (20,3) e nazionale (21,1).

Il territorio, infine, annovera:

- un **polo della meccanica** specializzato in lavorazioni ad alta precisione (ad esempio, la società VHIT S.p.A. di Offanengo è centro di competenza mondiale del Gruppo Bosch su comandi idrostatici e pompe volumetriche per uso industriale);
- la specializzazione nella filiera della **lavorazione del rame** nel Pizzighettone (la Carlo Colombo S.p.A. è capo-filiera nella trasformazione del rame).

⁹ Se si prendono in esame le aziende originarie del territorio cremonese, Sperlari e Vergani sono tra i principali *brand* nella produzione di torrone e mostarda in Italia, con oltre un secolo di storia; Walcor è il primo produttore per volumi di uova di Pasqua e praline in sacchetto in Italia mentre Witor's è tra le prime 10 aziende del segmento cacao, cioccolato e caramelle per fatturato. Il territorio vede anche la presenza di stabilimenti di importanti *player* dell'industria dolciaria: a Cremona la Barilla ha 73.000 tonnellate annue di capacità produttiva (specialità dolci e salate) con circa 300 addetti e 8 linee produttive, a Romanengo la Bauli produce al giorno oltre un milione di prodotti da forno a marchio proprio e per *private label*.

¹⁰ Con un fatturato consolidato di 2,8 miliardi di Euro e 4.000 dipendenti (per il 20% di origine straniera e provenienti da 41 Paesi), il Gruppo Arvedi è presente sul territorio cremonese con tre aziende: Acciaierie Arvedi (coils di acciaio alto resistenziali al carbonio), Arvedi Tubi Acciaio (tubi saldati di acciaio al carbonio) e Ilta Inox (tubi in acciaio inossidabile di alta qualità).

¹¹ Il Gruppo Arvedi esporta il 65% della propria produzione. Si segnala inoltre la presenza a Casalmaggiore dello stabilimento del Gruppo Marcegaglia, con 700.000 tonnellate annue di capacità produttiva di tubi e profili saldati e 470 addetti.

Cosmetica

Il territorio, e specialmente l'area del Cremasco, vanta una specializzazione nel settore della bellezza e cura della persona¹², posizionandosi ai primi posti in Lombardia per livello di specializzazione del tessuto manifatturiero e per occupazione (circa l'8% del totale nazionale, dietro a Milano e Bergamo).

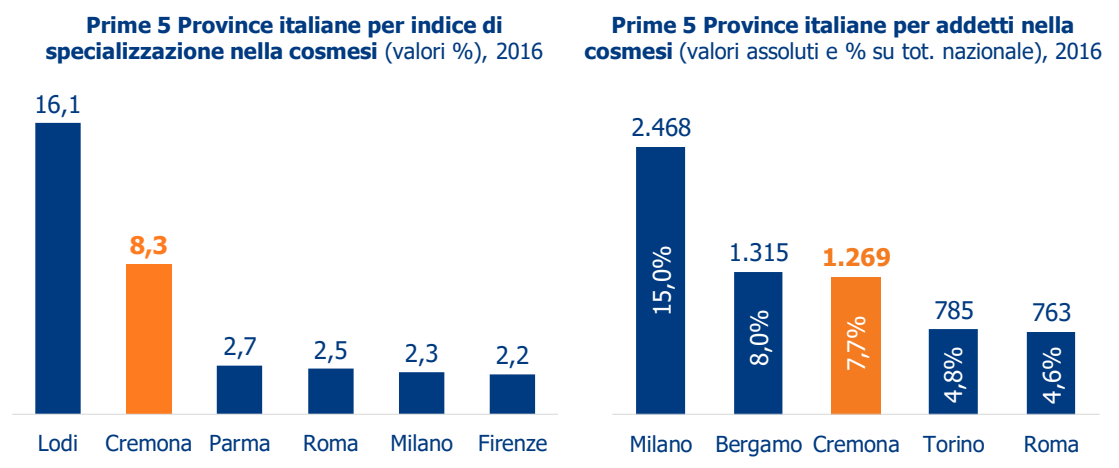


Figura 16. Prime 5 Province italiane per indice di specializzazione nella cosmesi (grafico di sinistra; valori percentuali) e per addetti nella cosmesi (grafico di destra; valori assoluti e incidenza percentuale sul totale nazionale), 2016. Nota: l'indice di specializzazione è pari al rapporto tra incidenza delle imprese del settore sul manifatturiero locale e nazionale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e CERSI, 2019

Nella Provincia di Cremona si è sviluppata una filiera industriale a sostegno dei prodotti di bellezza dei più grandi marchi internazionali

Il **Distretto della Cosmesi** presidia l'intera filiera del *make-up* da monte a valle e riunisce oltre 60 aziende del settore (con la prevalenza di produttori di cosmetici¹³ e di *packaging* primario, fino ad includere imprese che progettano e realizzano macchinari e impianti per il settore della cosmetica) per un totale di circa 2.700 dipendenti e 680 milioni di Euro di fatturato nel 2017 (investiti per il 15% in innovazione).

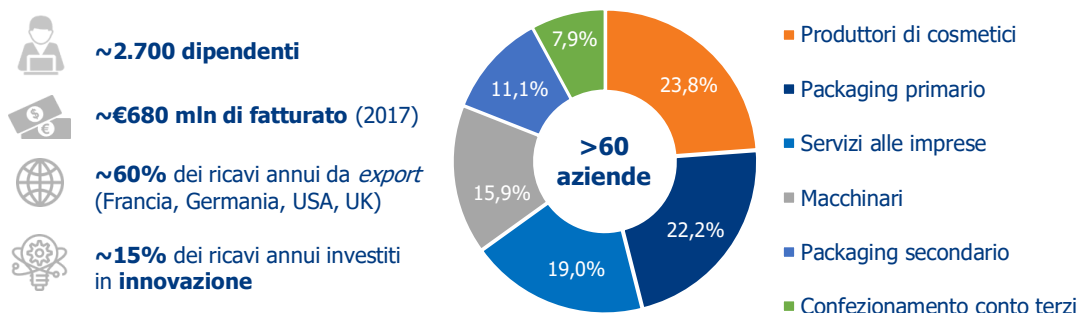


Figura 17. I numeri chiave del Distretto della Cosmesi di Crema. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Polo della Cosmesi, 2019

¹² Si segnala anche che a Casalmaggiore, tra la fine dell'Ottocento e gli anni Settanta del Novecento, si era sviluppato un importante distretto produttivo di bigiotteria (oggi sono circa 20mila i pezzi esposti al Museo del Bijou a memoria di quel periodo).

¹³ Si tratta in particolare di prodotti per il *make-up*, come ombretti, emulsioni, mascara, fondotinta, cipria e terre, polveri, rossetti, smalti, matite per viso, occhi e labbra.

Il Distretto della Cosmesi dell'area del Cremasco è un'eccellenza nazionale con **forti aspettative di crescita per il futuro** che permetteranno al territorio cremasco di:

- rafforzare la proiezione internazionale delle aziende del *cluster* (anche se il 60% dei ricavi deriva dall'*export*, quasi la metà dei clienti si concentra in Lombardia);
- aumentare l'attrattività per insediamenti produttivi di grandi *player* del settore (molte delle aziende presenti sono produttori conto terzi¹⁴, ma nessuna delle prime 20 filiali italiane di imprese multinazionali e delle prime 20 aziende cosmetiche italiane è insediata sul territorio);
- sviluppare corsi di specializzazione professionale presso le scuole e i centri di formazione locali (come, ad esempio, la creazione di una "Academy della Cosmetica").

Case study – Il Beauty Cluster Barcelona: un approccio di sistema

L'industria dei prodotti di bellezza in Catalogna rappresenta il 53% delle aziende del settore in Spagna (più di 400 aziende con 17.000 occupati) e il 57% del fatturato generato a livello nazionale. Nato nel 2014 a partire da 13 imprese che rappresentavano oltre 145 milioni di Euro di fatturato e 700 occupati, oggi il Beauty Cluster Barcelona riunisce più di 100 imprese ed organizzazioni attive in più settori (materie prime, ingredienti, farmaceutica, produzione di cosmetici e profumeria, imballaggi, apparecchiature elettromedicali, ecc.).

L'aggregazione di imprese si è dotata della missione di "rendere le imprese associate più competitive, creando nuovi progetti e offrendo servizi a valore aggiunto, attraverso iniziative individuali e collettive, interagendo all'interno della propria rete di ecosistemi ma anche con altri ecosistemi che migliorano le sue capacità". La Visione punta alla **valorizzazione delle specializzazioni delle imprese associate per raggiungere una posizione di leadership a livello internazionale**: "Ci proiettiamo nel mondo a partire dalle nostre origini e adottiamo i valori che ci uniscono e le sinergie che esaltano le nostre caratteristiche e specificità. Veniamo da un contesto cosmopolita, con uno spirito di innovazione, versatilità e un approccio distinto. La combinazione di queste origini, nel mercato della bellezza, ci rende un riferimento globale con caratteristiche uniche in ogni area della catena del valore".

Il *cluster*, per migliorare la competitività delle proprie imprese ha adottato diversi indirizzi strategici:

- Ricerca e Sviluppo: facilitare le collaborazioni tra i membri promuovendo lo sviluppo di nuovi prodotti.
- Internazionalizzazione: supportare le imprese nel processo di internazionalizzazione.
- Marketing e *brand positioning*: identificare nuovi *business* per le imprese.
- Formazione: migliorare la formazione tecnica e creare nuovi profili professionali.

Vengono inoltre organizzate iniziative per promuovere il settore e supportare le aziende *partner*, come la "Beauty Innovation Day" (giornata che include conferenze sull'innovazione, B2B e spazi per il *networking*) e il "Beauty Entrepreneurship Program" (supporto allo sviluppo di soluzioni innovative lungo la filiera della cosmetica).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Beauty Cluster Barcelona, 2019

¹⁴ Tra le principali aziende del settore insediate nel territorio cremonese si possono citare, tra le altre: Lumson, *leader* italiano nel settore del *packaging* primario per la cosmetica, partecipata dal Fondo Strategico Italiano; Ancorotti Cosmetics, produttore per conto terzi del 20% del mascara nel mondo; Intercos Group, *leader* globale nella produzione B2B di cosmetici (con due stabilimenti, a Dovera e Romanengo); la Chromavis di Vaiano Cremasco – parte del gruppo francese Fareva (1,5 miliardi di Euro di fatturato) – che amplierà lo stabilimento di Offanengo fino a 200 posti di lavoro attivabili.

Servizi alla persona

Servizi di gestione e formazione per la cura della persona sono diffuse nel territorio della Provincia di Cremona

Nella Provincia di Cremona sono insediati poli di eccellenza di **riabilitazione per la terza età** e un **sistema di Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA)** di qualità: 18 istituti nel Cremonese, 13 nel Cremasco e 3 nel Casalese.

Questo permette al territorio di posizionarsi al primo posto in Lombardia per numero di posti letto in RSA abilitate ogni 100.000 abitanti (1.097 posti letto). In particolare, nell'area di Crema sono presenti istituti per il **trattamento di patologie specifiche**¹⁵: la Provincia è seconda in Lombardia, dietro a Pavia, se si considerano i posti letto ogni 100.000 abitanti (48) nelle RSA abilitate per il trattamento dell'Alzheimer.

Nel territorio vi sono anche corsi formativi di interesse per questo settore, tra cui il Corso di Laurea in Infermieristica presso le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali (ASST) di Crema e Cremona e il Corso di Laurea in Fisioterapia dell'Università degli Studi di Brescia presso la ASST di Cremona.

Bioenergie e tutela del territorio

Forte sensibilità verso l'economia circolare, nella produzione di energia e nell'industria

Cremona è la prima Provincia lombarda (al quinto posto in Italia) per **produzione da bioenergie** (4,4% del totale nazionale nel 2016) e prima Provincia italiana nel **biogas** (9,8%). Ad esempio, la rilevanza del tema è testimoniata dal successo del Salone delle Tecnologie per le Rinnovabili "Bioenergy", con circa 1.200 visitatori all'anno.

Il territorio ha sviluppato una specializzazione anche nei **sistemi di gestione delle acque per l'irrigazione e di depurazione delle acque reflue**¹⁶.

Inoltre, con un tessuto urbano storico preservato superiore alla media nazionale, Cremona è il quinto Comune in Italia per quota di raccolta differenziata (78,3%).

¹⁵ Ne è un esempio la Fondazione Benefattori Cremaschi Onlus di Crema, specializzata nella gestione di patologie legate a demenze, Alzheimer e Parkinson, nata nel 2004 da una serie di fusioni e aggregazioni tra le Opere Pie e gli Istituti di Beneficenza del territorio alcuni dei quali risalgono alla metà del 1500.

¹⁶ Società Padana Acque gestisce il servizio idrico integrato dei 115 Comuni della Provincia di Cremona, con più di 156.000 clienti e circa 40,5 milioni di metri cubi immessi in rete nel 2017. A Cremona ha anche sede Linea Group Holding (LGH) – la *multiutility* del Sud Lombardia, parte del Gruppo A2A – attiva nei settori ambiente, energia e distribuzione.

Vox populi – L'aspettativa dell'opinione pubblica verso il futuro del territorio cremonese

L'attenzione diffusa verso una dimensione sostenibile e rispettosa dell'ambiente è confermata dalle risposte dei cittadini all'indagine *online*: **oltre un terzo dei rispondenti** (34%) auspica che il territorio nel prossimo decennio sia innanzitutto **"sostenibile"**. Seguono, in seconda e in terza posizione, maggiore dinamicità (25%) e maggiore innovazione (22%). Condividono tale visione anche circa un quinto degli imprenditori e degli studenti che hanno preso parte alla *survey* (rispettivamente con il 19% e il 18% delle risposte).

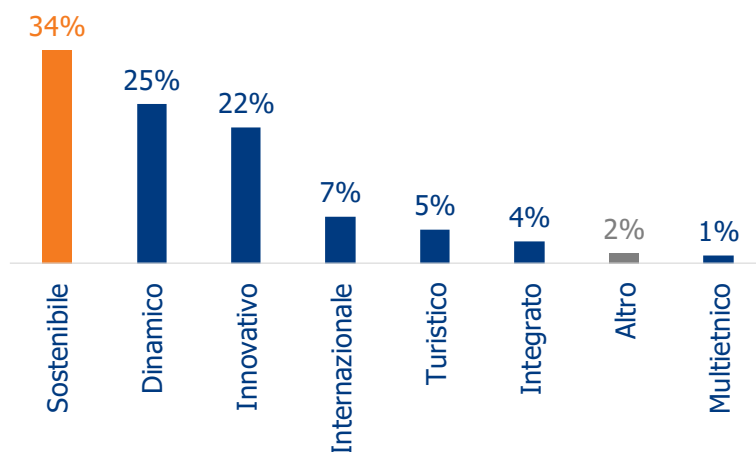


Figura 18. Risposte dei cittadini alla domanda: "Come vorrebbe il territorio della Provincia di Cremona tra 10 anni?". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

Focus – Perseguire la sostenibilità nelle lavorazioni dell'industria pesante

L'industria siderurgica è uno dei settori manifatturieri che, più di altri, sono esposti alla sfida legata alla sostenibilità nell'utilizzo delle materie prime e alla riduzione delle esternalità negative lungo l'intero ciclo della lavorazione dell'acciaio.

L'acciaieria del Gruppo Arvedi a Cremona è un **esempio di sostenibilità e di economia circolare**, per effetto degli investimenti effettuati negli anni in tecnologie innovative. Infatti, grazie alla **tecnologia ESP (Endless Strip Production)** inventata e sviluppata dal fondatore Giovanni Arvedi e oggi coperta da 480 brevetti internazionali, lo stabilimento cremonese garantisce risultati di eccellenza in termini di:

- **Riciclo infinito:** 3,5 milioni di tonnellate di acciaio prodotto nel 2018 ottenuti tramite forno elettrico da rottami ferrosi, quindi smaltendo e riciclando materiali a fine vita senza perdere le proprietà intrinseche dell'acciaio.
- **Minore impatto ambientale:** -60% dei consumi energetici rispetto al ciclo convenzionale, -50% delle emissioni di CO₂, -50% dei consumi di acqua e -5 volte negli spazi occupati.
- **Utilizzo integrale dei sotto-prodotti:** trattamento di scorie di acciaieria e altoforno, prodotti derivati dal riciclo degli acidi e dalla demolizione di rivestimenti refrattari come alternativa alle materie prime naturali.
- **Recupero energetico:** l'energia dei fumi dei forni elettrici fusori installati nello stabilimento recuperata per creare vapore utilizzato nei processi di finitura ed energia elettrica.

(*) Prima al mondo, la tecnologia ESP permette di compattare in soli 180 metri le fasi di colata e laminazione a caldo, ottenendo rotoli di acciaio di alta qualità in un processo *endless*, con benefici non solo ambientali, ma anche in termini di tempistica e qualità superiore rispetto ai processi convenzionali.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Gruppo Arvedi, 2019

Musica

Nel territorio esiste una tradizione secolare nella **fabbricazione di strumenti musicali**: la Provincia di Cremona è infatti ai vertici nazionali per la fabbricazione di strumenti (172 imprese e in maggioranza botteghe artigiane di liuteria, un numero superiore alla somma delle imprese attive in questo comparto in tutte le altre Province lombarde). Con 214 imprese specializzate nell'industria musicale, Cremona è seconda in Lombardia (10,7%, alle spalle di Milano¹⁷) e terza, dietro a Milano e Brescia, per numero di addetti (circa 500 occupati, pari al 5% del totale regionale), a fronte di un fatturato di 7,7 milioni di Euro nel 2016.

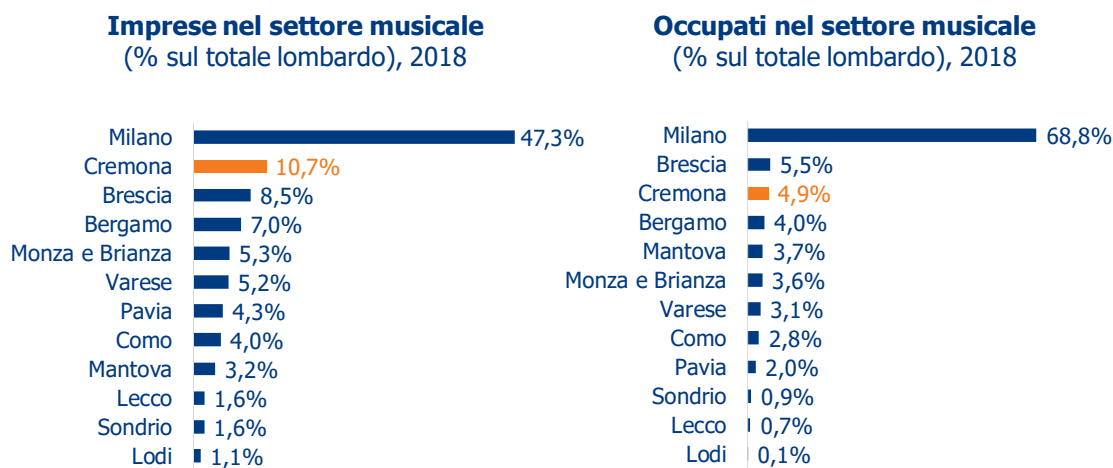


Figura 19. Imprese (grafico di sinistra) e occupati (grafico di destra) nell'industria musicale in Lombardia (incidenza percentuale delle Province sul totale regionale), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Movimprese - InfoCamere, 2019

Dal 2012 il “Saper fare tradizionale del violino a Cremona” fa parte del Patrimonio Immateriale dell’Umanità dell’UNESCO

Il Distretto della Liuteria di Cremona riunisce **154 imprese artigiane** (per il 42% straniere) e attiva un “circolo virtuoso” che inizia dalle scuole elementari, offrendo ai giovani una formazione musicale (con il conservatorio) e tecnico-manuale (con la Scuola Internazionale di Liuteria, istituita nel 1938) per la fabbricazione degli strumenti ad arco, e si autoalimenta attraverso i corsi universitari, le audizioni presso il Museo del Violino, la programmazione del Teatro Amilcare Ponchielli (con quasi 95.000 ingressi nel 2017, +11% rispetto all’anno precedente) e le numerose manifestazioni musicali cittadine di richiamo internazionale, come il “Monteverdi Festival” sulla musica barocca (36° edizione nel 2019), il “Festival Stradivari” (7° edizione), “Cremona Summer Festival” (10° edizione) e “Cremona Jazz” (4° edizione).

¹⁷ Nella Provincia milanese solo 14% delle imprese della musica è attiva nella manifattura di strumenti (131 aziende), in quanto il 64% opera nel settore dei servizi (in prevalenza attività di registrazione sonora e di editoria musicale e locali - discoteche, sale da ballo e *night-club*) e il 22% nel commercio. Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su dati Camera di Commercio di Milano-Monza-Brianza-Lodi e Registro delle Imprese, 2019.

Crema rappresenta l'unico sistema territoriale in Italia sull'**arte organaria** (con attività artigiane di produzione e restauro di organi a canne, il Museo dell'Arte Organaria e la Scuola di Arte Organaria a Crema) e tra i principali poli produttivi nell'arte campanaria (Fonderia Allanconi e Museo a Ripalta Cremasca). L'area di Casalmaggiore è invece specializzata nella **musica da camera**, con la realizzazione di festival e *masterclass* di rilievo internazionale. Alla produzione manifatturiera si accompagnano infatti importanti manifestazioni musicali come il "Concorso biennale internazionale Giovanni Bottesini" a Crema e il "Casalmaggiore International Music Festival".

La musica permea l'intero territorio provinciale: liuteria a Cremona, arte organaria e campanaria a Crema e musica da camera a Casalmaggiore

Focus – Una eccellenza internazionale nel settore della Musica: il Museo del Violino di Cremona

Il Museo del Violino, ospitato da settembre 2013 nella storica sede del Palazzo dell'Arte (ristrutturato grazie alla sinergia pubblico-privata tra il Comune di Cremona e la Fondazione Arvedi-Buschini), è oggi l'elemento propulsore dell'attività culturale del territorio e concreto simbolo della storica eccellenza della liuteria cremonese.

Il museo, **unico al mondo nel suo genere**, ripercorre – anche con il supporto dei moderni mezzi tecnologici – le tappe della liuteria ed espone alcuni tra i più importanti strumenti dei grandi maestri classici cremonesi (Stradivari, Amati e Guarneri) appartenenti alla collezione del Comune e della Fondazione "Walter Stauffer".

L'attenzione del pubblico verso la struttura museale e le sue attività è in continua crescita: nel 2018 le presenze per visitare le collezioni, partecipare a concerti o audizioni con strumenti storici, seguire conferenze, convegni e incontri sono state **oltre 107.000**. Con riferimento agli ingressi al museo (quasi 66mila), la provenienza straniera supera il **30%**, in particolare da Germania (6%), Francia (5,6%), Stati Uniti d'America (4,7%) e Paesi asiatici (4,1%).

Oltre al moderno *Auditorium* "Giovanni Arvedi" per le audizioni, all'interno del Museo del Violino, il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Pavia hanno attivato **due Laboratori di ricerca scientifica**, che sviluppano in maniera coordinata l'attività di ricerca su temi collegati alla liuteria. La complementarietà di competenze e una gestione scientifica integrata hanno consentito di creare un centro di ricerca scientifico-diagnostica di eccellenza per il territorio su questi temi.

Inoltre, dal 1976 è organizzato il **Concorso Triennale Internazionale "Antonio Stradivari"**, momento di confronto privilegiato tra i migliori costruttori di tutto il mondo, tanto da esser definito, non a caso, l'Olimpiade della Liuteria. La 15° edizione della manifestazione, tenutasi nel 2018, ha visto la competizione di 331 maestri liutai provenienti da 40 Paesi.

Dal 2009 la Fondazione ha anche promosso il **progetto "Friends of Stradivari"**, una rete internazionale tra quanti possiedono, studiano, utilizzano strumenti della liuteria classica cremonese o ne sono semplicemente appassionati.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Comune di Cremona e Fondazione Museo del Violino "Antonio Stradivari", 2019

Le esportazioni di strumenti musicali dalla Provincia di Cremona sono cresciute in media dell'8% annuo dal 2010, raggiungendo i 5,5 milioni di Euro nel 2018 (valore più che raddoppiato rispetto ai primi anni Duemila e cresciuto di oltre 10 volte dall'inizio degli anni Novanta del secolo scorso). L'*export* è destinato soprattutto a Giappone (circa il 40% del totale) e ad altri Paesi asiatici (Hong Kong, Taiwan, Cina, Corea del Sud e Singapore).

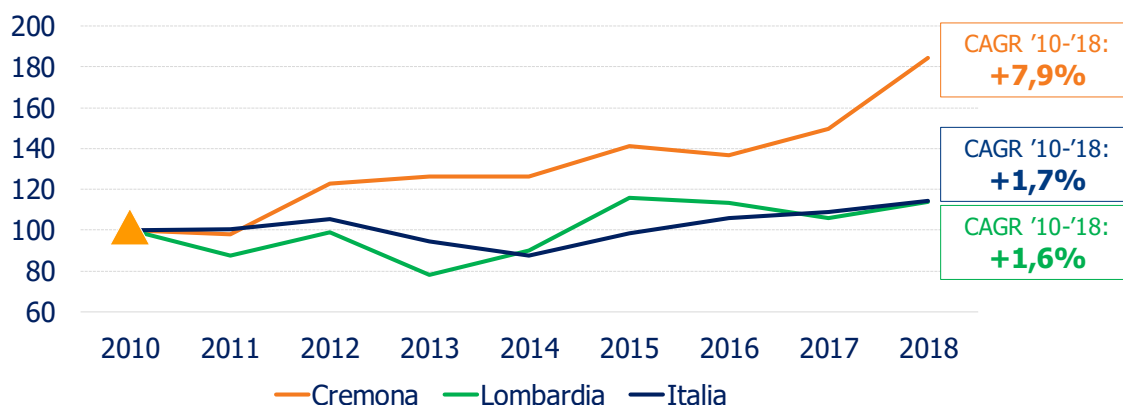


Figura 20. Esportazione di strumenti musicali: confronto tra Provincia di Cremona, Lombardia e Italia (numero indice, 2010=100 e CAGR), 2010-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

Una importante occasione di sviluppo del *business* tra gli operatori del settore (e di stimolo al turismo grazie alla presenza di professionisti, amatoriali, appassionati, studenti, scuole di musica e insegnanti) è rappresentata dall'annuale **Fiera Internazionale “Cremona Musica”**, le cui manifestazioni sugli strumenti musicali di alta qualità¹⁸ hanno visto, nell'edizione 2018, la presenza di oltre 18mila operatori e musicisti da 55 Paesi, 320 espositori da 30 Paesi, oltre un milione di visualizzazioni tra *web* e *social network* e 163 eventi tra concerti, seminari, *masterclass*, presentazioni e mostre storiche.

La liuteria cremonese non è esente da tentativi di imitazione nel mondo

Nonostante la presenza di qualificate istituzioni ed enti che sostengono la trasmissione dei saperi nel settore (come il Conservatorio Monteverdi, la Fondazione Museo del Violino, la Fondazione “Walter Stauffer” di alta formazione musicale, ecc. – si veda il Capitolo 3), occorre tener presente che, anche in questa nicchia di mercato, **la competizione è crescente nel mondo.**

Negli anni, al di fuori dell'Italia, si sono infatti affermate nuove scuole di liuteria sia in altri Paesi europei con una tradizione – manifatturiera o formativa – in questa disciplina (come Germania, Repubblica Ceca, Francia e Regno Unito), sia in mercati che la hanno costruita *ex novo* (come Stati Uniti d'America e Cina).

¹⁸ Si tratta di: Mondomusica (strumenti ad arco), Piano Experience (pianoforti), Acoustic Guitar Village (chitarre classiche e acustiche), Cremona Winds (strumenti a fiato) e Accordion Show (fisarmoniche).



Figura 21. Le principali scuole di fabbricazione e riparazione di strumenti ad arco nel mondo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

Ognuna delle sei competenze distintive del territorio cremonese porta un contributo specifico alla visione del futuro. Alcune permettono, già allo stato attuale, di **generare massa critica** sul territorio (è il caso, ad esempio, dell'incidenza di metallurgia ed agro-alimentare sulle esportazioni provinciali e sul Valore Aggiunto generato, oppure della musica per l'impatto esercitato sulla connotazione dell'identità territoriale, sul turismo, sulla formazione e sulla creazione di un *network* internazionale). Altre, invece, mostrano il potenziale per generare massa critica negli anni a venire: si pensi alla formazione di nuove professionalità nell'industria cosmetica a partire dal Distretto della Cosmesi di Crema o alle possibilità legate a nuovi investimenti (immobiliari e tecnologici) nei servizi alla persona e allo sviluppo del turismo sanitario.

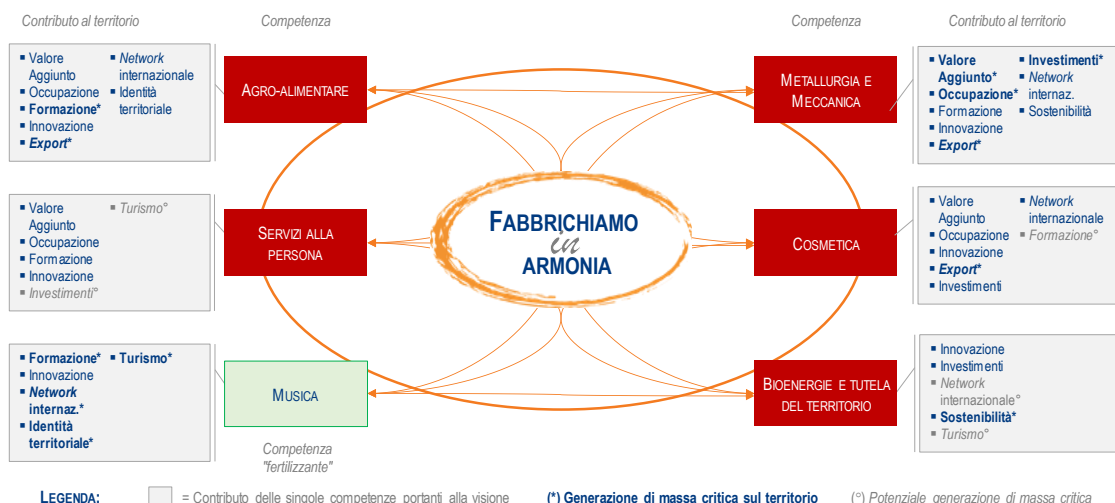


Figura 22. Il contributo delle competenze portanti alla Visione del futuro del territorio cremonese. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Dalle competenze
distintive possono
nascere nuovi *business*

In aggiunta, grazie ad un'azione di “fertilizzazione” a partire da queste competenze portanti, possono svilupparsi altre filiere di prodotto e di servizio in ambiti “nuovi” e ad oggi relativamente poco presenti nel territorio cremonese.

AGRO-ALIMENTARE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Precision farming</i> ▪ Sementi e concimi ▪ Fisiologia, benessere, nutrizione e igiene degli animali ▪ Vaccini e fitofarmaci ▪ Tecniche e test per riproduzione animale ▪ Qualità e sicurezza di latte e derivati ▪ Manifestazioni fieristiche e mostre zootecniche ▪ Bioenergie ▪ Corsi per le nuove professioni zootecniche e agricole ▪ Turismo collegato alle attività scientifiche in ambito veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processi di trasformazione di prodotti/sottoprodotti alimentari ▪ Macchinari per la lavorazione di prodotti lattiero-caseari ▪ <i>Packaging</i> ▪ Programmi di controllo e certificazione qualità ▪ Sviluppo e produzione di alimenti per la prima infanzia ▪ Soluzioni per il trasporto dei prodotti alimentari ▪ Gestione dello smaltimento <i>food waste</i> ▪ "Filiere del freddo" ▪ Ristorazione di qualità ▪ ...
METALLURGIA E MECCANICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologie innovative di produzione a basso impatto ambientale ▪ Tecnologie 4.0 per applicazioni industriali ▪ Tecnologie 4.0 per domestica ▪ Meccatronica ▪ Soluzioni per l'efficienza energetica e l'elettrificazione ▪ Nuovi materiali per l'edilizia e le opere pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifestazioni fieristiche ▪ Progetti di riconversione industriale in aree urbane ed extra-urbane ▪ Corsi per nuove specializzazioni professionali nell'industria siderurgica e meccanica ▪
COSMETICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricerca e Sviluppo su materie prime ▪ Test e controlli di qualità ▪ Biotecnologie ▪ Sviluppo e produzione di <i>packaging</i> e imballaggi «intelligenti» ▪ Prodotti per la cura del corpo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodotti «eco» per la persona ▪ Corsi di formazione professionale per l'industria cosmetica ▪ Corsi di formazione per <i>make-up artist</i> dell'industria del cinema e dell'intrattenimento televisivo ▪ ...
SERVIZI ALLA PERSONA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologie per la «<i>silver economy</i>» (acustica, sanità, domestica, edilizia, mobilità, sicurezza, ecc.) ▪ Sviluppo di app e soluzioni <i>mobile</i> (teleassistenza, finanza, ecc.) ▪ Centri per la riabilitazione della terza età o da malattie invalidanti/neurodegenerative ▪ Centri di formazione per assistenti familiari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centri di formazione specialistica (tecnica e/o post-universitaria) per le nuove professioni del futuro ▪ Asili nido e scuole per l'infanzia ▪ Attività sportive (canottaggio, golf, ciclismo, sport di squadra) ▪ ...
BIOENERGIE E TUTELA DEL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di competenze importanti in tema di bioenergie (biomasse/biogas) ▪ Distribuzione dell'acqua (trasporto, stoccaggio e qualità delle risorse idriche) ▪ Tecnologie di filtrazione e ultra-filtrazione dell'acqua ▪ Applicazioni per la gestione idrica nell'agricoltura ▪ Applicazioni per la gestione idrica in settori industriali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trattamento delle acque reflue industriali ▪ Tecnologie smaltimento dei fanghi in agricoltura ▪ Valorizzazione del patrimonio urbano e paesaggistico ▪
MUSICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produzione artigianale ▪ Formazione di eccellenza (<i>masterclass</i>) ▪ Eventi di richiamo internazionale ▪ Stagioni teatrali ▪ <i>Performing Arts</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologie per l'acustica applicata a settori industriali e telecomunicazioni ▪ Corsi per curatori museali ▪ Turismo congressuale ▪ ...

Figura 23. Alcuni esempi di filiere industriali e di servizi che si possono sviluppare a partire dalle competenze portanti del territorio cremonese. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

1.4. GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO E IL SISTEMA DI MONITORAGGIO

Gli obiettivi
rappresentano il livello
operativo della visione

Ai fini della concretezza nel medio-lungo periodo, alla visione del futuro devono essere associati degli **obiettivi strategici di natura quantitativa**. Perché tali obiettivi possano essere efficaci, essi devono:

- essere pochi, chiari e facilmente misurabili;
- essere progressivi e coerenti tra loro;
- essere orientati allo sforzo strategico condiviso, attraverso la visione;
- essere monitorati al fine di valutare lo stato di avanzamento, misurare i progressi e/o implementare azioni correttive se necessario;
- rispondere a principi di *accountability*, con responsabilità e ruoli delineati (“chi fa cosa” ed entro quali termini, con quali risorse e quali *output* e risultati).

Sulla base di queste caratteristiche è possibile **misurare i progressi**, verificare l'efficacia e l'efficienza degli strumenti adottati e introdurre correzioni o meccanismi di rettifica, quando necessario.

La strategia di sviluppo deve avere una specifica *accountability*

Nella scelta e nell'impiego degli obiettivi strategici e dei parametri (*Key Performance Indicator* - KPI) per la loro valutazione, in accordo con gli elementi della visione definita, occorre tenere presente le dimensioni fondamentali in cui si articola un territorio.

L'azione di pianificazione delle azioni strategiche deve infatti articolarsi rispetto a tre grandi ambiti dimensionali, comuni a tutti i territori:

- **economia**, che si riferisce tanto al sistema produttivo e delle imprese quanto alla disponibilità di servizi, alla capacità innovativa e di attrazione del territorio;
- **società**, riferita al contesto sociale che “ingaggia” la collettività, all’organizzazione e promozione di tutte quelle istituzioni con un impatto diretto sul cittadino (dal sistema accademico, al terzo settore, ecc.), facendo leva su elementi quali l’attrattività culturale, diversità e tolleranza, qualità della vita;
- **infrastrutture e servizi**, nell’accezione più ampia di pianificazione, di *layout* urbanistico-territoriale e di offerta di reti e servizi sul territorio (densità, multifunzionalità, infrastrutture fisiche e digitali, rapporto tra centri urbani e periferie, riconoscibilità e identità delle aree territoriali).

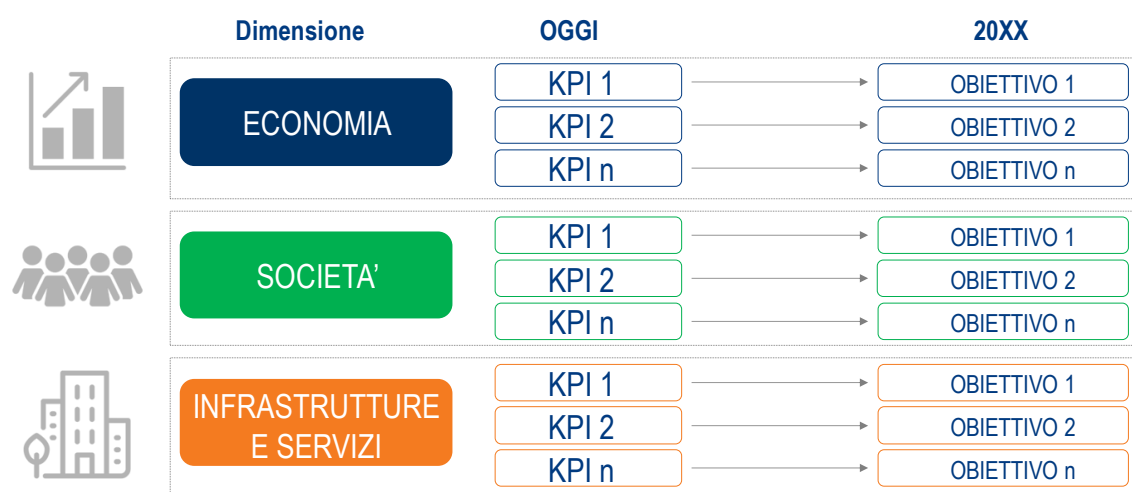


Figura 24. La rappresentazione di sintesi del processo di scelta e verifica degli obiettivi strategici di sviluppo. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Alla luce delle competenze distintive presenti nella Provincia di Cremona e dall'intervento sulle aree-chiave per il suo sviluppo socio-economico e infrastrutturale, si possono ipotizzare i seguenti **cinque ambiti di impatto prioritario**:

- a. Valore aggiunto incrementale generato da **sviluppo industriale** come le Province lombarde a media industrializzazione (Mantova, Varese, Lecco, Bergamo, Brescia).
- b. Crescita incrementale della **spesa dei turisti** se ci si allineasse alla media di pernottamenti nelle Province di Mantova e Pavia (territori lombardi comparabili a Cremona per dimensioni e caratteristiche).

- c. Valore aggiunto incrementale se ci si allineasse alla crescita media della Lombardia nell'**agricoltura** e alle prime tre Province italiane nella **trasformazione alimentare** (Parma, Modena e Reggio Emilia).
- d. Valore aggiunto incrementale del **sistema produttivo culturale e creativo** se ci si allineasse alla quota lombarda sul totale dell'economia.
- e. **Effetto-moltiplicatore degli investimenti infrastrutturali** sugli interventi prioritari per il territorio della Provincia di Cremona.

A ciascuno di questi obiettivi strategici si può stabilire un *target* pari all'allineamento di Cremona alla media dei territori *benchmark* considerati oppure un valore più sfidante (ad esempio, superiore del 10% rispetto alla media degli stessi).

Gli impatti attesi associati alla visione "Fabbrichiamo (in armonia)"

Tenuto conto di questi assunti metodologici, il **potenziale incremento del Prodotto Interno Lordo (PIL)** associato alla Visione strategica per il territorio cremonese potrebbe essere compreso tra 920 milioni di Euro e 1,3 miliardi di Euro all'anno (**tra il 10% e il 14% del PIL provinciale**).

Ciò si tradurrebbe per il territorio cremonese, su un arco decennale, in una forbice di risorse aggiuntive compresa **tra 9,2 e 13,3 miliardi di Euro**.

Ambito di impatto	Se Cremona si allineasse alla media dei territori <i>benchmark</i>	Se Cremona superasse del 10% la media dei territori <i>benchmark</i>
Valore aggiunto incrementale generato da sviluppo industriale come le Province lombarde a media industrializzazione (Mantova, Varese, Lecco, Bergamo, Brescia)	+€100 mln/anno	+€400 mln/anno
Crescita incrementale della spesa dei turisti se ci si allineasse alla media di pernottamenti nelle Province di Mantova e Pavia*	+€90 mln/anno	+€120 mln/anno
Valore aggiunto incrementale se ci si allineasse alla crescita media della Lombardia nell' agricoltura e alle prime 3 Province italiane nella trasformazione alimentare (Parma, Modena e Reggio Emilia)	+€40 mln/anno	+€50 mln/anno
Valore aggiunto incrementale del sistema produttivo culturale e creativo se ci si allineasse alla quota lombarda sul totale dell'economia	+€230 mln/anno	+€300 mln/anno
Effetto-moltiplicatore degli investimenti infrastrutturali sugli interventi prioritari per il territorio della Provincia di Cremona	Fino a +€4,6 mld nel medio termine	
(*) Province comparabili per dimensioni e caratteristiche del territorio	Tra €920 mln e €1,3 mld all'anno (10% - 14% del PIL della Provincia di Cremona) In 10 anni: €9,2 - €13,3 mld	

Figura 25. Obiettivi di sviluppo e stima potenziale di incremento del Prodotto Interno Lordo associato alla visione del futuro per il territorio cremonese. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

3 indicatori per i macro-obiettivi e 25 KPI (in 5 aree) che impattano sui macro-obiettivi

Per indirizzare e monitorare i progressi realizzati nel territorio, è necessario dotarsi di un adeguato strumento di misurazione e verifica. A tal fine, per l'iniziativa Masterplan 3C è stato elaborato un **Tableau de Bord per la gestione strategica del territorio**.

Il *Tableau de Bord* è concepito come uno strumento di facile consultazione, di valenza strategica e di utilità pratica, in cui viene evidenziata e misurata:

- La *performance* espressa dalla Provincia di Cremona su **3 macro-obiettivi prioritari**:

- dinamicità economica;
 - *trend* demografici;
 - dotazione infrastrutturale.
- L’efficacia delle misure adottate su alcune **dimensioni chiave** che impattano sulla visione di sviluppo (ciascuna misurata da adeguati KPI monitorabili nel tempo):
- Struttura produttiva.
 - Mercato del lavoro.
 - Formazione e Innovazione.
 - Turismo e Cultura.
 - Ambiente e Territorio.

		Macro-obiettivi				
		V.A. per abitante	Popolazione giovane	Dotazione infrastrutturale		
Sezioni tematiche						
KPI		Struttura produttiva	Mercato del lavoro	Formazione e Innovazione	Turismo e Cultura	Ambiente e Territorio
	1. Valore aggiunto Agricoltura sul tot. economia		1. Tasso di occupazione	1. Popolazione laureata	1. Numero di spettacoli per 1.000 abitanti	1. Produzione di energia da fonti rinnovabili
	2. Valore aggiunto Manifattura sul tot. economia		2. Tasso di disoccupazione	2. Tasso di NEET	2. Volume di affari degli spettacoli per abitante	2. Disponibilità di verde urbano
	3. Valore aggiunto Servizi sul tot. economia		3. Tasso di occupazione femminile	3. Partecipazione a formazione continua	3. Presenze turistiche per abitante	3. Dispersione della rete idrica
	4. Numero di imprese manifatturiere ogni 1.000 abitanti		4. Tasso di disoccupazione giovanile	4. <i>Start-up</i> innovative ogni 100.000 abitanti	4. Arrivi di turisti stranieri per abitante	4. Tasso di raccolta urbana differenziata
	5. Esportazioni per abitante		5. Retribuzione media per dipendente	5. Propensione alla brevettazione	5. Permanenza media nelle strutture alberghiere	5. Qualità dell’aria

Figura 26. I 25 Key Performance Indicator del Tableau de Bord strategico per la Provincia di Cremona. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Il *Tableau de Bord* strategico elaborato su 3 macro-obiettivi e 25 parametri di misurazione (KPI) in 5 aree-chiave restituisce una **fotografia tra luci e ombre del territorio**:

Dalla diagnosi del *Tableau de Bord* strategico emergono le aree su cui intervenire

- Nelle tre macro-aree (valore aggiunto per abitante, popolazione giovane, dotazione infrastrutturale) la Provincia di Cremona si posiziona agli ultimi posti in Lombardia.
- Nel **60% dei casi** (15 KPI su 25) la Provincia di Cremona è **nella prima metà della classifica a livello regionale** (dalla prima alla sesta posizione), ma solo in 6 casi è in seconda o terza posizione in Lombardia.
- Nel **40% dei casi** (10 KPI su 25) è nella **seconda metà della classifica** a livello regionale (dalla settima alla dodicesima posizione).
- Nell’80% dei casi si registra un miglioramento sui singoli indicatori.
- Solo in 3 KPI su 25 il territorio dimostra una **variazione negativa** rispetto all’anno precedente: incidenza del valore aggiunto dell’agricoltura sul totale dell’economia,

permanenza media dei turisti negli esercizi alberghieri e qualità dell'aria (misurato come numero massimo di giorni di superamento del limite per la protezione della salute umana previsto per il PM10 nel capoluogo di Provincia).



Figura 27. Il Tableau de Bord strategico del posizionamento della Provincia di Cremona in Lombardia (in allegato al Masterplan 3C). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

CAPITOLO 2.

LE PRIORITÀ D'AZIONE E LE PORTANTI DELLO SVILUPPO

2.1. IL PIANO DELLE AZIONI STRATEGICHE

Il processo di aggregazione degli *stakeholder* attorno alla visione del futuro e agli obiettivi strategici del Masterplan 3C deve gravitare intorno ad un piano delle azioni che, in accordo con gli elementi fondanti precedentemente illustrati (visione, competenze portanti, obiettivi strategici ed ambiti chiave per lo sviluppo), riesca a dare tutti gli elementi di processo necessari per la corretta implementazione del progetto di sviluppo del territorio cremonese.

Il piano delle azioni deve rispondere ad alcuni criteri imprescindibili della programmazione strategica:

- **suddivisione delle azioni nelle tre dimensioni** (economica, sociale e delle infrastrutture e servizi), declinando progetti e iniziative secondo queste tre macro-aree;
- definizione delle **priorità**, alla luce della visione del futuro e degli obiettivi strategici stabiliti per il territorio;
- definizione di obiettivi misurabili ed estremamente pratici, anche mediante il lancio di **progetti** in grado di contribuire al raggiungimento del risultato prefissato.

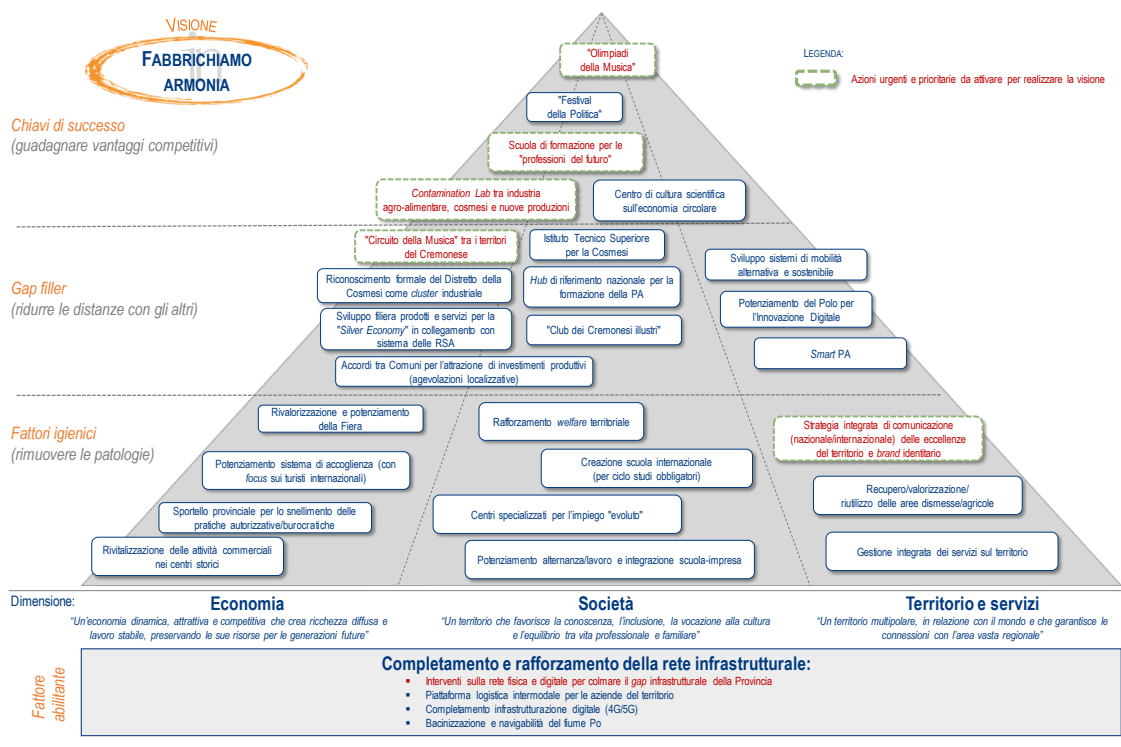


Figura 28. La piramide delle azioni per il territorio della Provincia di Cremona (in allegato al Masterplan 3C). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Al vertice della piramide delle azioni si collocano le chiavi del successo, fonte di vantaggi competitivi

In particolare, il piano delle azioni deve definire condotte e progetti secondo un'impostazione metodologica precisa, in base al grado di distintività delle competenze e al grado di priorità.

Si vengono così a formare **tre gruppi di azioni** secondo queste due dimensioni e la diversa natura (tattica/strategica) di operatività, secondo una struttura piramidale:

- I “**fattori igienici**” riguardano le azioni necessarie per rimuovere ostacoli e impedimenti allo sviluppo di nuove competenze o competenze che si stanno affermando nel territorio. I fattori ostativi possono essere di natura istituzionale, legati alle risorse, alla regolamentazione o alle strutture di *governance*.
- Le **azioni di “gap filler”** permettono di colmare un *gap* rispetto ad un competitore (locale, nazionale o internazionale), riducendo la distanza che esiste rispetto ad un *benchmark* in termini di servizio, qualità o quantità.
- Le “**chiavi di successo**” sono quelle azioni in grado di garantire e/o sviluppare un vantaggio competitivo nel processo di creazione del valore. Le azioni volte a superare la “linea di frontiera” fanno spesso leva sulle competenze distintive di un territorio e prevedono approcci innovativi anche attraverso la sperimentazione di soluzioni alternative.

Il Masterplan 3C delinea un portafoglio articolato di possibili interventi per implementare la visione del futuro per il territorio cremonese e, all'interno di questi, identifica le azioni prioritarie e urgenti da attivare.

Intervenire sul sistema infrastrutturale è la pre-condizione per il successo della visione

Alla base della “piramide” vi è un **fattore abilitante** su cui poggia l'intero impianto progettuale e che è di particolare rilievo per lo sviluppo del territorio cremonese nel medio-lungo termine (si veda anche il successivo Capitolo 3). Si tratta del **completamento e rafforzamento della rete infrastrutturale**, che può prevedere diverse iniziative tra cui:

- Interventi sulla rete fisica e digitale per colmare il *gap* infrastrutturale della Provincia.
- La creazione di una piattaforma logistica intermodale per le aziende del territorio.
- Il completamento infrastrutturazione digitale (rete 4G/5G).
- La bacinnizzazione e navigabilità del fiume Po.

Vox populi – Intervenire su infrastrutture e innovazione: le priorità per imprese e cittadini

L'indagine conferma il comune sentire sull'urgenza di completare e rafforzare la rete infrastrutturale nel territorio della Provincia di Cremona: questo è il parere di **più di un quarto degli imprenditori** e **più di un quinto dei cittadini**. Si osserva un allineamento anche sul secondo ambito prioritario: il **sostegno a Innovazione e R&S** (indicata dal 18% degli imprenditori e dal 17% dei cittadini). Se le misure anti-burocrazia si collocano in terza posizione tra le preferenze espresse dagli imprenditori (17% rispetto al 10% dei cittadini), la tutela dell'ambiente e degli spazi urbani è scelta dal 16% dell'opinione pubblica (a pari merito con lo stimolo dell'occupazione, che invece è in quarta posizione nel *ranking* espresso dai capi azienda).

Anche se in peso minore, il campione degli **studenti** (la cui attenzione si rivolge comprensibilmente a lavoro, aree verdi e istruzione) indica, per l'**11% delle risposte**, viabilità e collegamenti infrastrutturali come una delle aree prioritarie d'intervento per il governo del territorio.

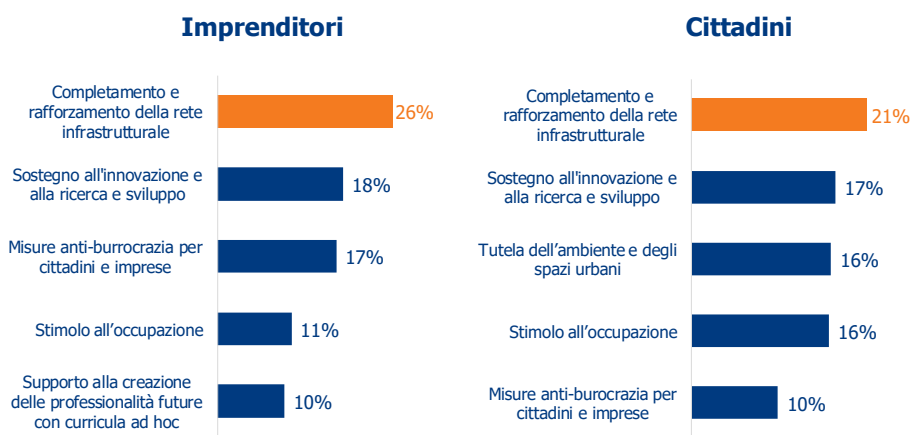


Figura 29. Prime 5 risposte degli imprenditori e dei cittadini alla domanda: "Quali sono le priorità per il territorio cremonese, a Suo giudizio, su cui intervenire?" (possibilità di esprimere fino a 3 risposte). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

Le diverse azioni sono state riclassificate secondo le tre macro-dimensioni di riferimento (alcune iniziative possono essere trasversali a più ambiti) e secondo la diversa natura di operatività.

Le azioni della dimensione economica

"Un'economia dinamica, attrattiva e competitiva che crea ricchezza diffusa e lavoro stabile, preservando le sue risorse per le generazioni future"

Le azioni identificate dal Masterplan 3C nella dimensione legata all'economia, con un crescente livello di distintività sono:

- La rivitalizzazione delle attività commerciali nei centri storici.
- La creazione di uno sportello provinciale per lo snellimento delle pratiche autorizzative e burocratiche.
- Il potenziamento del sistema di accoglienza (con particolare attenzione verso i turisti internazionali e le loro esigenze).

- La piena valorizzazione e il potenziamento delle manifestazioni organizzate presso la Fiera di Cremona, ad esempio rendendo **“MondoMusica” l’appuntamento fieristico di riferimento a livello europeo per gli strumenti musicali di qualità.**
- La realizzazione di accordi tra Comuni per l’attrazione di investimenti produttivi (ad esempio, attraverso la concessione alle aziende di agevolazioni localizzative).
- Lo sviluppo della filiera di prodotti e servizi per la *“Silver Economy”* in collegamento con il sistema delle Residenze Sanitarie Assistenziali presenti sul territorio.
- Il **riconoscimento formale del Distretto della Cosmesi come cluster industriale**, che consentirebbe di dare ulteriore impulso al percorso di crescita dimensionale (delle singole imprese e dell’intero distretto), sostenere l’elevata vocazione all’innovazione e all’internazionalizzazione (anche aumentando l’attrazione di investimenti dall’estero) e rinforzare le competenze e la professionalizzazione degli occupati del settore.
- La realizzazione di un **“Circuito della Musica”** tra i territori del Cremonese.
- La creazione di un **“Contamination Lab”** tra industria agro-alimentare, cosmesi e nuove produzioni.

Vox populi – Turismo e ricettività: per gli imprenditori del territorio è “allarme rosso”

Interrogati su quali siano i settori economici meno valorizzati nel territorio, in **quasi 2 casi su 5** le aziende partecipanti alla survey posizionano in vetta alla classifica il turismo e l’offerta della ricettività alberghiera e della ristorazione (rispettivamente con il 24% e il 14% delle risposte).

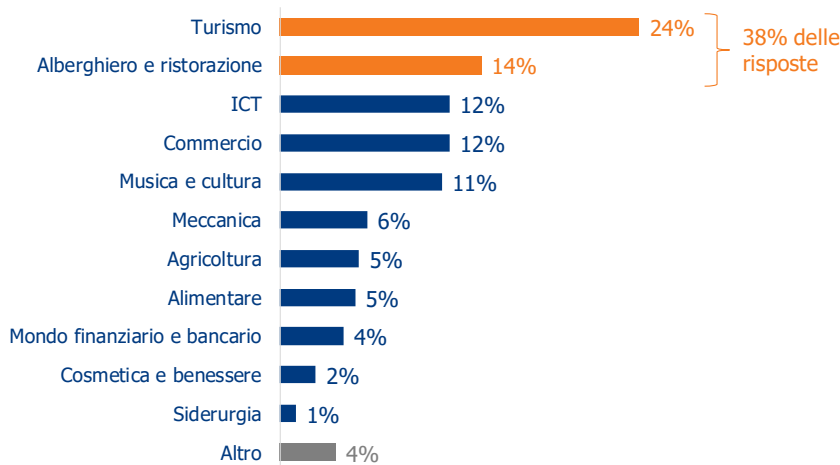


Figura 30. Risposte degli imprenditori alla domanda: “Quali sono, a Suo giudizio, i settori ad oggi sotto-valorizzati per lo sviluppo economico e la competitività del territorio cremonese?” (possibilità di esprimere fino a 3 risposte).
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

La percezione del sistema imprenditoriale cremonese sottolinea quindi il **forte potenziale di crescita (e di investimento)** che la filiera del turismo possiede, anche in termini di “volano” non solo per le bellezze e il patrimonio della Provincia di Cremona, ma anche per l’offerta e la comunicazione delle principali produzioni del territorio. Una categoria *target* d’interesse in questo settore potrebbero essere i **turisti high spender** (nazionali e stranieri) con alta capacità di spesa e gusti sofisticati in termini di esperienza della visita e offerta ricercata. Tuttavia, ad oggi nel territorio **non sono presenti ristoranti “stellati” indicati nella guida Michelin** (ad esempio, nelle aree limitrofe di Brescia e Bergamo ve ne sono rispettivamente 13 e 9).

Le azioni della dimensione sociale

“Un territorio che favorisce la conoscenza, l’inclusione, la vocazione alla cultura e l’equilibrio tra vita professionale e familiare”

Le azioni identificate dal Masterplan 3C nella dimensione legata alla società, con un crescente livello di distintività sono:

- Il potenziamento dei percorsi di alternanza/lavoro e dell’integrazione scuola-impresa, intervenendo in particolare sul sistema dell’orientamento e della formazione post-diploma, accanto all’alta formazione e alla ricerca e privilegiando le progettualità delle imprese locali che investono sull’innovazione digitale diffusa in tutto il processo produttivo.
- La creazione di centri specializzati per l’impiego “evoluto”.
- La creazione di una scuola internazionale per il ciclo degli studi obbligatori (rivolta in particolare ai figli di *manager* stranieri delle multinazionali già presenti – o da attrarre – nel territorio).
- Il rafforzamento del sistema di *welfare* territoriale a sostegno delle categorie più deboli della popolazione (inoccupati e pensionati).
- L’attivazione di un “**Club dei Cremonesi illustri**” che riunisca in rete le personalità del mondo della politica, dell’imprenditoria, della scienza, della cultura, dello spettacolo e dello sport che sono espressione del territorio o sono “simpatizzanti” verso Cremona e i suoi valori per esperienza personale o professionale.
- La costituzione di un *hub* di riferimento nazionale per la formazione della Pubblica Amministrazione.
- La creazione di un **Istituto Tecnico Superiore per la Cosmesi**, che operi in sinergia con le attività del Distretto della Cosmesi di Crema.
- La creazione di un **centro di cultura scientifica sull’economia circolare**. Questa possibile iniziativa si inserisce in un contesto in cui il Comune di Cremona ha vinto e guidato, come capofila di altre 7 città europee (da Italia, Spagna, Portogallo e Romania), il progetto triennale UrbanWINS del Programma Ricerca ed Innovazione Horizon 2020 finalizzato ad analizzare come le città consumano le risorse ed i prodotti e come eliminano i propri rifiuti; inoltre, il Polo per l’Innovazione Digitale si sta ampliando, con l’ingresso di società attive sui temi “*green*” e dell’ambiente.
- La creazione di una **scuola di formazione per le “professioni del futuro”**.
- L’organizzazione di un **evento annuale distintivo** che possa essere catalizzatore di grandi masse (alla pari di eventi di richiamo già realizzati sul territorio, come – in ambito gastronomico – la “Festa del Torrone” o la “Festa del Salame” a Cremona), ma si focalizzi su un **ambito tematico d’attualità non ancora presidiato** da altri sistemi territoriali (ad esempio, un “Festival della Politica”).
- L’organizzazione delle “**Olimpiadi della Musica**”, una manifestazione in grado di mettere a sistema tutte le specializzazioni ed iniziative detenute dalle tre aree della Provincia.

Le azioni legate a territorio e servizi

“Un territorio multipolare, in relazione con il mondo e che garantisce le connessioni con l’area vasta regionale”

Le azioni identificate dal Masterplan 3C nella dimensione legata al territorio e ai servizi del territorio (in aggiunta agli interventi relativi al completamento e rafforzamento della rete infrastrutturale locale), con un crescente livello di distintività sono:

- Lo sviluppo della gestione integrata dei servizi sull’intero territorio provinciale, a partire dalla valorizzazione delle competenze detenute dalle *utility* locali.
- L’avvio di misure di **recupero, valorizzazione e riutilizzo delle aree industriali dismesse e agricole** (oltre 40 aree dismesse).
- La definizione di una strategia integrata di comunicazione (nazionale/internazionale) delle eccellenze del territorio e *brand* identitario.
- Il lancio di un progetto sulla “*Smart PA*” nei Comuni (di ogni dimensione) della Provincia.
- Il **potenziamento del Polo per l’Innovazione Digitale** di Cremona, per favorire la nascita di nuove iniziative imprenditoriali nel settore ICT (*start-up* e *fintech*) e attrarre investitori nazionali ed esteri.
- Lo sviluppo di **sistemi di mobilità alternativa e sostenibile**, anche per contrastare l’elevato utilizzo di mezzi privati per gli spostamenti urbani ed extra-urbani (anche puntando sugli investimenti pianificati per la realizzazione di piste ciclabili cittadine a sostegno di una maggiore diffusione della “mobilità dolce”).

2.2. I PROGETTI PORTANTI PER IL TERRITORIO CREMONESE

I progetti portanti hanno un ruolo di catalizzatore per l’economia del territorio

Nel modello di sviluppo territoriale delineato, per progetto (o azione) “portante” si intendono quelle iniziative di sistema, coerenti con la visione del territorio della Provincia di Cremona identificate per essere in grado di:

- rafforzare le **competenze strategiche** del territorio;
- sensibilizzare e attivare i portatori di interesse e **catalizzare risorse**;
- imprimere una **accelerazione dello sviluppo territoriale** con l’attrazione di nuovi investimenti e insediamenti di vita;
- dare **visibilità qualificata** al territorio cremonese nel mondo.

Un esempio a livello internazionale è offerto dal caso di Poitiers, in Francia, che ha deciso di cambiare radicalmente il proprio DNA attraverso due progetti catalizzatori, trasformandosi da un’economia basata principalmente sull’agricoltura a un territorio che identifica nel turismo e nelle tecnologie i principali *driver* di sviluppo.

Case study – Un esempio di progetto portante per il rilancio del territorio: il caso di Poitiers (Francia)

Alla fine degli anni Ottanta, la regione di Poitiers ha definito la seguente visione: “**diventare un moderno polo regionale basato sul turismo, sull’educazione e sul lavoro nelle filiere tecnologiche**”.

A partire da un sistema territoriale prevalentemente **agricolo** con circa 90.000 abitanti, per raggiungere questo obiettivo e promuovere una radicale trasformazione della regione, Poitiers ha lanciato due grandi progetti integrati e coerenti con la visione (a fronte di investimenti per 550 milioni di Euro, inizialmente pubblici):

- lo sviluppo del **turismo edutainment** (Parc du Futuroscope), a breve distanza da altri attrattori nazionali, come i castelli della Valle della Loira;
- la creazione di un **polo di eccellenza per l’industria tecnologica** (Technopole) con l’insediamento di enti di ricerca pubblici e privati, laboratori del Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), incubatori di *start-up* e aziende *high-tech*.

Dalla sua inaugurazione nel maggio 1987, il parco tematico Futuroscope è riuscito a rinnovarsi continuamente nel tempo: ha stipulato un accordo con il Cirque du Soleil per attrarre nuovi flussi di turisti e vinto il GrandPrix Stratégies Marketing Mobile Prize per la propria app. Nell’esercizio 2015/2016 il fatturato è stato di 102,5 milioni di Euro, con 1,88 milioni di visitatori.

Anche il Technopole è cresciuto nel tempo e ha stretto *partnership* con più di 250 aziende, dove lavorano 7.000 impiegati, 2.000 studenti e 400 ricercatori; circa il 10% della R&S della Francia in campo ingegneristico (telecomunicazioni, aeronautica, fonti rinnovabili, nuovi materiali) è svolta al Technopole.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

In generale, è fondamentale attuare una **strategia di sviluppo in discontinuità**. Il territorio cremonese ha adottato un modello di sviluppo basato sull’evoluzione economico-industriale che negli anni ha interessato l’area che lo circonda. Numerose esperienze internazionali (tra le altre, Bilbao, Barcellona, Marsiglia, Sophia Antipolis, Sheffield, Dubai, Essen, Austin, ecc.) dimostrano come sia possibile trasformare la propria vocazione e creare nuove competenze. Un esempio in tal senso è offerto dalla città inglese di Sheffield che ha trovato una nuova vocazione, alternativa a quella storica, per la propria economia.

Case study – Sheffield (Regno Unito): una “strategia di rottura” per sviluppare una nuova competenza strategica

Sheffield è la quarta città del Regno Unito per numero di abitanti. La sua economia si è basata per decenni sull’industria pesante, grazie alla grande presenza di risorse naturali (ferro e carbone *in primis*). Il declino di questa industria a partire dagli anni Settanta del Novecento ha provocato la perdita di oltre 50.000 posti di lavoro, causando una profonda crisi economico-sociale.

L’amministrazione cittadina, collaborando con il settore privato, ha quindi deciso di mettere in campo **progetti di rigenerazione urbana** per rifocalizzare lo sviluppo della città nel **settore culturale** e creare nuovo impiego. È stato dedicato un Quartiere alle Industrie Culturali (*Cultural Industries Quarter – CIQ*) che oggi conta oltre 130 aziende attive nei *media* e nella comunicazione; inoltre è nato un centro culturale e formativo che accoglie più di 30 aziende del settore e mette a disposizione spazi di lavoro, sale conferenza e di esposizione. La prossima fase del progetto (presentata nel 2018) prevede investimenti per 470 milioni di Sterline e il completamento entro il 2024.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

Si presentano di seguito i lineamenti dei cinque progetti portanti e prioritari identificati dal Masterplan 3C 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 agro-alimentare, cosmesi e nuove produzioni
- 5 Lanciare una strategia integrata di comunicazione delle eccellenze del territorio con un **brand identitario** provinciale

Figura 31. I progetti portanti identificati dal Masterplan 3C per realizzare la visione per il territorio cremonese. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Per ciascuna iniziativa occorrerà individuare il *leader* di questi progetti per renderli operativi.

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

Questa azione è prioritaria per il territorio cremonese perché:

- La Provincia di Cremona soffre di alcune inefficienze infrastrutturali che **ne riducono la competitività** rispetto ai territori limitrofi:
 - alcune infrastrutture hanno ormai completato il loro ciclo di vita in buona salute e necessitano di interventi di manutenzione straordinaria;
 - altre opere, da realizzare *ex novo*, potrebbero aiutare a ridurre lo “*stress*” in termini di traffico e inquinamento a cui è sottoposto il territorio della Provincia di Cremona.
- L’inefficienza e l’inadeguatezza delle infrastrutture della Provincia di Cremona “costa” ai cittadini **almeno 160 milioni di Euro ogni anno** in termini di minor valore aggiunto creato (1,7% del PIL provinciale – si veda il Capitolo 3).

Il Masterplan 3C propone di attivare queste possibili iniziative:

1. Realizzare (o completare in tempi rapidi) gli **interventi di manutenzione straordinaria** delle reti infrastrutturali fondamentali per la connettività interna alla Provincia e transprovinciale (come nel caso della costruzione dei **ponti sul fiume Po** che andranno a sostituire quelli esistenti, oggetto di misure temporanee di manutenzione).

2. Realizzare opere infrastrutturali per **potenziare i collegamenti tra la Provincia di Cremona e i territori limitrofi**:
 - raddoppio del binario sulla linea ferroviaria tra Cremona e Milano (10.000 pendolari ogni giorno);
 - potenziamento della tratta ferroviaria Brescia-Cremona (percorrenza in 34 minuti nel 2002 rispetto ai 56 attuali);
 - potenziamento dei collegamenti tra le città di Cremona e Mantova (su ferro e gomma, ad esempio con la realizzazione della tratta autostradale Cremona-Mantova Sud);
 - riattivazione della linea ferroviaria tra Cremona e Piacenza (servizio passeggeri soppresso dalla fine del 2013, obbligando i cittadini a sostarsi su autobus sostitutivi o autovetture).
3. Completare la rete di **infrastrutture digitali** (banda ultra-larga) che rappresenta un fattore abilitante lo sviluppo di territori e imprese.

2. Creare una scuola di formazione per le “professioni del futuro”

Questa azione è prioritaria per il territorio cremonese perché:

- Anche alla luce degli sviluppi tecnologici, le aziende manifatturiere, agricole e dei servizi richiedono nuove competenze professionali che **spesso non riescono a reperire a livello locale**. Non a caso, il 10% degli imprenditori che hanno partecipato all’indagine promossa dal Masterplan 3C indica nel supporto alla creazione delle professionalità future con **curricula ad hoc** una delle priorità d’intervento per il territorio.
- Il territorio sta investendo sull’offerta di **corsi di specializzazione nell’istruzione terziaria**, tra cui:
 - il corso di laurea magistrale in “Ingegneria musicale e acustica”, in collaborazione con il Politecnico di Milano, il primo corso di laurea del genere in Italia e tra i più completi sulle tecnologie musicali e l’acustica musicale al mondo;
 - la realizzazione del Campus di Santa Monica dell’Università Cattolica a Cremona, futuro punto di riferimento internazionale in ambiti specifici dell’agro-alimentare (sicurezza, nutrizione, sostenibilità ambientale ed economica, ecc.);
 - il Laboratorio di Ricerca Operativa, attivo presso la sede distaccata dell’Università degli Studi di Milano a Crema sin dal 1998.

Il Masterplan 3C propone di attivare queste possibili iniziative:

1. Creare un istituto incentrato sull’insegnamento delle **competenze tecniche e professionali** che saranno sempre più richieste dal mondo del lavoro (“**Accademia dei mestieri del futuro**”) e per le specializzazioni prevalenti nell’economia cremonese:
 - siderurgia e meccanica;
 - cosmesi e benessere;

- agricoltura, zootecnia e trasformazione alimentare;
 - bioenergie.
2. Definire un'offerta formativa con una propria **connotazione distintiva** che possa interagire sinergicamente con gli istituti d'istruzione superiore e terziaria già presenti sul territorio (ad esempio, Scienze agrarie, alimentari e ambientali, Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica; Scuola Casearia a Pandino; Scuola di Specializzazione e *Master* in Economia del Sistema Agro-alimentare; sede del Politecnico a Cremona).
 3. Sviluppare un **centro di riferimento nazionale nell'Alta Formazione sulla Ricerca Operativa/Management Science e Matematica Applicata**, discipline che si possono applicare trasversalmente a tutti i processi produttivi e decisionali dei settori trainanti e a maggiore crescita del territorio.

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

Questa azione è prioritaria perché nel territorio cremonese sono presenti importanti **competenze ed eccellenze in campo musicale**:

- la Provincia di Cremona è ai primi posti in Italia per *export* di strumenti musicali (5,5 milioni di Euro nel 2018, pari a quasi un terzo del totale lombardo);
- il “Saper fare tradizionale del violino a Cremona” è parte del Patrimonio Immateriale dell'Umanità dell'UNESCO dal 2012, grazie al Distretto culturale della Liuteria che è un *asset* fondamentale della città e del territorio e un *unicum* nel mondo;
- la città di Cremona vanta l'unico Museo del Violino in Italia, con oltre 100mila presenze all'anno;
- la Provincia di Cremona è prima in Italia per operatori attivi nella liuteria (54,1% del totale nazionale) e per produzione di strumenti musicali (16% del totale).

Il territorio si può considerare la “terra madre” della musica barocca¹⁹: così come le strutture e istituzioni presenti già oggi sono in grado di formare e produrre musica barocca e studiare, creare e restaurare strumenti (ad arco) barocchi, allo stesso modo il sistema produttivo e formativo locale è **tra i pochi al mondo a poter coniugare musica e strumenti per ogni altra epoca storica**. Allo stesso tempo, Cremona ha la **vocazione naturale ad essere “Città della Musica”** e si può pertanto inserire in più ambiti con un approccio a 360 gradi, spaziando dalla musica classica e barocca fino a quella contemporanea.

Alla luce di tali considerazioni, il Masterplan 3C propone di attivare queste possibili iniziative:

1. Realizzare un **percorso integrato turistico-culturale** tra i territori di Crema, Cremona e Casalmaggiore – anche in collegamento con altre Province a vocazione

¹⁹ Il recente progetto “Cremona città barocca” promosso dal Comune di Cremona e Fondazione Cariplo rappresenta uno dei frutti del Distretto culturale della Liuteria e si orienta nella direzione innovativa, propulsiva e di lancio internazionale del territorio.

musicale (come Parma e Verona) – incentrato sulle arti musicali di ciascuna area, anche con *landmark* (concettuali e fisici) visibili:

- Cremona: arte liutaria;
 - Crema: arte organaria e campanaria;
 - Casalmaggiore: musica da camera.
2. Lanciare le “**Olimpiadi della Musica**”, nella forma di un evento pervasivo con attività diffuse nelle macro-aree della Provincia (ad esempio della durata variabile tra un *week-end* ed una settimana) e con l’**integrazione di più attività**:
- concerti che coprono la più ampia gamma di generi e strumenti musicali (*performance* soliste e non);
 - attività convegnistiche su temi della musica a 360 gradi;
 - manifestazioni fieristiche B2B e B2C;
 - attività e laboratori di innovazione.

Una simile manifestazione contribuirà a:

- attrarre talenti musicisti internazionali e fare pubblicità alle scuole di musica presenti sul territorio;
- promuovere la conoscenza del “Circuito della Musica” (ospitando le sessioni nelle diverse aree) e sostenere l’immagine di Cremona come “Città della Musica”;
- mettere la Provincia di Cremona “sotto i riflettori del mondo” e catalizzare l’attenzione internazionale di investitori, aziende, ecc..

Queste due iniziative (il circuito integrato a livello intra-provinciale e le “Olimpiadi della Musica”) contribuirebbero a sostenere e rilanciare le **esperienze di turismo musicale** già presenti nelle singole aree, aprendo la strada ad altri progetti che offrano alta formazione (*Master*, scuole, ecc.) e allo sviluppo delle istituzioni che propongono musica e formazione musicale (Teatro Ponchielli, Conservatorio Monteverdi, Fondazione Museo del Violino, Fondazione “Walter Stauffer”, ecc.).

Il territorio della Provincia di Cremona – già unito nella sua capacità di attrarre persone da tutta Italia e dal mondo che “fanno” musica (come testimoniato dal successo dell’esperienza dei *summer festival* e dalle manifestazioni sulla musica barocca o jazz) e che vogliono imparare a fare musica – potrebbe così fare conoscere e consolidare ulteriormente questi percorsi formativi (ad esempio, integrando nell’offerta turistica anche esperienze residenziali con proposte di formazione musicale a diversi livelli e attrattività nel mondo).

4. Creare un *Contamination Lab* tra industria agro-alimentare, cosmesi e nuove produzioni

Questa azione è prioritaria per il territorio cremonese perché:

- i *trend* futuri indicano che si assisterà ad una crescente **ibridazione** tra prodotti agricoli a base organica e naturale e i prodotti della cosmetica;
- le dinamiche e l’accresciuta sensibilità generale verso la **sostenibilità e sicurezza** spingono per ulteriori nuove produzioni innovative collegate ai bio-prodotti.

Il Masterplan 3C propone di attivare queste possibili iniziative:

1. Istituire un **Contamination Lab per la R&S**²⁰ per l'industria agro-alimentare, la cosmesi e le nuove produzioni che consenta ai distretti del territorio di “fare sistema” e apporti nuove soluzioni e innovazioni per la ricerca di base e applicata.
2. Canalizzare gli investimenti della Ricerca e Sviluppo in **ambiti di frontiera** con applicazioni dirette al *business*, tra cui ad esempio:
 - conservanti per cosmesi a base alimentare;
 - *packaging* a base organica (maggiore resistenza, tempi di compostabilità, ecc.);
 - ingredienti per il prolungamento della vita utile (*shelf life*) per i prodotti della trasformazione alimentare;
 - ingredienti per aumentare la resistenza delle sementi e delle colture ai cambiamenti climatici;
 - altri filoni di studio da individuare.

Affinché tale progettualità possa concretizzarsi, occorre – a monte – consolidare il sistema dell'industria agro-alimentare nelle sue filiere e nei suoi poli di trasformazione (imprese, categorie economiche, consorzi, sistema fieristico, università e il nuovo *Campus* universitario nell'ex convento di Santa Monica sulla formazione agro-alimentare, laboratori di ricerca, Polo per l'Innovazione Digitale, Istituzioni, fondazioni), trasformandolo in un sistema consolidato e forte capace di **intercettare fondi e finanziamenti (a livello nazionale ed europeo)** e realizzare progetti-pilota.

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

Questa azione è prioritaria per il territorio cremonese perché:

- nell'immaginario collettivo l'identità del territorio cremonese (in senso complessivo) non è chiara;
- non emerge una **chiara percezione delle competenze distintive** (ad esempio, manifattura e innovazione) o dei patrimoni che potrebbero essere ulteriormente valorizzati (ad esempio, i beni paesaggistici);
- oggi ci sono manifestazioni collegate alle tradizioni locali (come la Festa del Torrone, lo Stradivari Festival, ecc.) che ottengono una buona risonanza e partecipazione di pubblico, ma **non sono “attrattori di massa”**.

Il Masterplan 3C propone di:

1. Creare un **brand identitario provinciale** che:
 - richiami al concetto dell'**armonia**, anche per valorizzare la presenza della musica molto vivo nel percepito comune – la *survey* per il Masterplan 3C rivela infatti che il 16% degli studenti, il 14% dei cittadini e il 13% degli imprenditori

²⁰ Un *Contamination Lab* opera come strumento per l'aggregazione e l'interazione multidisciplinare tra studenti universitari e dottorandi, per lo stimolo dell'imprenditorialità, per lo sviluppo di progetti di innovazione, in stretto raccordo con il territorio.

- associano prevalentemente al territorio della Provincia di Cremona il concetto di “Musica”;
- includa e sia utilizzato per tutte le competenze/produzioni portanti del territorio.
2. Attivare un **monitoraggio sistematico**, sulla base di un portafoglio di indicatori definiti, su come il territorio cremonese viene veicolato sui *media* tradizionali e sui *social network*, italiani ed esteri, al fine di attivare eventuali azioni correttive.
 3. Sviluppare una **calendarizzazione integrata** degli eventi culturali e delle manifestazioni sull'intero territorio, al fine di sfruttare le sinergie tra le peculiarità delle tre aree della Provincia, identificando destinatari *target*, tempi e *output* attesi.
 4. Realizzare collaborazioni di promozione territoriale finalizzate a sfruttare la leva della musica come **veicolo di promozione nel mondo di altri prodotti del “Made in Italy”** come, ad esempio, l'agro-alimentare e l'arredamento²¹.
 5. **Rafforzare l'unicità del Distretto culturale della Liuteria**, attraendo investimenti dalle istituzioni pubbliche, fondazioni private e università. Il sistema culturale ed economico dell'artigianato artistico liutario è sostenuto dall'ecosistema del sapere e dell'innovazione costruito all'interno del distretto, con richieste internazionali di collaborazioni sul tema dell'analisi, del restauro di strumenti e per l'esposizione degli stessi al Museo del Violino. Anche le scelte effettuate dall'università aprono nuove possibilità di sviluppo (studio del suono, produzione acustica, registrazione) in chiave di studio pluridisciplinare (dimensione fisica, ingegneristica, storica, ecc.) e sarà centrale la catalogazione del suono di strumenti storici e moderni con costruzione di *database* unici al mondo che contengono anche le caratteristiche strutturali e materiche.

Case study – Völklingen Ironworks (Germania): come rivitalizzare le strutture ex industriali puntando sulla cultura

Le acciaierie di Völklingen, città del distretto tedesco di Saarbrücken (Saarland), al confine con la Francia, sono state una delle principali industrie siderurgiche d'Europa. Dopo la chiusura nel 1986, il governo regionale ha deciso di preservare parte dell'area come monumento storico e nel 1994 il sito è stato inserito nell'elenco del **Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO** (primo nel suo genere).

Oggi, all'interno dell'area visitabile (estesa su una superficie di circa 5.000 metri quadri) ci sono:

- spazi per esposizioni, eventi e installazioni multimediali;
- percorsi di visita degli antichi siti produttivi;
- laboratori (*Science Center Ferrodrom, Genius I, Idea laboratory*);
- servizi per i visitatori (parcheggi, ristorazione, ecc.).

Negli ultimi 10 anni, il parco è stato visitato in media da **oltre 2,5 milioni di persone all'anno**.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

²¹ Il recente protocollo di intesa con Federlegno e la partecipazione al Salone del Mobile di Milano testimoniano le potenzialità del Distretto culturale della Liuteria per lo sviluppo del sistema territoriale, perseguendo alcuni obiettivi come: la promozione comune internazionale nel nome dell'eccellenza del “*Made in Italy*” (dal legno pregiato ai capolavori dei mobili e degli strumenti); la possibilità di ricerca e innovazione; la formazione professionale di “artigiani del legno” con la costruzione di una rete di scuole e centri professionali; la ricerca di finanziamenti.

PARTE II

IL PRESENTE, I PUNTI DI FORZA E LE SFIDE

CAPITOLO 3.

LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO CREMONESE

3.1. I PUNTI DI FORZA DEL TERRITORIO CREMONESE

Sono 7 i fattori per cui il territorio cremonese è resiliente

Il territorio cremonese presenta diversi aspetti per cui è “*alive and kicking*”, ossia dotato di una struttura economica e sociale solida che ha permesso al sistema provinciale di affrontare e reagire alla crisi meglio di altri territori, dando prova di **resilienza** e **capacità di rinnovamento**; nello specifico, sono sette i motivi che ne dimostrano la resilienza, la capacità di sapersi rinnovare nel tempo, offrendo prodotti e soluzioni ad alto valore aggiunto e di richiamo in tutto il mondo.

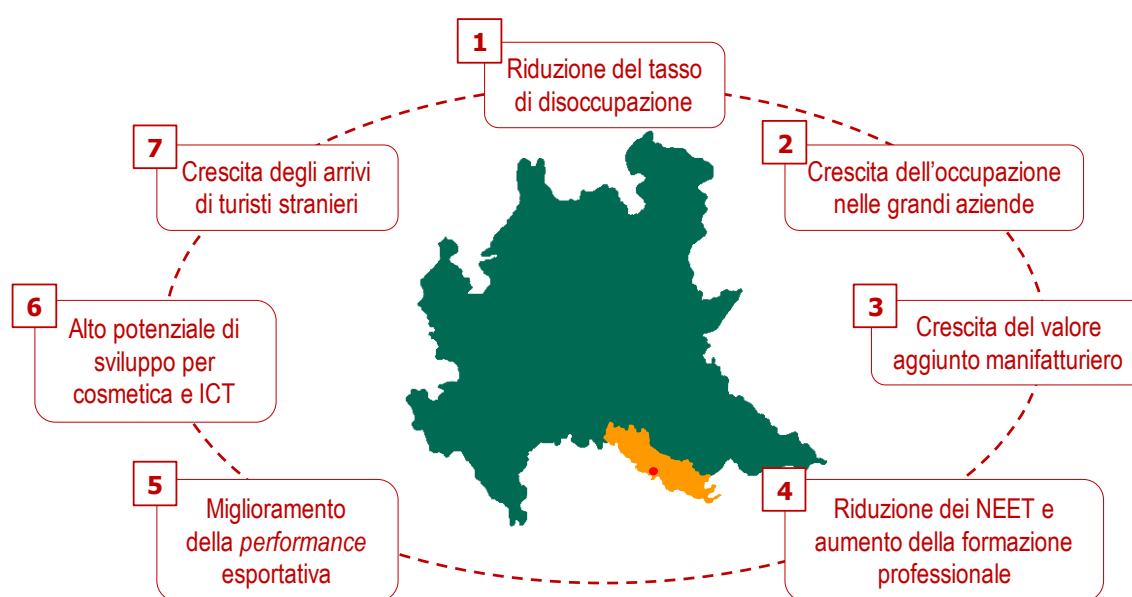


Figura 32. I 7 motivi di resilienza del territorio cremonese. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

1. Il **mercato del lavoro** ha reagito meglio di altri territori agli effetti della crisi: Cremona, infatti, è la Provincia lombarda con la maggiore riduzione del tasso di disoccupazione nel periodo 2010-2018 (-1,3 punti percentuali rispetto ai +0,5 punti percentuali della Lombardia e +2,3 punti percentuali dell'Italia).

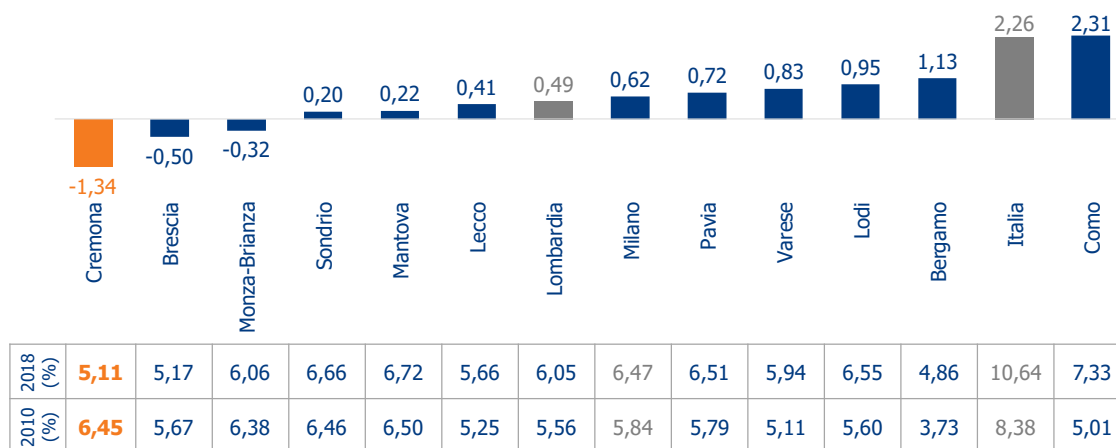


Figura 33. Variazione del tasso di disoccupazione nelle Province lombarde (punti percentuali): confronto tra 2018 e 2010. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Inoltre, la Provincia di Cremona mostra un tasso di disoccupazione tra i più bassi non solo in Lombardia (con il 5,11% nel 2018, è seconda dietro a Bergamo), ma anche a livello nazionale. Ciò testimonia l’elevato grado di dedizione al lavoro, imprenditorialità diffusa e “voglia di fare” che pervade l’intero contesto della Pianura Padana, di cui il territorio cremonese fa parte.

Cremona è seconda in Lombardia per minor tasso di disoccupazione

- Da sempre, le **grandi aziende** di successo costituiscono una leva fondamentale e un *asset* dello sviluppo dei territori: sono una fonte di occupazione per lo più stabile nel tempo, con importanti ricadute sull’indotto che, spesso, si concentra nelle aree limitrofe, permettendo di fertilizzare il tessuto economico a favore della creazione di *cluster* settoriali ben definiti e competitivi. Un secondo impatto, indiretto rispetto alla creazione di valore strettamente economico, riguarda l’impatto sociale che le imprese di grandi dimensioni determinano a livello locale. Il territorio di Cremona, in particolare, vede la presenza di cinque aziende tra le *best performer* in Italia per il proprio settore di appartenenza²². Di queste, tre appartengono al settore agro-alimentare (Cooperativa Produttori di Suini Prosus, Consorzio Casalasco del Pomodoro e Produttori Latte Associati Cremona), mentre due operano nel settore delle materie prime (Carlo Colombo e Arvedi Tubi Acciaio²³).

A differenza di quanto avvenuto in altre aree della Lombardia o del Paese, che hanno visto una progressiva deindustrializzazione e un disimpiego di parte delle attività di aziende di grandi dimensioni e multinazionali, la Provincia di Cremona mostra un andamento in controtendenza: nel periodo 2012-2016, è **seconda in Lombardia per incremento degli occupati nelle imprese manifatturiere con più di 250 addetti**, a conferma della dinamicità di un territorio in grado di attrarre e trattenere, non solo le aziende, ma anche personale con competenze di alto livello.

La presenza di grandi imprese contribuisce all’occupazione di qualità e alla specializzazione del territorio

²² L’analisi si basa su un campione di circa 50mila imprese con sede legale in Italia e fatturato superiore ai 5 milioni di Euro nell’esercizio 2016 in 17 settori (*Top 30*). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati KFinance, “Ricerca sull’attrattività dei settori”, dicembre 2017.

²³ Acciaierie Arvedi S.p.A. (con sede legale a Milano) si classifica 4° a livello nazionale nel settore delle materie prime.

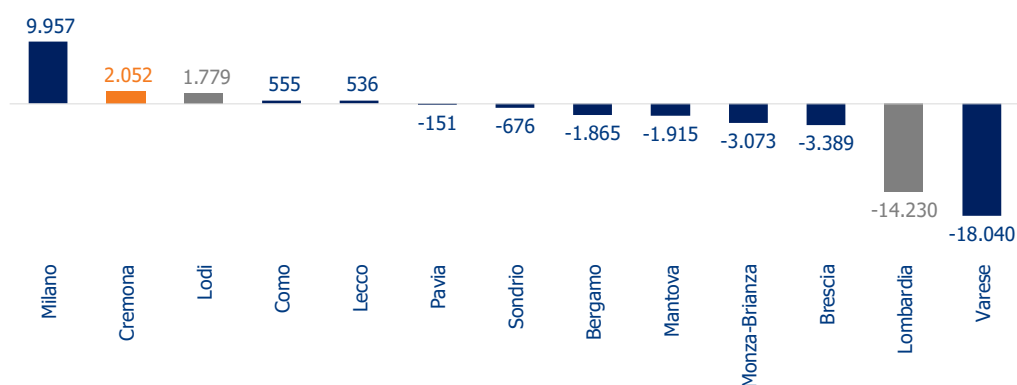


Figura 34. Variazione degli occupati nelle imprese manifatturiere con più di 250 addetti nelle Province lombarde: confronto tra 2016 e 2012. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

La manifattura resta un elemento di traino per il sistema economico territoriale

3. Nella struttura economica di un territorio, soprattutto se si pensa al contesto fortemente industrializzato del Nord Italia, non si può prescindere dal considerare il **ruolo dell'industria manifatturiera** all'interno del sistema economico complessivo. Negli ultimi anni si è assistito, in tutte le macro-aree italiane, ad un progressivo indebolimento della componente industriale rispetto a quella dei servizi (la componente agricola si è mantenuta su livelli stabili). Tale dinamica è stata ulteriormente accentuata dalla crisi dei debiti sovrani che ha colpito i Paesi della periferia dell'Unione Europea (soprattutto Grecia, Italia, Portogallo e Spagna) nel biennio 2011-2012. L'industria italiana, ad esempio, tra il 2000 e il 2017 ha perso 3,1 punti percentuali di incidenza sul totale dell'economia, passando dal 27,1% al 24,0% del totale.

In un contesto in cui l'Italia e la sua componente industriale sembrano attraversare una fase di rallentamento, alcuni territori hanno mostrato una forte capacità di reagire, reinventarsi e lanciare prodotti attrattivi e di successo, invertendo il *trend* in atto a livello nazionale. Tra questi, spicca la Provincia di Cremona che, tra il 2000 e il 2016, ha registrato **la più alta crescita della quota dell'industria manifatturiera sul totale dell'economia** (dal 25,8% al 27,4%, pari a +1,5 punti percentuali) tra le Province lombarde.

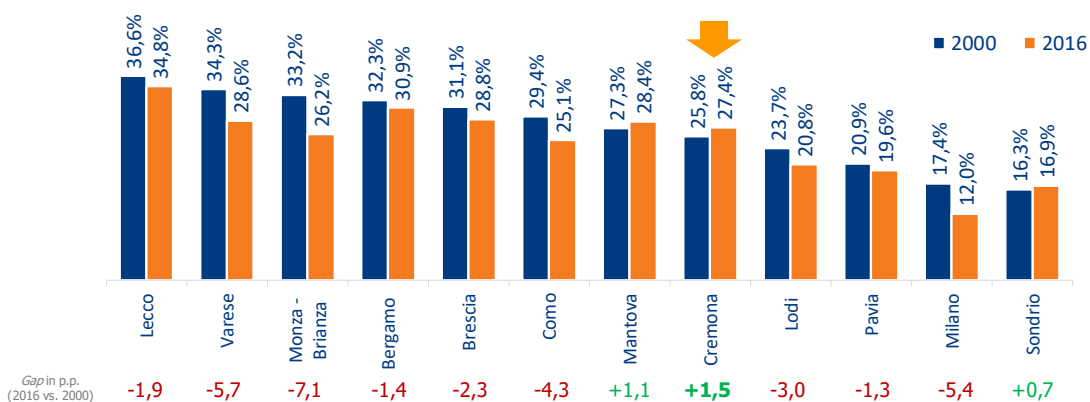


Figura 35. Valore aggiunto del settore manifatturiero nelle Province lombarde (incidenza percentuale sul totale provinciale): confronto tra 2000 e 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

4. L'**occupazione** è un punto di forza del territorio, con tassi di disoccupazione più vicini a quelli dell'Europa continentale che a quelli medi italiani. In tale contesto, gioca un ruolo chiave anche la capacità di garantire occupazione per la fascia più giovane della popolazione (15-29 anni). In Italia, l'occupazione giovanile è un punto di attenzione sul quale si sono concentrate alcune tra le principali riforme degli ultimi anni (si pensi al *Jobs Act*, al Decreto Dignità, alla riforma pensionistica "Quota 100" e al reddito di cittadinanza).

Un indicatore dello stato di sofferenza del mercato del lavoro per le giovani generazioni è l'incidenza dei cosiddetti **NEET**²⁴: il dato nazionale fotografa una situazione critica, con quasi un quarto dei giovani (23,4%²⁵) che non lavora o sta cercando una occupazione, né sta seguendo programmi di formazione. Il territorio cremonese dimostra di avere un contesto lavorativo dinamico anche per i più giovani, posizionandosi al secondo posto in Lombardia per minor quota di NEET (12,7%, ossia 3,1 punti percentuali in meno rispetto alla media lombarda e 11,4 in meno rispetto alla media italiana). La Provincia ha inoltre messo a segno un'accelerazione su questo fronte: è **prima in Lombardia per riduzione della quota di NEET rispetto ai livelli del 2013** (-9,0 punti percentuali rispetto al -2,5 medio regionale e -1,9 nazionale).

Cremona è seconda in Lombardia per integrazione dei giovani e quarta per l'aggiornamento delle competenze

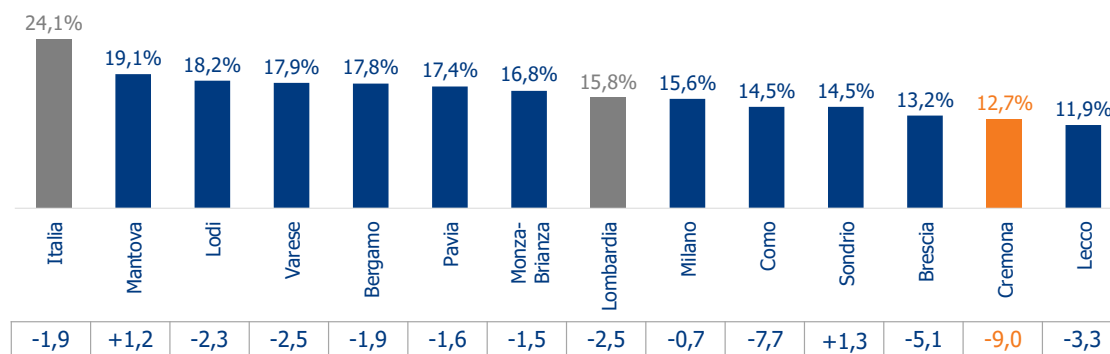


Figura 36. Giovani che non lavorano e non studiano (NEET, incidenza percentuale sulla popolazione 15-29 anni e variazione rispetto al 2013), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Anche in tema di formazione delle competenze professionali nel corso della propria carriera lavorativa, il territorio si distingue per partecipazione della popolazione in età lavorativa (25-64 anni) a programmi di formazione continua, posizionandosi al quarto posto tra le Province lombarde con il 9,4%, un valore superiore sia al livello lombardo (9,3%) che a quello italiano (8,3%). Ciò permette di mantenere elevato il livello delle competenze presenti sul territorio e di rafforzare il dinamismo del mercato del lavoro, facilitando la ricerca di un lavoro in caso di licenziamento o ristrutturazioni aziendali.

²⁴ Individui sotto i 29 anni d'età che dichiarano di non essere iscritti ad alcun percorso di studio o di formazione e di non essere occupati.

²⁵ Il dato si riferisce al 2018. Per i confronti tra le Province lombarde è stato utilizzato il dato al 2017 per rendere confrontabili i valori.

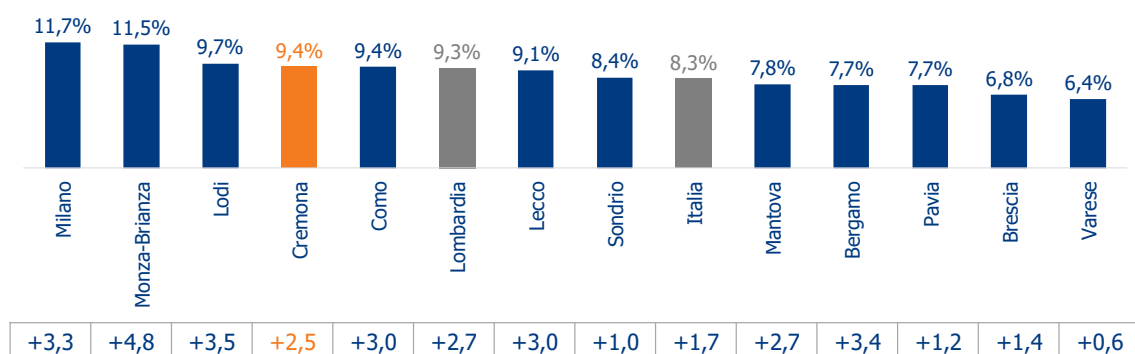


Figura 37. Partecipazione alla formazione continua (percentuale della popolazione 25-64 anni e variazione rispetto al 2013), 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

5. L'**export** è uno degli indicatori-chiave di ogni sistema economico e approssima il grado di competitività delle aziende e dei prodotti che il territorio è in grado di offrire sui mercati internazionali. La crescente forza industriale dimostrata dalla Provincia si riflette anche in questo *trend*: il territorio cremonese si posiziona al **secondo posto in Lombardia per tasso di crescita delle esportazioni** negli ultimi nove anni (+51,4% tra il 2010 e il 2018).

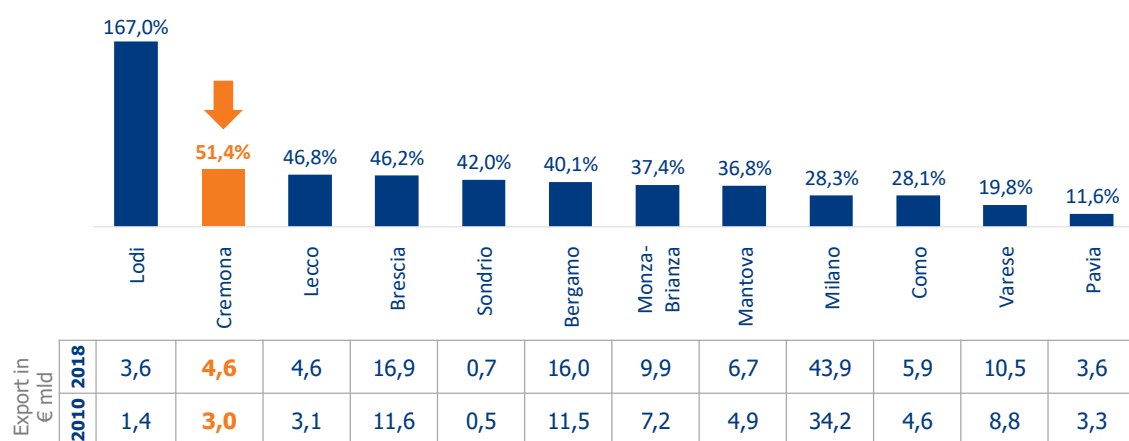


Figura 38. Variazione delle esportazioni nelle Province lombarde (variazione percentuale e valore assoluto), 2018 vs. 2010. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

Il traino dell'**export** provinciale proviene principalmente da **siderurgia e agro-alimentare**

Uno dei principali contributori alla *performance* esportativa della Provincia di Cremona è la produzione siderurgica, che rappresenta anche uno dei suoi principali *asset* industriali. Il radicamento nel territorio ha permesso di mettere a sistema le competenze presenti e creare prodotti competitivi e ad alto valore aggiunto e, in ultima analisi, di porre le condizioni per una crescita stabile dell'*export*.

Tra il 2009 e il 2018, periodo di crisi per buona parte dell'industria manifatturiera italiana e, in particolare per la siderurgia, colpita dalla sovraccapacità produttiva del mercato cinese e dalla conseguente compressione dei prezzi, le esportazioni di acciaio della Provincia di Cremona sono aumentate ad un **ritmo quasi doppio rispetto a quello della Lombardia**: il tasso di crescita annua composto (CAGR) è stato del +15,6% rispetto al +8,5% medio regionale.

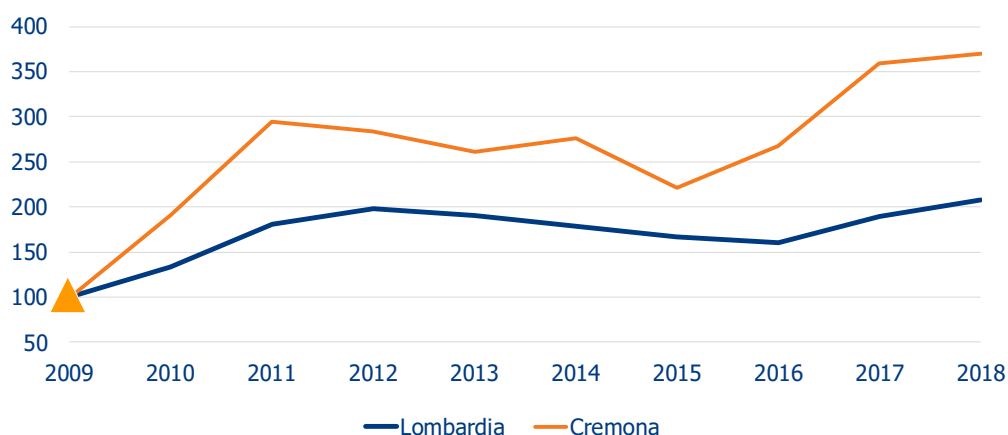


Figura 39. Esportazioni dei prodotti della siderurgia (anno indice 2009=100): confronto tra Cremona e Lombardia, 2009-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

Oltre al settore siderurgico, la Provincia di Cremona è ai vertici in Italia anche nel settore agricolo, le cui esportazioni hanno registrato il maggior incremento tra le Province lombarde (+42,3% tra il 2013 e il 2018). In questo periodo, l'export del settore agricolo cremonese è cresciuto del 7,3% medio annuo, pari a **2,5 volte il dato medio regionale** (+2,9%).

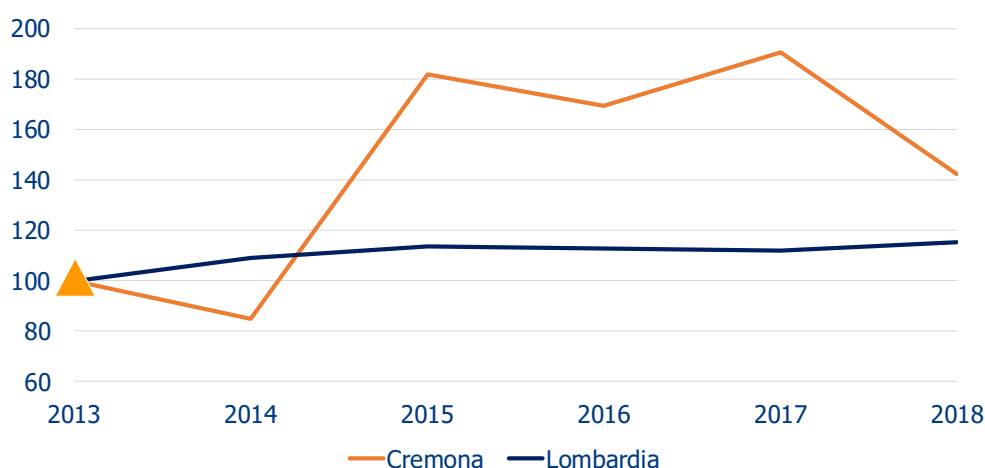


Figura 40. Andamento delle esportazioni di prodotti di agricoltura, silvicoltura e pesca (anno indice 2013=100), confronto tra Cremona e Lombardia, 2013-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb, 2019

6. Tra i **settori ad alto potenziale, cosmetica e ICT** rappresentano la nuova frontiera verso cui si sta dirigendo il territorio. Negli anni più recenti, infatti, anche per differenziare le competenze presenti e puntare allo sviluppo di quelle che saranno sempre più centrali in futuro, si è creato un ecosistema favorevole alla nascita di imprese operanti in questi due settori:

Da cosmesi e ICT provengono nuovi stimoli per l'occupazione e lo sviluppo dei mercati

- La cosmesi vanta una forte tradizione in Lombardia e l'area compresa tra le Province di Bergamo, Cremona, Lodi e Monza-Brianza è oggi un *cluster* riconosciuto a livello mondiale e che rappresenta la quasi totalità della

produzione nazionale e più di un quarto dell'*export* nazionale. Grazie a questa eccellenza, il settore ha contribuito a trainare le esportazioni della Provincia, che si posiziona **al primo posto in Lombardia per tasso di crescita dell'*export*** di prodotti per la cosmetica²⁶, con un incremento medio annuo composto (CAGR) del 19% nel quinquennio 2014-2018. La cosmetica rappresenta anche un'importante fonte di occupazione qualificata per il territorio: la Provincia di Cremona occupa circa il **15% del totale degli addetti del comparto in Lombardia**. Infine, tra i primi 20 produttori conto terzi di cosmetici al mondo per dimensione di fatturato ben tre sono localizzati nella Provincia di Cremona.

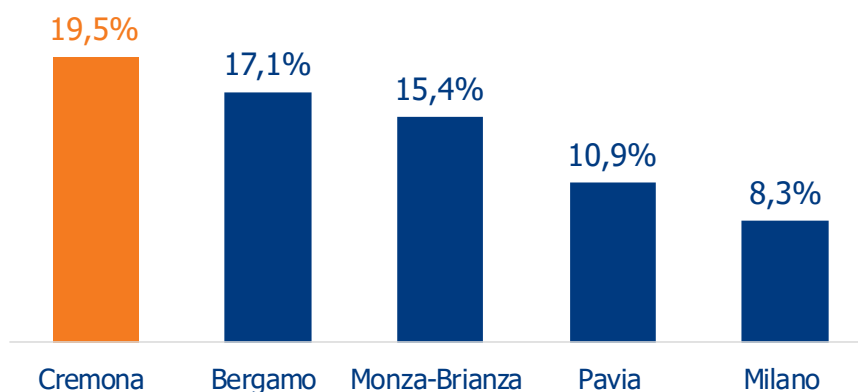


Figura 41. Prime cinque Province lombarde per crescita dell'*export* di prodotti per la cosmesi (tasso di crescita medio annuo composto - CAGR), 2014 - 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat-Coeweb e Cosmetica Italiana, 2019

- L'industria del digitale è un settore emergente della Provincia di Cremona. Infatti, nonostante la lontananza dai grandi centri urbani (generalmente meglio infrastrutturati anche dal punto di vista dell'ICT), il sistema cremonese si configura come un **territorio "intelligente" che guarda al futuro**:
 - Cremona è il terzo capoluogo lombardo e 16° in Italia nella classifica "iCity Rate 2018", in miglioramento rispetto al 23° posto dell'edizione 2017;
 - su 107 Comuni capoluogo di Provincia, Cremona rientra tra i 24 (di cui 5 lombardi) che hanno raggiunto un buon grado di maturità digitale secondo un'indagine di Forum PA (marzo 2019);
 - Cremona è tra i primi 5 capoluoghi lombardi per copertura di banda ultralarga (95,6% di unità immobiliari raggiunte a fine 2018 rispetto alla media regionale del 67,9%).

Per incentivare e supportare il *business* digitale, nel 2017 è stato inaugurato il **Polo per l'Innovazione Digitale**²⁷ con lo scopo di affermare il territorio come un *hub* dedicato all'innovazione e come centro di attrazione del digitale. Secondo la filosofia della "Smart Land", sono stati individuati e definiti sei ambiti prioritari di specializzazione.

²⁶ L'aggregato Istat include anche altri prodotti da toeletta (come profumi e saponi). Fonte: Istat-Coeweb, 2019.

²⁷ Il Polo, parte della progettualità del Consorzio CRIT, è nato dalla collaborazione tra il Politecnico di Milano e alcuni operatori del territorio (MailUp, Lineacom, Microdat Group, Incode e Gamm System).

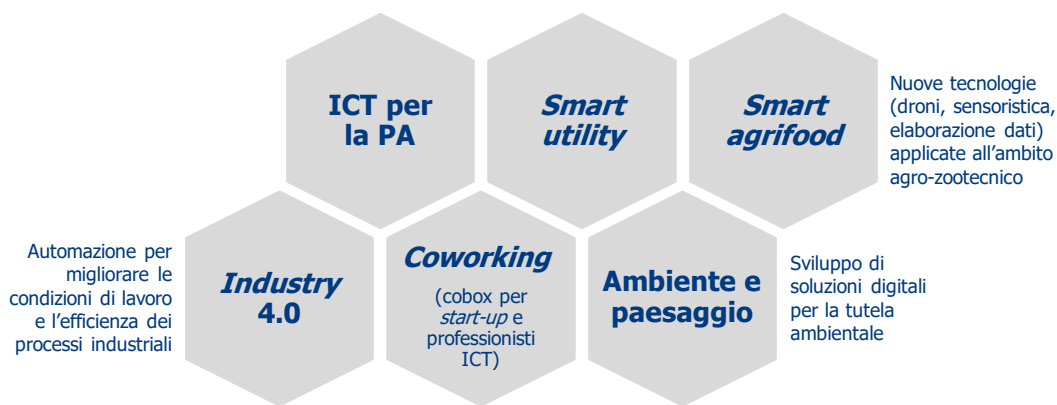


Figura 42. Ambiti di attività del Polo per l'innovazione Digitale di Cremona. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Consorzio CRIT, 2019

7. Il **turismo** rappresenta un settore importante per il nostro Paese che, con 58,3 milioni di arrivi internazionali nel 2018²⁸, si posiziona al quinto posto tra i più visitati al mondo.

La Provincia di Cremona sta registrando una crescita continua del turismo straniero: è al **primo posto in Lombardia per crescita degli arrivi di turisti stranieri** tra il 2015 e il 2017, con un tasso di crescita medio annuo composto pari a +35,4% rispetto al +6,2% della Lombardia.

Si conferma la capacità attrattiva del "brand Cremona" verso il pubblico internazionale

Nell'ultimo decennio (2008-2017), gli arrivi di turisti stranieri nel territorio cremonese sono infatti aumentati del 56%, da 48.000 a più di 75.000. In particolare, i turisti provenienti dalla Cina rappresentano oltre il 40% degli arrivi, probabilmente per via dell'attrattiva generata dalla presenza della storica tradizione liutaia, che da sempre attrae e affascina questo *target* di visitatori. La sola città di Cremona, dal 2017 al 2018, ha registrato un incremento del 19% negli arrivi e del 14% nei pernottamenti turistici, anche grazie all'attività di contatto con 90 *tour operator* avviata negli ultimi due anni.

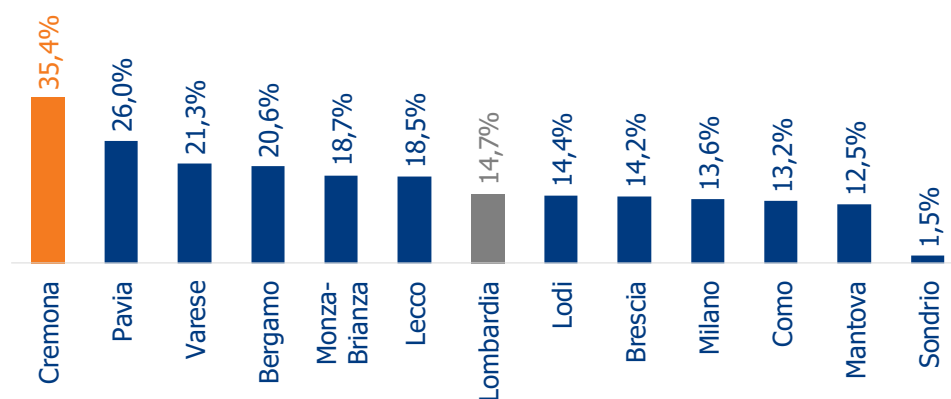


Figura 43. Tasso di crescita medio annuo composto (CAGR) degli arrivi di turisti stranieri nelle Province lombarde, 2015 - 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

²⁸ Fonte: United Nations World Tour Organization, 2018.

3.2. IL RUOLO STRATEGICO DEL TERRITORIO CREMONESE PER L'ECONOMIA LOMBARDA E I 10 MOTIVI DI ATTRATTIVITÀ PER IMPRESE, CITTADINI E TURISTI

Senza il territorio cremonese, si perderebbero alcuni tratti distintivi del sistema economico-sociale lombardo

La Provincia di Cremona ha un'importanza strategica per tutta la Lombardia e, per certi versi, senza di essa, verrebbe a mancare una buona parte del valore economico, sociale e culturale che contraddistingue la regione e che, a sua volta, la rende un *hub* strategico per il Paese e l'Europa:

- **Musica:** la Provincia di Cremona è prima in Italia per numero di imprese attive nella produzione di strumenti musicali e per operatori attivi nella liuteria (54,1% del totale nazionale); inoltre, può contare sul Distretto della Liuteria (dichiarato Patrimonio Immateriale dell'UNESCO) e sul il Museo del Violino che nel 2018 ha visto oltre 107.000 presenze. Nella Provincia di Cremona la musica non è esclusivamente sinonimo di liuteria e musica barocca: anche gli altri due centri del territorio - Crema e Casalmaggiore - vantano una consolidata e apprezzata tradizione in ambito musicale, con la presenza dell'arte organaria e campanaria nella prima e della musica da camera nella seconda (dove vengono anche svolte *masterclass* di richiamo internazionale).
- **Industria agro-alimentare:** la Provincia di Cremona svolge un ruolo strategico, non solo a livello regionale, ma anche nazionale, in questo settore. In particolare, il territorio vale il 14% della Superficie Agricola Utilizzata della Lombardia, posizionandosi al vertice tra le Province lombarde e italiane; il 18% delle unità di bestiame adulto della Lombardia sono localizzate in Provincia di Cremona; la Provincia produce circa il 50% del latte lombardo e il 10% di quello nazionale.
- **Cosmesi:** anche grazie alla spinta offerta dal Distretto della Cosmesi, il settore sta crescendo in volumi ed esportazioni. La Provincia di Cremona è prima in Italia per dimensione media delle imprese del settore (25,9 addetti per unità), terza per numero di addetti (7,7% del totale nazionale) e quinta per numero di aziende (49).
- **Siderurgia:** il territorio svolge un ruolo strategico nell'industria siderurgica nazionale, producendo il 17% dell'acciaio nazionale (grazie soprattutto alla presenza del secondo produttore di acciaio in Italia). La produzione di acciaio si differenzia da quella tradizionale per la mancanza di acciaierie ad altoforno, che richiedono grandi quantitativi di materia prima e implicano un importante consumo energetico; al contrario, si basa su impianti "*mini-mill*", con fornace ad arco elettrico, che permette maggiore flessibilità ed economicità, adattando la produzione nei periodi di sovrapproduzione o di crisi di mercato.
- **Servizi per la persona:** il territorio della Provincia di Cremona trova uno dei suoi punti di forza nei servizi di cura alla persona, essendo la prima Provincia in Italia per posti letto per abitante in Residente Sanitarie Assistenziali e seconda per posti letto per abitante in strutture specializzate nel trattamento dell'Alzheimer.

Alla luce dell'analisi dello scenario macro- e micro-economico, degli aspetti sociali e culturali e delle sfumature più "*soft*" che il territorio della Provincia di Cremona esprime, il Masterplan 3C ha voluto fare emergere, in modo strutturato e supportato da dati oggettivi, i **punti di attrattività specifica del territorio**.

L'attività di approfondimento e comprensione delle caratteristiche del territorio cremonese ha permesso di articolare i fattori di attrattività nei confronti delle tre principali tipologie di portatori di interesse: **cittadini, turisti e imprese**. Questi punti sono la base per strutturare azioni di *marketing* territoriale da lanciare per sostenere il posizionamento del territorio della Provincia di Cremona e la sua "offerta".

Il "Booklet dell'attrattività" del territorio cremonese

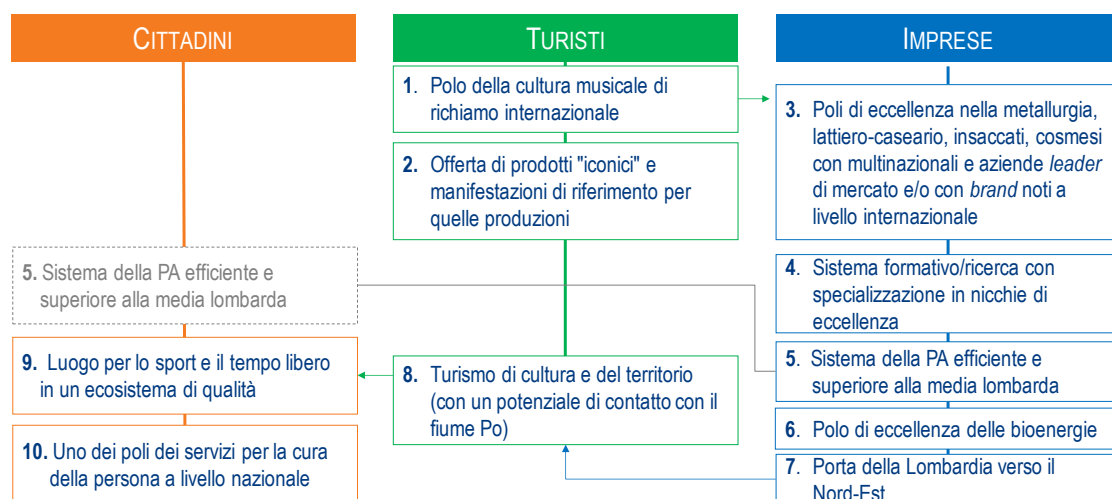


Figura 44. I 10 fattori di attrattività della Provincia di Cremona (in allegato al Masterplan 3C). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

1. Il territorio è un polo della cultura musicale di richiamo internazionale

La Provincia di Cremona è una delle principali aree di diffusione delle arti musicali al mondo. Maestri liutai come Amati, Stradivari e Guarneri e compositori come Monteverdi, Ponchielli e Bottesini sono solo alcuni dei nomi più importanti della storia della musica e con un legame inscindibile con il territorio cremonese. Tale tradizione prosegue fino ai giorni nostri con la musica *pop* contemporanea (ad esempio, la cantante Mina ha trascorso i primi anni della sua carriera artistica proprio a Cremona).

Il "fil rouge" della tradizione cremonese unisce nel corso dei secoli la grande musica classica e barocca con quella contemporanea

La liuteria, in particolare, costituisce il fiore all'occhiello della tradizione musicale del territorio: con oltre 150 botteghe liutaie artigiane è il principale centro al mondo per la **fabbricazione, manutenzione e restauro di strumenti ad arco**, al punto che l'UNESCO ha riconosciuto, nel 2012, il "Saper fare tradizionale del violino a Cremona" come parte del Patrimonio Immateriale dell'Umanità. Le esportazioni di strumenti musicali permettono a Cremona di posizionarsi ai vertici tra le Province lombarde e con oltre 5,5 milioni di Euro esportati nel 2018 è seconda solo a Milano, rappresentando il **29% del totale lombardo** e il **4% del dato nazionale**.

Intorno a questo importante polo, negli anni si è sviluppato un **sistema della formazione e di iniziative integrate di alto livello** a sostegno della trasmissione dei saperi, che comprende:

- L’Istituto di Istruzione Superiore “A. Stradivari”, con 765 iscritti, la cui Scuola Internazionale della Liuteria, dalla sua fondazione nel 1938, ha formato un migliaio di liutai e conta oggi 168 studenti iscritti (sia allievi in età dell’obbligo scolastico che studenti in età adulta), per il 70% stranieri.
- La Fondazione “W. Stauffer” di alta formazione per il perfezionamento dei musicisti.
- Il corso di laurea in “Musicologia” presso la sede cremonese dell’Università Statale di Pavia, con 218 studenti iscritti nell’anno accademico 2017/2018; sarà inoltre attivato il corso in “Conservazione e restauro dei Beni Culturali²⁹” dell’Università di Pavia (finanziato dalla Fondazione Cariplo), i cui laboratori saranno ospitati in un’ala Palazzo Fodri appositamente restaurata.
- Il prossimo avvio del corso di laurea in “Ingegneria musicale e acustica” presso il *campus* cremonese del Politecnico di Milano; sarà il primo corso di laurea del genere in Italia e tra i corsi più completi sulle tecnologie musicali e l’acustica musicale al mondo.

2. Le produzioni “iconiche” del territorio si integrano con manifestazioni di riferimento

Il territorio di Cremona si distingue per ospitare numerose manifestazioni ed eventi di richiamo, anche internazionali, che permettono di:

- valorizzare in chiave sistemica le competenze e le produzioni “iconiche” locali;
- destagionalizzare le presenze turistiche.

Le manifestazioni sul territorio richiamano ogni anno più di 700.000 persone dall’Italia e da oltre 60 Paesi: 2 volte la popolazione della Provincia

Queste attività di richiamo sono in grado di attrarre un gran numero di visitatori, dall’Italia come dall’estero, e consentono di mantenere un faro puntato sul territorio, che funge da **catalizzatore dell’attenzione sul territorio**. Si tratta di eventi molto importanti per il territorio perché, oltre a creare valore, operano da “vetrina” per mostrare le molteplici competenze e punti di forza della Provincia di Cremona. Questi flussi e relazioni internazionali sono ad oggi solo parzialmente valorizzati. La visione strategica

“Fabbrichiamo (in) armonia” presentata al Capitolo 1 punta a costruire le condizioni affinché il patrimonio di relazioni internazionali, che il territorio della Provincia di Cremona ha a disposizione, venga messo pienamente a valore.

²⁹ Strumenti musicali, strumentazioni e strumenti scientifici e tecnici.

- Festa del Torrone
- Festa del Salame
- Fiere Zootecniche Internazionali di Cremona
 - Rassegna suinicola di Cremona
 - Fiera internazionale del Bovino da Latte
 - Bioenergy
 - Expocasearia
 - Milk Village
 - International Poultry Forum
 - Watec Italy
- Monteverdi Festival
- Festival Stradivari
- Cremona Summer Festival
- CremonaJazz
- Cremona Musica
 - Mondomusica
 - Piano Experience
 - Acoustic Guitar Village
 - Cremona Winds
 - Accordion Show
- Porte Aperte Festival Cremona
- Festa dei Formaggi
- Tanta robbia Festival
- Concorso Internazionale della Liuteria (triennale)
- Crema Film Festival
- Concorso Internazionale Giovanni Bottesini (biennale)
- Casalmaggiore International Music Festival
- Inchiostro. Festival di autori, lettori ed editori
- Close Up. Festival internazionale di circo contemporaneo ed arti performative
- Gran Carnevale Cremasco
- Tortelli & Tortelli
- Festival "I Mondi di Carta"
- Museo del Violino di Cremona
- Museo dell'arte organaria di Crema
- Museo del bijou di Casalmaggiore

>700.000 persone
 (~2 volte la popolazione della
 Provincia), con **presenze straniere**
da oltre 60 Paesi

Figura 45. Le principali manifestazioni a forte attrattiva nazionale ed internazionale organizzate nella Provincia di Cremona. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

3. Il territorio ha eccellenze nella metallurgia, nell'agro-alimentare e nella cosmesi

Le eccellenze industriali, in particolare riguardanti l'industria metallurgica e meccanica, l'agro-alimentare e la cosmesi, già descritte nei capitoli precedenti, rappresentano un fattore di attrattività per nuovi investimenti produttivi e il rafforzamento delle relazioni commerciali. Spesso, infatti, gli imprenditori che decidono di avviare una nuova attività o le aziende che scelgono di localizzare una nuova sede o sito produttivo, si rivolgono a territori che già dispongono di un **ecosistema produttivo sviluppato e consolidato**.

La presenza di un sistema industriale sviluppato abilita un circolo virtuoso di investimenti produttivi e relazionali

In ciascuno di questi tre settori manifatturieri, il territorio cremonese può contare su numerose eccellenze:

- **Metallurgia e meccanica:** come detto, la Provincia di Cremona rappresenta il 17% della produzione nazionale di acciaio e ospita il secondo produttore di acciaio in Italia (primo gruppo nazionale di proprietà italiana e unico tra le prime 100 aziende siderurgiche al mondo). Cremona è anche la quinta Provincia italiana per ricavi da metallurgia e valore dell'*export* di prodotti metallurgici. È l'ottava Provincia in Italia per numero di addetti e la quarta per dimensione media delle imprese del settore.
- **Industria agro-alimentare:** la Provincia di Cremona è la quarta Provincia in Italia per numero di prodotti DOP e IGP (13 prodotti per un valore della produzione di 222 milioni di Euro, pari al 15% del totale lombardo), nonché la seconda esportatrice lombarda di olii vegetali e animali (34% del totale regionale). Il distretto delle carni e dei salumi e il distretto lattiero-caseario sono tra i più importanti in Italia: la Provincia di Cremona produce, da sola, il 10% del latte lombardo e il 5% di quello nazionale. Il territorio è specializzato nella trasformazione dolciaria, con 260 aziende, 2.200 addetti e 700 milioni di Euro di fatturato. Nell'agricoltura, non solo si registra la più alta quota di superficie provinciale destinata a coltivazioni in Italia

(76,6%), ma è anche elevato il livello di istruzione³⁰ dei capoazienda delle aziende agricole (terza Provincia in Italia).

- **Cosmesi:** la Provincia di Cremona è prima in Italia per dimensione media delle imprese (25,9 addetti per unità rispetto agli 8,7 di Milano e ai 17,5 di Bergamo). In numero assoluto, è al terzo posto per numero di addetti (7,7% del totale nazionale) e al quinto posto per numero di aziende. Tre aziende cremonesi sono nella Top 20 dei produttori conto terzi di cosmetici e, considerando l'intero Distretto della Cosmesi, l'intera filiera del *make-up* è presidiata da monte a valle (60 aziende concentrate principalmente nell'area di Crema, con circa 2.700 dipendenti e 680 milioni di Euro di fatturato nel 2017).

4. Il sistema formativo e della ricerca vanta specializzazione in ambiti legati alla struttura produttiva del territorio

Nella Provincia esiste un sistema formativo multidisciplinare e di qualità

Il sistema produttivo è supportato da un sistema della formazione che dispone di percorsi formativi pensati per soddisfare le richieste, spesso specifiche, delle aziende e dei settori presenti sul territorio. In particolare, oltre alle scuole di formazione specializzate sulle discipline musicali, vi sono scuole e indirizzi formativi specifici, tra cui:

- Facoltà di Scienze agrarie, alimentari e ambientali, Economia e Giurisprudenza della sede di Cremona dell'Università Cattolica con SMEA (Alta scuola in economia agro-alimentare) e CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale); è in corso il raddoppio del *Campus* dell'Università Cattolica (**settore agro-alimentare**) con l'aumento dell'attuale offerta formativa per diventare un **punto di riferimento internazionale** in ambiti specifici coerenti con la vocazione e le direttrici di sviluppo del territorio cremonese (**focus su sicurezza alimentare, profilo nutrizionale, sostenibilità ambientale ed economica, formazione di manager e personale**).
- Sede di Cremona del Politecnico di Milano (ingegneria gestionale e informatica) con l'attivazione dall'anno accademico 2019/2020 del corso di laurea magistrale in ingegneria musicale e acustica.
- Polo didattico e di ricerca di Crema dell'Università degli Studi di Milano (Informatica³¹, Medicina e Chirurgia), dove ha sede il Laboratorio di Ricerca Operativa.
- Facoltà di Musicologia dell'Università degli Studi di Pavia a Cremona.
- Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Brescia a Cremona e Crema.

³⁰ Percentuale di capo azienda in possesso di una laurea o un diploma universitario di indirizzo agrario.

³¹ Il Dipartimento di Informatica dal 2020 abbandonerà la sede di Crema, al termine del completamento del ciclo di studi degli studenti del secondo e terzo anno.

5. L'efficienza della PA e del sistema giudiziario sono fattori abilitanti dello sviluppo del territorio e dell'attrazione di investimenti

Un ecosistema economico per essere dinamico non può prescindere da una Pubblica Amministrazione efficiente e snella, così che gli adempimenti burocratici gravino il meno possibile su imprese e cittadini.

Uno degli indicatori utilizzati per misurare l'efficienza della Pubblica Amministrazione è l'*Institutional Quality Index*, che misura il grado di efficienza ed efficacia delle Pubbliche Amministrazioni attraverso una serie di indicatori che vanno a incidere sulla vita di imprese e cittadini³². La Provincia di Cremona si posiziona al di sopra della media lombarda e di quella italiana, con un punteggio di 721 (quarta in Lombardia e nel primo quartile in Italia).

1 imprenditore su 5 auspica misure anti-burocrazia per cittadini e imprese

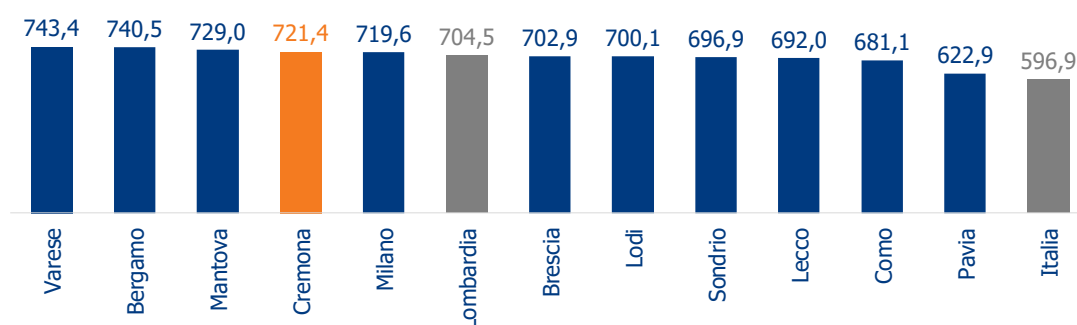


Figura 46. *Institutional Quality Index* nelle Province lombarde (numero indice, scala crescente da 0=valore minimo, 1.000=valore massimo), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Società Italiana di Economia e Politica Industriale, 2019

Un secondo indicatore del grado di efficienza del settore pubblico e, in generale, un indice di competitività e di un ecosistema *pro-business*, è la *performance* del sistema della giustizia e, in particolare, la percentuale di cause pendenti di durata ultra-triennale. In questo caso, la rapidità di risolvere un contenzioso giuridico è rilevante soprattutto per il mondo imprenditoriale, che necessita di certezza e rapidità nella risoluzione delle controversie per definire decisioni strategiche.

Anche in questo caso, la Provincia di Cremona è ai vertici della Lombardia e, con il 6,8% di cause pendenti di durata ultra-triennale sul totale, si posiziona al secondo posto nella regione, superata solo dalla Provincia di Monza e della Brianza.

Tali valori rappresentano un punto di forza, ma non un punto di arrivo. In tal senso, come indicato dalla piramide delle azioni del Masterplan 3C, possono essere lanciate ulteriori azioni mirate a rafforzare ancora di più l'efficienza della Pubblica Amministrazione e del sistema dei servizi del territorio.

³² Le aree monitorate sono: *Regulatory quality*, *Government effectiveness*, *Rule of law*, *Corruption* e *Voice and accountability*.

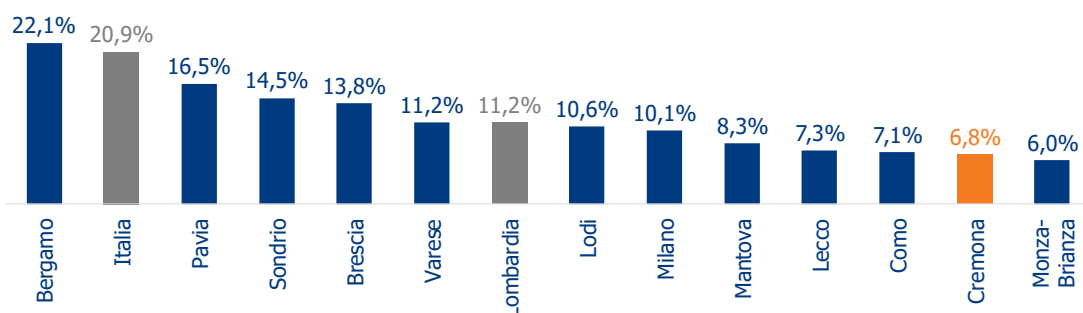


Figura 47. Cause pendenti di durata ultra-triennale (percentuale sul totale, contenzioso civile) nelle Province lombarde al 31 dicembre 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero della Giustizia, 2019

6. Il territorio è un polo di eccellenza delle bioenergie

La sostenibilità, sociale e ambientale, delle attività economiche, il basso impatto ambientale e l'attenzione verso le tematiche di **circular economy** sono ormai *conditio sine qua non* per rendere attrattivo un territorio a cittadini e imprese.

Il Comune di Cremona ha guidato il progetto internazionale UrbanWINS di Horizon 2020 sullo smaltimento dei rifiuti in ambito urbano

In Italia, la quota di raccolta differenziata dei rifiuti urbani è pari al 55,5% sebbene il *target* fissato per il 2012 fosse di raggiungere almeno il 65%. Delle 40 Province italiane che hanno raggiunto questo *target*, 31 si trovano nel Nord Italia. La Provincia di Cremona, con il 78,3% di rifiuti urbani differenziati, è al quinto posto nella classifica nazionale e al secondo posto in quella regionale.

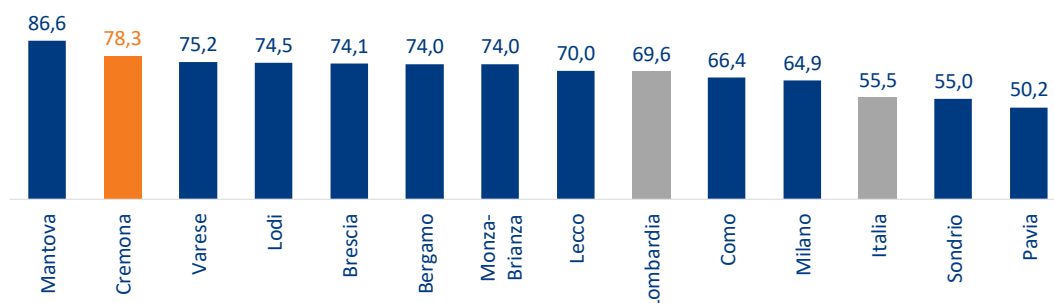


Figura 48. Raccolta differenziata nelle Province lombarde (percentuale sul totale), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019.

Un tema che sarà sempre più centrale in futuro riguarda la mobilità alternativa e, nello specifico, i **carburanti sostitutivi degli idrocarburi fossili** che accompagneranno il mercato della mobilità verso frontiere a zero impatto ambientale. Tra le energie alternative, il **biogas** ricopre una posizione di primo piano grazie alla sua facilità di impiego in sostituzione dei carburanti più inquinanti.

La Provincia di Cremona, anche grazie alla presenza di vaste aree dedicate all'agricoltura e all'allevamento, negli anni ha sviluppato competenze in ottica di economia circolare e verso un obiettivo di "zero rifiuti". Oggi, anche grazie agli incentivi che hanno sostenuto lo sviluppo del mercato, la Provincia di Cremona è **prima in Lombardia e quinta in**

Italia per produzione da bioenergie (4,4% del totale nazionale nel 2016); nella produzione da biogas detiene il **primato nazionale**, con il 9,8% del totale prodotto in Italia. Il salone delle Tecnologie per le Rinnovabili “Bioenergy” si connota come un evento di punta del settore, attirando circa 1.200 visitatori specializzati all’anno.

7. Cremona è la porta della Lombardia verso il Nord-Est

La Provincia di Cremona sorge sul confine tra Lombardia ed Emilia-Romagna, delimitato dal fiume Po e il porto di Cremona risulta essere **il porto fluviale più a Ovest della Pianura Padana**, al centro dell’area più produttiva del Paese, che conta per circa un terzo del PIL nazionale: è localizzato a 83 km da Milano, a 55 km da Brescia, a 100 km da Bergamo e 40 km da Piacenza. Il Po rappresenta l’idrovia fluviale più importante del Sud Europa, con una lunghezza navigabile equivalente al Rodano (812 km).

Il territorio vanta una posizione strategica al centro della Pianura Padana

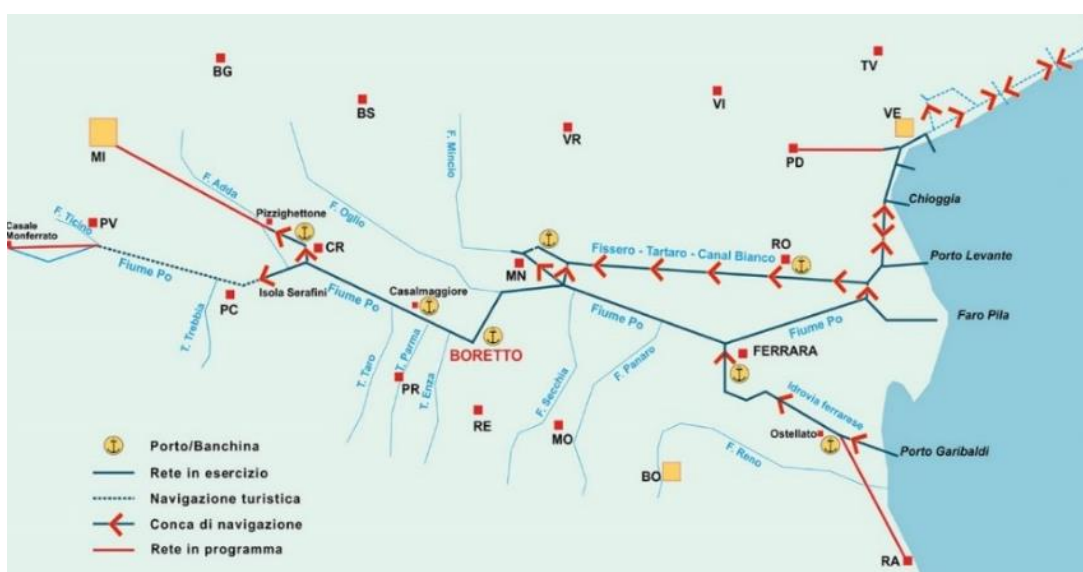


Figura 49. La rete idroviaria del fiume Po e il ruolo strategico di Cremona. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Sistema Idroviario Padano Veneto, 2019

Nonostante il dibattito sul rilancio della rete idroviaria del fiume Po sia, con sorti alterne, al centro del dibattito pubblico e privato da oltre cinquant’anni, ad oggi questo sistema risulta poco sviluppato, ma le potenzialità di valorizzazione sono molto elevate: è un dato di fatto che solo il **7,1% del totale delle merci** che vengono trasportate attraverso il sistema idroviario padano-veneto afferisce al porto di Cremona, mentre oltre il 72% ricade sotto la competenza dei porti fluviali mantovani.

Per valorizzare pienamente questo punto di forza occorre intervenire per colmare con urgenza il *gap* infrastrutturale, come indicato prioritariamente dal Masterplan 3C.

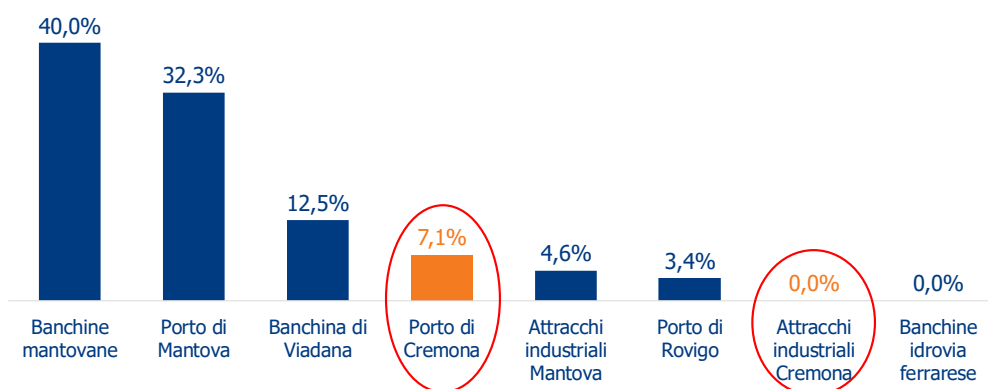


Figura 50. Trasporto merci del sistema idroviario padano-veneto nei principali porti della Pianura Padana (valori percentuali), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

8. Cremona offre un turismo di cultura e del territorio (con un potenziale di contatto con il fiume Po)

Il turismo, come si è visto nelle pagine precedenti, è un comparto in espansione per il territorio cremonese, anche se si mantiene su valori assoluti ancora contenuti (circa 207.000 arrivi e 360.000 presenze ogni anno). Lo sviluppo del settore costituisce quindi una grande opportunità, essendovi ampi margini di crescita: si pensi che una Provincia comparabile a Cremona per dimensioni e caratteristiche artistico-culturali, come può essere quella di Mantova, ogni anno attira circa il 50% di arrivi di visitatori e il 75% in più in termini di presenze turistiche.

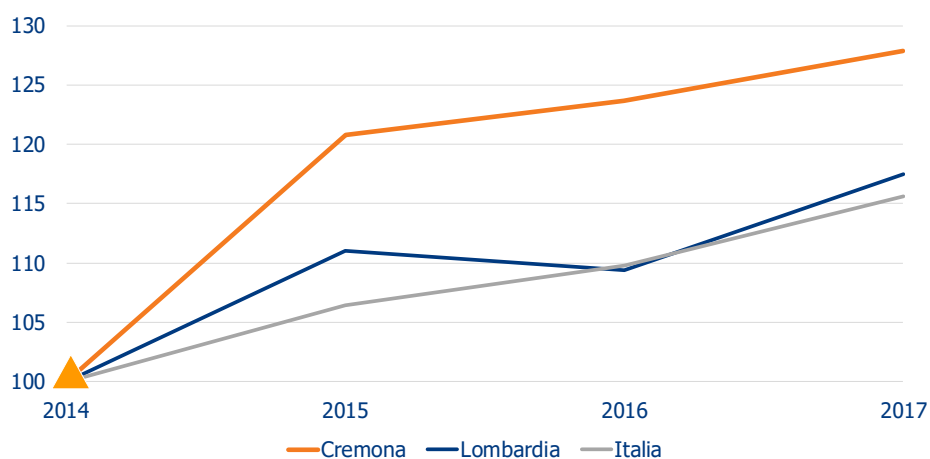


Figura 51. Andamento degli arrivi di turisti a Cremona, in Lombardia e Italia (numeri indice, 2014=100), 2014-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Il turismo fluviale e paesaggistico può integrare l'offerta del segmento artistico e culturale

La presenza di un fattore di grande attrattività come il fiume Po può essere un elemento da valorizzare ulteriormente. Il comparto delle **crociere sul fiume**, negli ultimi anni ha registrato una crescita importante in termini di numero (+156% tra il 2015 e il 2016) e di passeggeri (+321%). Per continuare a mantenere il *trend* di crescita del

turismo verificatosi in questi anni, il comparto crocieristico, culturale e degli eventi specializzati sulle competenze del territorio possono fornire un contributo rilevante.

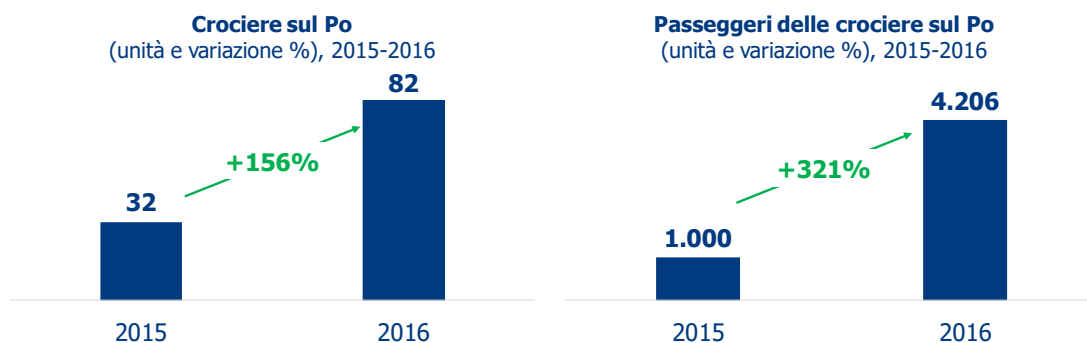


Figura 52. Crociere sul Po (grafico di sinistra; unità e variazione percentuale) e passeggeri delle crociere sul Po (grafico di destra; unità e variazione percentuale), 2015-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Piano Operativo di Navigazione Fluviale, 2019

9. Il territorio è luogo per lo sport e il tempo libero in un ecosistema di qualità

L'attività fisica e lo sport sono, nella società contemporanea, due elementi rilevanti per qualificare la qualità della vita di un territorio e per "attrarre" nuovi cittadini nella scelta di un territorio per trascorrere parte della propria vita.

La Provincia di Cremona eccelle in numerosi sport, a livello nazionale e regionale

Relativamente alle aree di sportività, la Provincia di Cremona ottiene risultati importanti, posizionandosi:

- 1° in Lombardia nella classifica "Squadre e territorio" (9° in Italia);
- 1° in Lombardia nella classifica degli "Altri sport *outdoor*" (7° in Italia);
- 1° in Lombardia nella classifica "Sport al femminile" (6° in Italia);
- 2° in Lombardia nella classifica "Indice di sportività" (15° in Italia);
- 2° in Italia nella classifica "Sport di squadra" (dietro a Cagliari).



1° Provincia lombarda nel **Volley** (11 in Italia)



1° Provincia lombarda nel **Tennis** (13° in Italia)



1° Provincia in Italia nel **Basket**



3° Provincia lombarda negli **sport d'acqua** (9° in Italia)



2° Provincia lombarda per numero di **atleti ogni 10.000 abitanti**



3° Provincia lombarda per numero di **tesserati CONI** (17° in Italia)

Figura 53. Posizionamento della Provincia di Cremona nell'Indice di Sportività de Il Sole-24 Ore. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Il Sole 24 Ore, 2019.

10. Il territorio è uno dei poli dei servizi per la cura della persona a livello nazionale

Il territorio è dotato di strutture e competenze per la gestione della "ageing society"

In una società, come quella italiana, con un'età media sempre più elevata (45,4 anni nel 2019, un anno in più rispetto a soli 5 anni fa), gli aspetti della cura della persona e del benessere a 360° anche in età avanzata sono di fondamentale importanza, non solo per garantire un invecchiamento sereno, ma anche per attivare quei meccanismi di prevenzione che permettono di ridurre le spese per il pubblico legate a un'assistenza sanitaria più invasiva per il paziente che aumentano con l'avanzare dell'età.

La Provincia di Cremona è un'eccellenza in questo campo, posizionandosi prima tra le Province lombarde per numero di posti abilitati RSA, con oltre 1.079 posti ogni 100.000 abitanti. È anche seconda in Lombardia per RSA specializzate nel trattamento dell'Alzheimer e terza in Italia per numero di posti letto in reparti di oncologia ogni 1.000 abitanti (11,6).

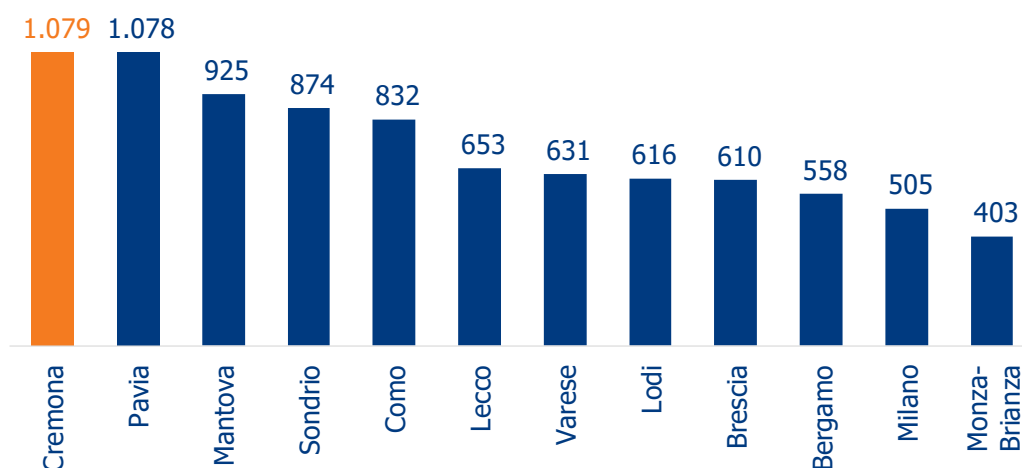


Figura 54. Posti abilitati in Residente Sanitarie Assistenziali (RSA) nelle Province lombarde (valori ogni 100.000 abitanti), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Lombardia, 2019

Inoltre, il territorio si posiziona al 1° posto in Lombardia e al 10° in Italia per presenza di politiche di contrasto alla povertà, e la quota di volontari ogni 100 abitanti (13,0) è superiore sia alla media lombarda (10,5) che a quella italiana (10,3).

CAPITOLO 4.

LE CRITICITÀ DA AFFRONTARE

4.1. LE 5 SFIDE DEL TERRITORIO CREMONESE

A fronte dei punti di forza presentati nel Capitolo precedente, vi sono alcune criticità che il territorio cremonese deve affrontare per dare nuovo slancio allo sviluppo socio-economico e prepararsi alle sfide future. Guardando al di fuori dei confini regionali e nazionali, infatti, è bene saper intercettare i cambiamenti in corso a livello mondiale per non essere colti impreparati dalla globalizzazione che sta impattando sulle catene globali del valore.

Occorre liberare il potenziale necessario ad affrontare i cambiamenti in corso a livello globale

L'analisi svolta da The European House – Ambrosetti sui dati economici della Provincia di Cremona su un orizzonte di lungo termine ha identificato **cinque priorità per lo sviluppo**.

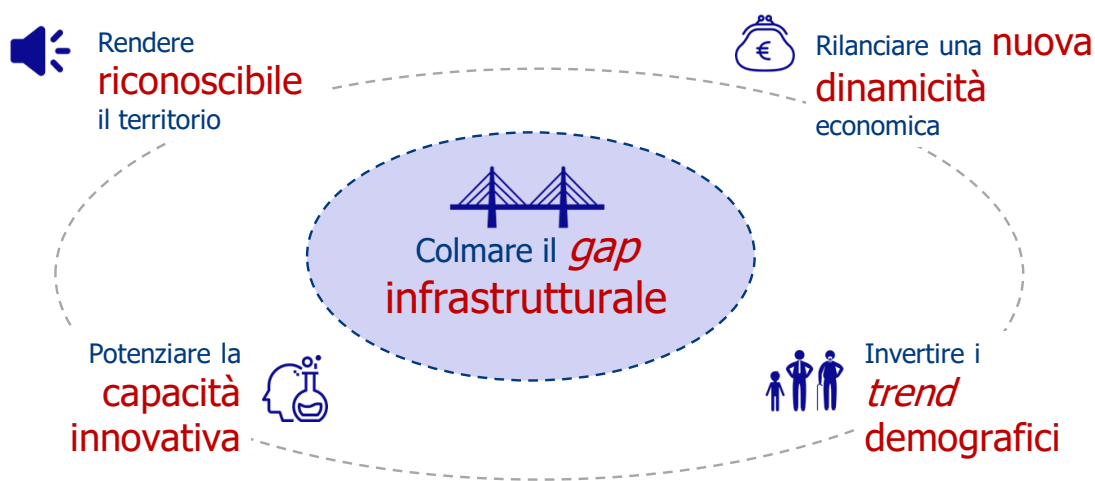


Figura 55. I cinque “cantieri di lavoro” su cui intervenire per migliorare la competitività del territorio della Provincia di Cremona. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

1. Colmare il *gap* infrastrutturale

Le infrastrutture sono il principale fattore abilitante lo sviluppo di un sistema territoriale: non solo le strutture che permettono lo spostamento di persone o la movimentazione di merci (come strade, ferrovie, porti e aeroporti), ma tutti quei servizi per i cittadini e le imprese che costituiscono la base per la tenuta sociale del territorio (ossia servizi postali, bancari e assicurativi, assistenziali - ospedali e case di cura – e “infostrutture” – rete a banda larga e servizi di *e-government*).

Quanto più è elevata la dotazione di infrastrutture, tanto più un territorio è capace di rispondere alle esigenze dei mercati e alle evoluzioni della società. La Provincia di Cremona, anche per via del suo posizionamento geografico e della sua evoluzione storica, è sempre stata circondata da vie di collegamento strategiche (a Nord, Ovest e

Cremona è in terzultima posizione tra le Province lombarde, con un *gap* del 60% rispetto alla media regionale

Sud), tuttavia senza essere mai stata al centro di un processo di forte sviluppo industriale, come quello, ad esempio, che ha interessato l'area del triangolo industriale Milano-Genova-Torino. La dotazione di infrastrutture economiche³³ del territorio cremonese risulta pertanto tra le più basse della Lombardia.

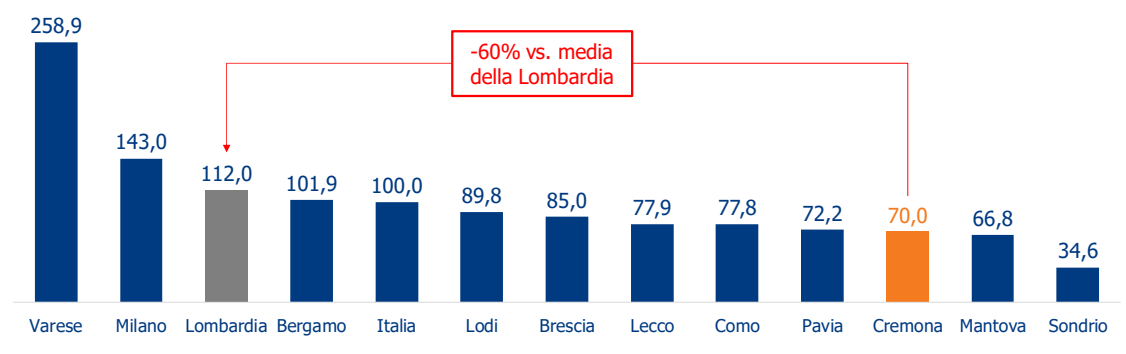


Figura 56. Dotazione di infrastrutture economiche nelle Province lombarde (numero indice, Italia=100), ultimo anno disponibile. Nota: i dati relativi a Milano includono le attuali Province di Milano e Monza e Brianza. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istituto Tagliacarne, 2019*

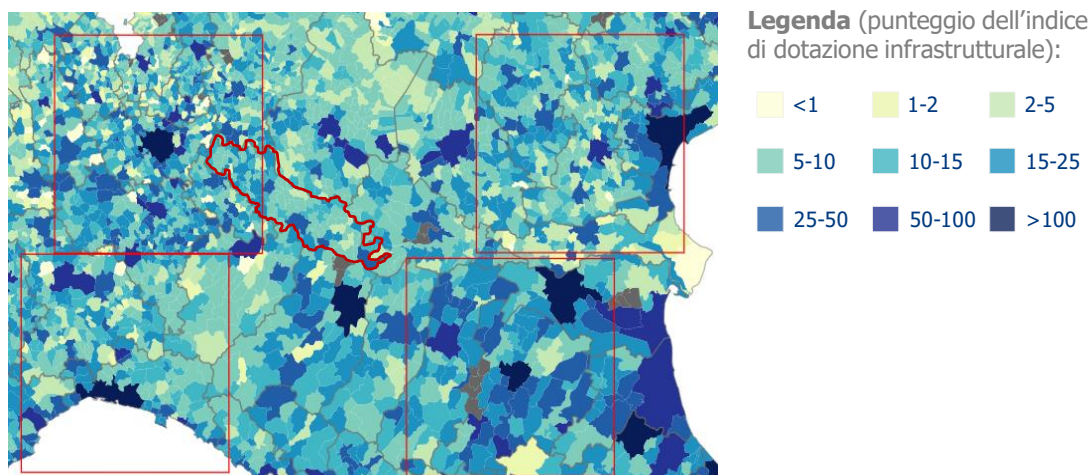


Figura 57. Rappresentazione della dotazione infrastrutturale per la mobilità: focus sulla Provincia di Cremona. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Atlante web dei territori, 2019*

Considerando le sole infrastrutture per la mobilità, emerge la **multipolarità** della Provincia di Cremona, con il Comune di Cremona che ottiene un punteggio superiore rispetto ad altri della Provincia, mentre gli altri due Comuni di maggiore dimensione del territorio, Casalmaggiore e Crema, ottengono un punteggio di molto più basso anche rispetto all'ultimo capoluogo di Provincia lombardo (Sondrio).

³³ Le infrastrutture economiche comprendono: rete stradale; porti; aeroporti; rete ferroviaria; servizi a banda larga; reti energetico-ambientali.

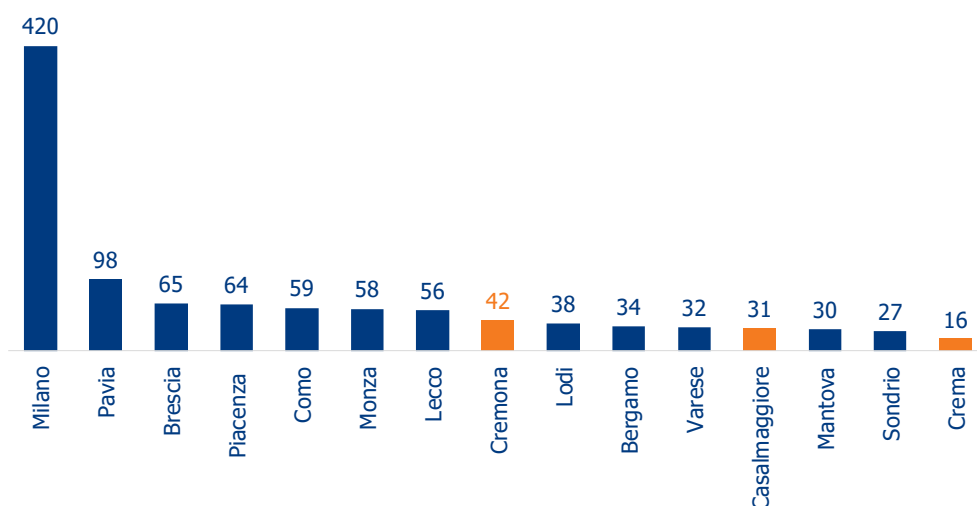


Figura 58. Indice di dotazione infrastrutturale per la mobilità³⁴ in Comuni selezionati (scala crescente da 0 a 1.000), ultimo anno disponibile. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Atlante web dei territori, 2019.*

Se le infrastrutture costituiscono le “fondamenta” dello sviluppo e del progresso sociale ed economico di un territorio, è necessario mantenerle in uno stato di funzionamento e capacità ottimali per il bacino di utenza sul quale insistono. L’analisi delle infrastrutture di trasporto nella Provincia di Cremona di maggior rilevanza strategica per i collegamenti intra- ed extra-provinciali fa emergere un quadro di debolezza diffusa che comporta **un grave danno per l’economia del territorio.**

Il Masterplan 3C si è focalizzato sullo “stato di salute” delle opere strategiche per il territorio cremonese: ponti, ferrovie e collegamenti autostradali

Le inefficienze nel sistema infrastrutturale generano un costo significativo per la società: utilizzare come *proxy* il costo per il tempo perso a causa di un collegamento interrotto, funzionante solo in parte oppure del tutto assente³⁵, offre un dimensionamento economico di quanto il *gap* infrastrutturale incida sul territorio e sulla sua competitività.

Il Masterplan 3C ha indentificato 8 infrastrutture critiche nella Provincia di Cremona che, in totale, generano un **costo per la collettività pari a 160 milioni di Euro ogni anno** (l’1,7% del PIL provinciale), così ripartito su base giornaliera:

1. Ponte Colorno – Casalmaggiore (chiuso): 192.640 Euro;
2. Ponte “Giuseppe Verdi” di San Daniele Po: 13.760 Euro;
3. Ponte Cremona - Castelvetro Piacentino: 15.136 Euro;
4. Binario unico sulla linea ferroviaria tra Cremona e Milano: 28.667 Euro;
5. Tratta ferroviaria Brescia - Cremona: 31.533 Euro;
6. Tratta ferroviaria Cremona - Piacenza (servizio passeggeri sospeso): 2.150 Euro;
7. Tratta ferroviaria Cremona - Mantova: 66.166 Euro;
8. Collegamento stradale Cremona - Mantova: 91.796 Euro.

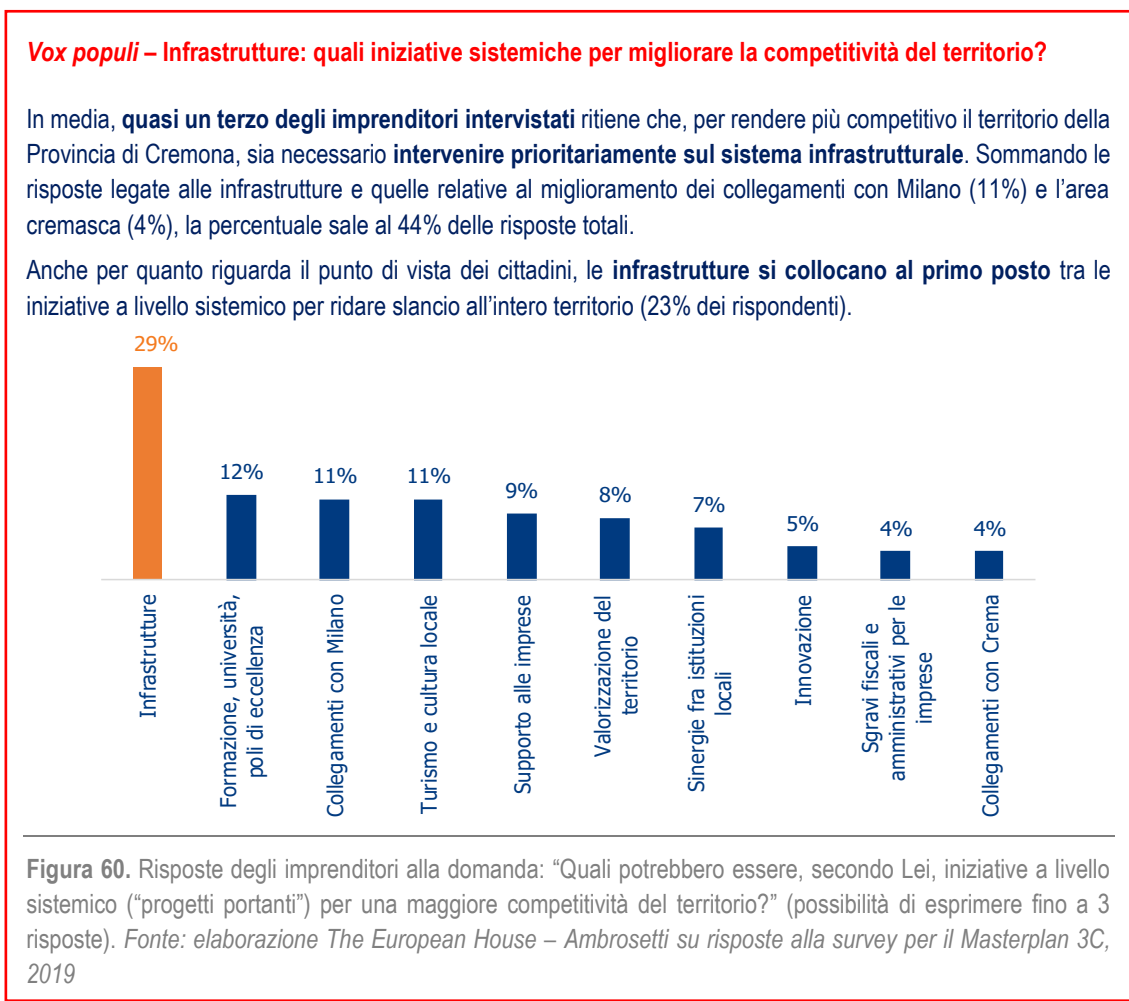
³⁴ Include: densità rete stradale, autostradale e ferroviaria; porti; aeroporti. Fonte: Atlante web dei territori, 2019.

³⁵ Per valutare il costo del funzionamento non pienamente efficiente (al 100%) di un’opera infrastrutturale, è stato preso in considerazione il valore economico di un’ora di tempo nel Nord Italia, stimato in circa 17,2 Euro. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019.



Figura 59. Costo dell'inefficienza di alcune infrastrutture della Provincia di Cremona. Nota: stima del costo giornaliero del tempo perso a causa dell'inefficienza infrastrutturale; valore economico medio di un'ora di tempo nel Nord Italia pari a circa 17,2 Euro. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

La mancanza o l'inefficiente funzionamento delle infrastrutture esistenti costituisce un punto di attenzione per il territorio, perché causa un costo esterno a cittadini e imprese in termini di tempo sottratto ad attività della vita quotidiana o lavorative (spostamenti del pendolarismo, consegne di merci, ecc.).



Un'azione decisa ed efficace volta a colmare, nel più breve tempo possibile, il *gap* infrastrutturale del territorio può generare importanti benefici per la collettività. Se si considera il costo per la realizzazione delle opere necessarie a risolvere queste inefficienze, stimato in **circa 1,9 miliardi di Euro** (realizzazione degli interventi di efficientamento dell'esistente o di opere *ex-novo*)³⁶, **questo investimento si ripagherebbe in “soli” 12 anni di continua inefficienza infrastrutturale.**

La realizzazione delle opere infrastrutturali origina ricadute positive di carattere economico su un territorio e, in particolare, genera un effetto moltiplicativo sul PIL: per ogni Euro investito si genera un valore pari a 1,4 Euro entro il primo anno di partenza dei cantieri e di 2,4 Euro entro il quarto anno³⁷.

Applicando questo modello alla Provincia di Cremona e assumendo di poter intervenire su tutti gli adeguamenti infrastrutturali prioritari per il territorio, al **2023** gli investimenti previsti potrebbero determinare un **impatto cumulato fino a 4,6 miliardi di Euro sul PIL provinciale**, generando così un “circolo virtuoso” di crescita diffusa a più settori economici.

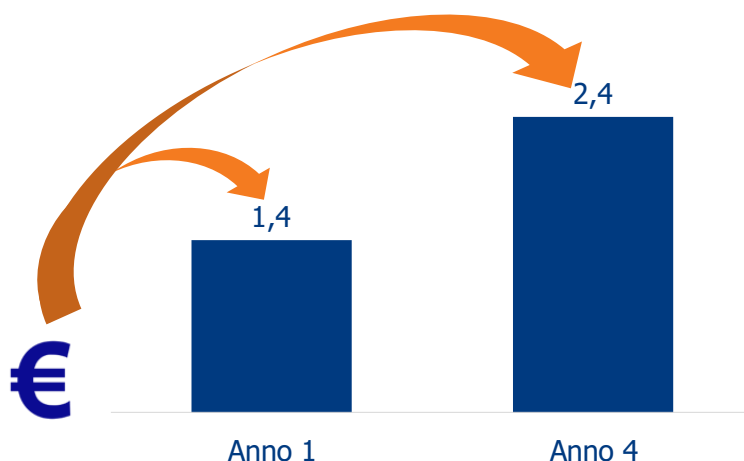


Figura 61. Moltiplicatore delle infrastrutture sul Prodotto Interno Lordo nel breve (1 anno) e medio (4 anni) termine (impatto atteso per ogni Euro investito nell'anno di partenza). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, 2019

³⁶ Fonte: stime The European House – Ambrosetti su dati Comune di Cremona, Provincia di Cremona, Provincia di Piacenza, Provincia di Parma, Regione Lombardia ed RFI.

³⁷ Fonte: stime del Fondo Monetario Internazionale, “World Economic Outlook 2014”.

Vox populi – Il rafforzamento del legame con l'area metropolitana milanese: un'opportunità per il territorio cremonese

La quasi totalità (90%) degli imprenditori rispondenti all'indagine per il Masterplan 3C ritiene che lo sviluppo della Città Metropolitana di Milano rappresenti una opportunità per la Provincia di Cremona. Una percentuale analoga si ottiene nel *cluster* dei cittadini: il 79% del campione ritiene lo sviluppo della Città Metropolitana di Milano un'opportunità per il territorio cremonese. Indirettamente, l'orientamento riscontrato nell'opinione pubblica segnala che il **collegamento efficiente e veloce con la Città Metropolitana di Milano** dovrebbe essere un perno centrale nella programmazione degli interventi futuri, intervenendo in particolare sulla rete infrastrutturale.

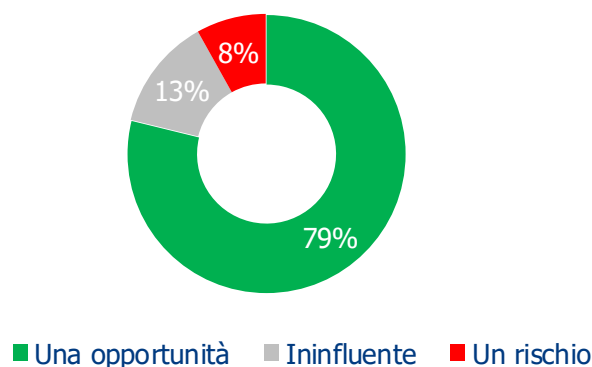


Figura 62. Risposte degli imprenditori alla domanda: "Come giudica lo sviluppo di Milano e della sua Città Metropolitana per la Provincia di Cremona?". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

2. Rilanciare una nuova dinamicità economica

Il contesto economico nazionale si è mosso con difficoltà negli ultimi anni: tra il 2004 e il 2017, il Valore Aggiunto prodotto dall'economia italiana è rimasto praticamente stabile (-0,01%)³⁸. Su questa dinamica hanno inciso in modo rilevante fattori esogeni (come la crisi dei *subprime* del 2007-2008) ed endogeni (come la stagnazione nella produttività delle imprese negli ultimi dieci anni e la riduzione degli investimenti del settore pubblico). In questo quadro di difficoltà per il sistema-Paese, alcune aree – tipicamente quelle a maggior tasso di produttività e industrializzazione – hanno mostrato maggiore dinamismo: la Lombardia, tra il 2004 e il 2017, ha segnato una crescita del Valore Aggiunto del 9,6% (valori concatenati all'anno di riferimento 2010), risultando seconda in Italia, alle spalle del Trentino - Alto Adige.

In Lombardia si osserva una dinamica di crescita eterogenea tra le diverse Province, in cui il territorio cremonese, seppur in crescita, è al **penultimo posto** per variazione del Valore Aggiunto tra il 2004 e il 2017 (+9,5%)³⁹.

³⁸ La variazione è calcolata su valori concatenati all'anno di riferimento 2010. Fonte: Istat, 2019.

³⁹ Nel calcolo della variazione percentuale sono stati utilizzati i valori espressi a prezzi correnti in quanto a livello provinciale non sono disponibili i valori concatenati all'anno di riferimento 2010. Da qui la differenza tra i dati esposti in precedenza relativamente alla Lombardia e quelli visibili dalla figura successiva.

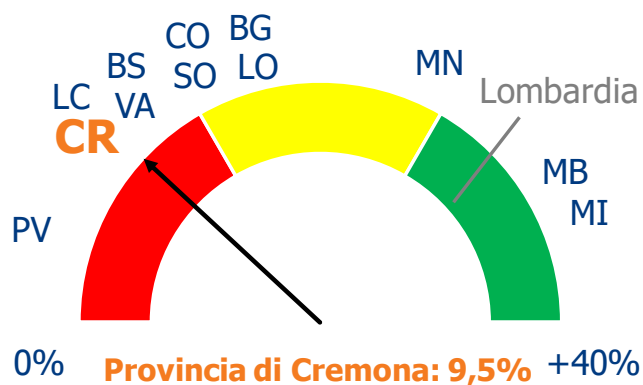


Figura 63. Variazione del Valore Aggiunto nelle Province lombarde (variazione percentuale del Valore Aggiunto a prezzi correnti), 2004-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Anche la ricchezza del territorio è rimasta stabile negli anni: tra il 2004 e il 2017 il PIL *pro-capite* del territorio della Provincia di Cremona è cresciuto di circa il 5%, **un terzo della crescita media lombarda** (+15%). Emblematico è il caso della Provincia di Milano che, nello stesso periodo, ha visto crescere il PIL *pro-capite* del 24,2%.

Vox populi – La Provincia di Cremona tra 10 anni: alla ricerca del dinamismo perduto

In media, quasi 3 imprenditori su 10 hanno espresso il desiderio di avere un territorio più dinamico nei prossimi 10 anni. Nel *cluster* dei cittadini, un quarto dei rispondenti (25%) indica la dinamicità in secondo posizione (dietro alla sostenibilità, con il 34% delle risposte) tra gli aspetti su cui intervenire.

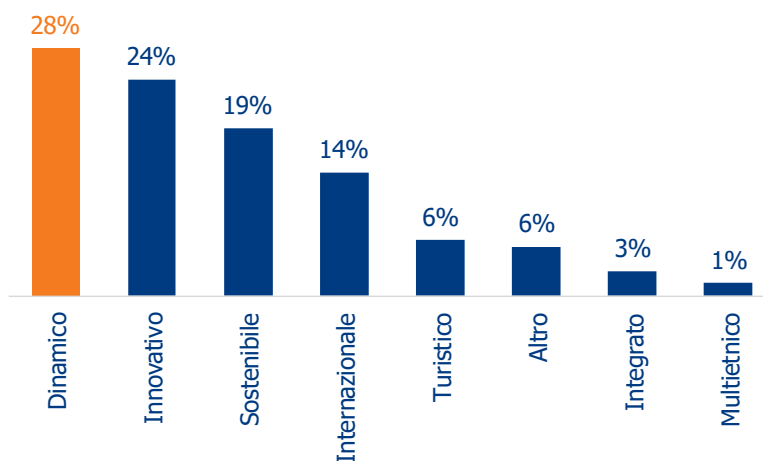


Figura 64. Risposte degli imprenditori alla domanda: “Come vorrebbe il territorio della Provincia di Cremona tra 10 anni?” (possibilità di esprimere fino a 3 risposte). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

L'economia cremonese fatica a stare al passo con la performance media della Lombardia e della Provincia di Milano

In questa fotografia emerge la progressiva perdita di terreno della Provincia di Cremona rispetto al resto della Lombardia: non solo il tasso di crescita del PIL per abitante è cresciuto su livelli inferiori, ma il **gap di ricchezza pro-capite** tra i due territori si è anche ampliato (22% rispetto alla media lombarda e 44% rispetto alla media della Provincia di Milano al 2017). Nel lungo termine, questa dinamica può portare a un impoverimento del territorio, dovuta ad una crescita su valori strutturalmente più bassi rispetto a quelli regionali.

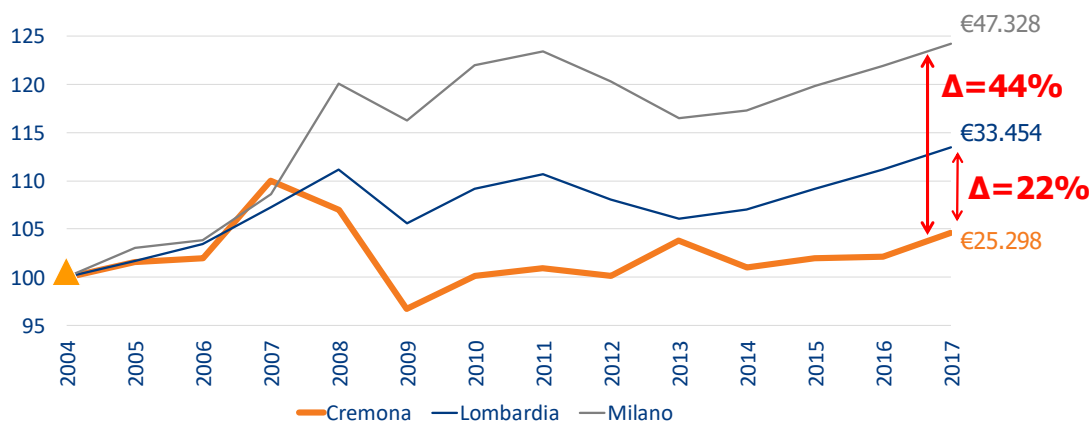


Figura 65. Andamento del PIL *pro-capite*: confronto tra Provincia di Cremona, Regione Lombardia e Provincia di Milano (numero indice, anno 2004=100), 2004-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Come si è visto nel Capitolo 3, grazie alle eccellenze del proprio sistema produttivo, la Provincia di Cremona mostra una forza economica superiore a quella del resto del Paese. Restringendo l'analisi al periodo dopo-crisi, è interessante notare come, tra tutte le 12 Province lombarde, quella di Cremona sia stata l'unica a non essere ancora riuscita a riallinearsi o superare i livelli di Valore Aggiunto del periodo pre-crisi, con un *gap* di 95 milioni di Euro⁴⁰.



Figura 66. Crescita del Valore Aggiunto delle Province lombarde tra il 2008 e il 2017 (milioni di Euro), 2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

⁴⁰ Gli ultimi dati disponibili si riferiscono al 2017.

Vox populi – La percezione del territorio verso il futuro dell'economia cremonese

Per i due terzi degli **studenti** della Provincia di Cremona, il territorio sta attraversando **un periodo di stagnazione** (55% delle risposte) **o di declino** (11%). Allo stesso modo, le prospettive di imprenditori e i cittadini sono per la maggior parte pessimiste riguardo le prospettive future: il 60% degli imprenditori e il 62% dei cittadini ritiene che la situazione della Provincia di Cremona tra 10 anni sarà peggiore o uguale a quella attuale.

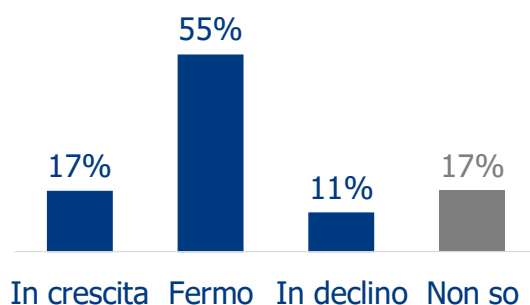


Figura 67. Risposte degli studenti alla domanda: “Come giudichi il territorio della Provincia di Cremona?”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

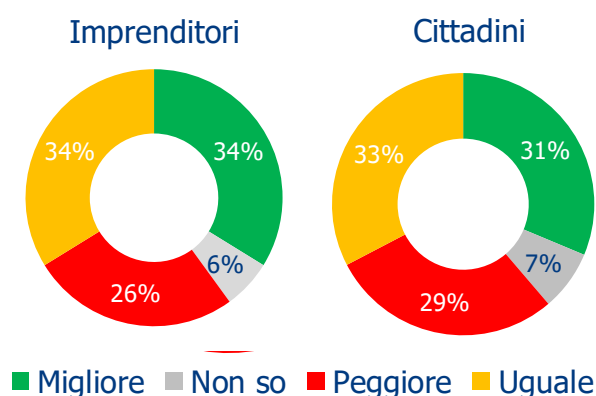


Figura 68. Risposte di imprenditori e cittadini alla domanda: “Pensando da qui ai prossimi 10 anni, come si immagina la situazione della Provincia di Cremona rispetto ad oggi?”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

3. Investire i trend demografici

L'andamento demografico è uno dei principali temi di portata strategica per il sistema-Paese: il tasso di natalità è ai minimi storici (7,4 rispetto al 9,6 nel 2009) e l'età della popolazione è sempre più alta (45,4 anni, +2,2 anni rispetto a dieci anni fa). Queste due condizioni, combinate, generano *stress* all'intero sistema economico-sociale: ciò comporta maggiore rigidità del mercato del lavoro, ridotto ricambio generazionale, rallentamento dell'ingresso di nuove competenze nelle aziende e, infine, maggiore pressione sui sistemi di *welfare* (a causa dell'incremento della platea a cui erogare un servizio senza un analogo ampliamento delle categorie di popolazione volte a supportare questa struttura).

Emergono segnali di invecchiamento della popolazione nella Provincia

In questo contesto, la Provincia di Cremona, pur beneficiando del posizionamento in Lombardia (area di elevata attrattività per i giovani e per le aziende) mostra **dinamiche demografiche preoccupanti, posizionandosi al penultimo posto** tra le Province lombarde su una serie di indicatori-chiave:

- indice di vecchiaia (dietro a Pavia);
- indice di dipendenza strutturale (dietro a Varese);
- indice di ricambio della popolazione attiva (dietro a Pavia);
- indice di natalità (dietro a Pavia).

Un punto di attenzione riguarda l'andamento della popolazione della Provincia di Cremona che, tra il 2012 e il 2018, è rimasta sostanzialmente stabile (+0,3%), a differenza della performance lombarda (+3,5%) e nazionale (+1,8%) nello stesso periodo.

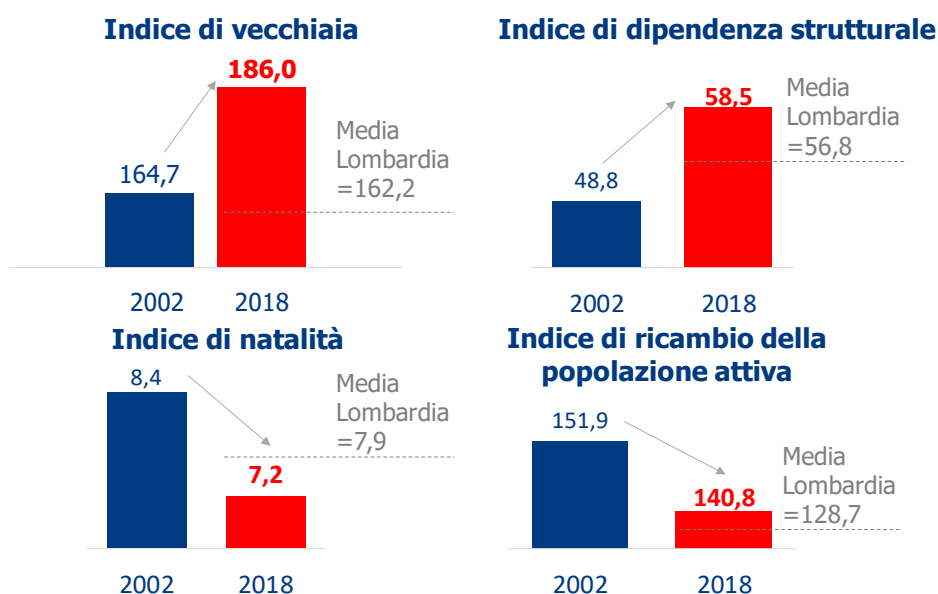


Figura 69. Principali indicatori demografici della Provincia di Cremona a confronto con i valori lombardi (valori assoluti), 2002 e 2008. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

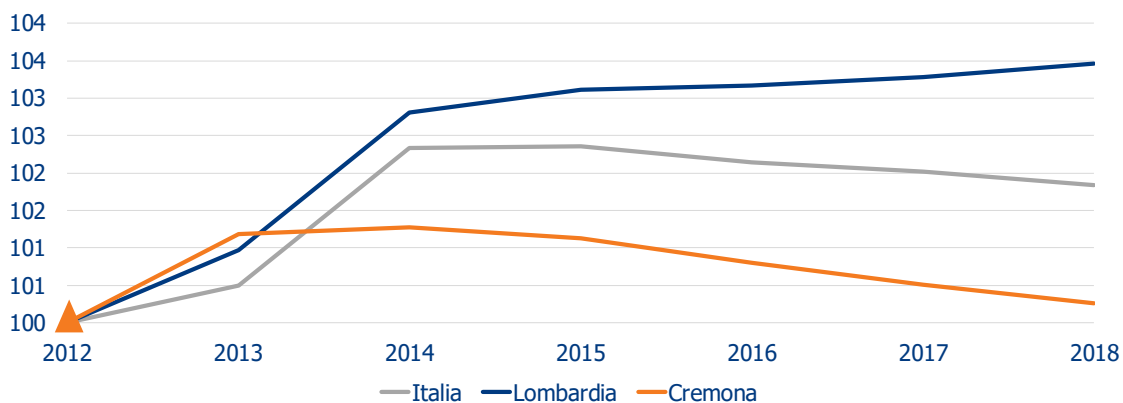


Figura 70. Evoluzione della popolazione residente nella Provincia di Cremona e confronto con Lombardia e Italia (numero indice, 100=2012), 2012-2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Vox populi – La percezione della qualità della vita e l'attrattività del territorio verso le nuove generazioni

Per **7 cittadini e imprenditori su 10** del territorio cremonese che hanno partecipato alla survey, nella Provincia di Cremona si vive **“bene” o “molto bene”**. Tale valore scende però nel *cluster* degli studenti (48%). La tranquillità e la dimensione del territorio a misura d'uomo (33% delle risposte), la qualità della vita (17%) e l'offerta dei servizi pubblici (15%) sono i fattori maggiormente apprezzati dai giovani.

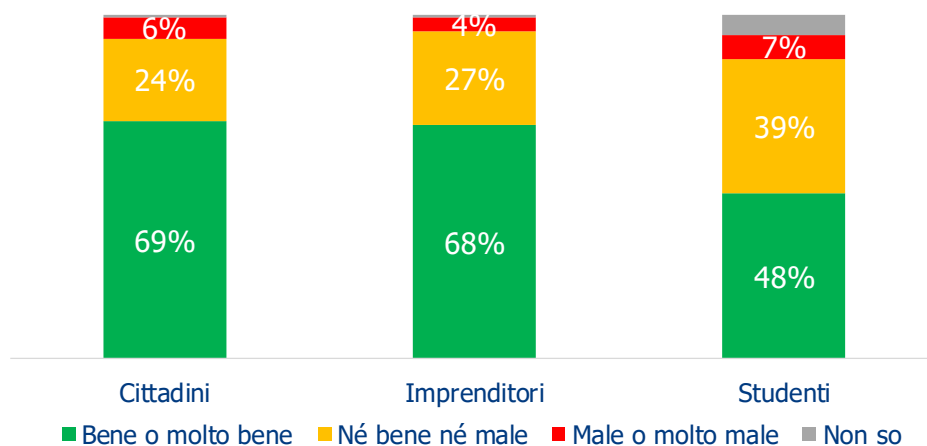


Figura 71. Risposte dei cittadini, degli imprenditori e degli studenti alla domanda: “Come si vive, secondo Lei, nel territorio della Provincia di Cremona?”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

Tuttavia, per 2 giovani su 5 il giudizio sulla qualità della vita nella Provincia è neutrale (“né bene né male”), principalmente per la percezione di limitate opportunità di svago e divertimento (25% delle risposte), la tranquillità stessa del territorio (19%), l'inquinamento (17%) e scarse possibilità di lavoro e crescita professionale (16%).

È quindi elevato il rischio che il territorio cremonese non riesca ad essere sufficientemente attrattivo verso le nuove generazioni: non stupisce il dato secondo cui **due terzi dei giovani intervistati tra 10 anni si vedono fuori dal territorio cremonese** (in altre aree d'Italia o all'estero). Tra le destinazioni più ambite spicca Milano (43% delle risposte), mentre tra le mete estere i giovani identificano come luogo d'elezione per vivere o lavorare soprattutto gli USA (35%) o un Paese europeo (Regno Unito, Spagna, Germania, Francia e Svizzera).

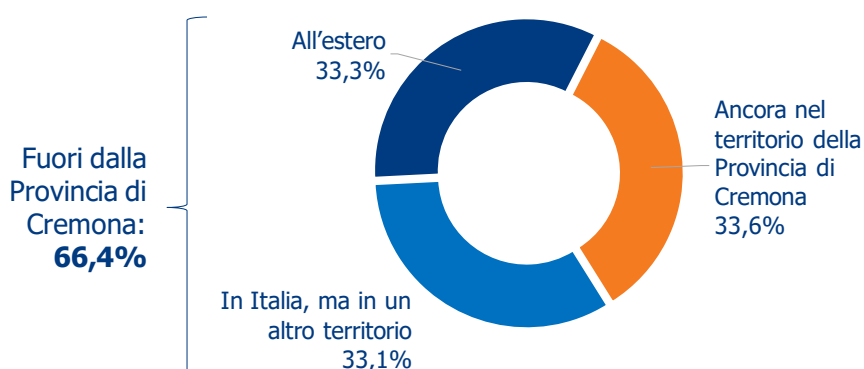


Figura 72. Risposte degli studenti alla domanda: “Dove ti vedi tra 10 anni?”. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

4. Potenziare la capacità innovativa

Cremona è agli ultimi posti tra le Province lombarde nell'*Innovation Index* 2019 calcolato da The European House – Ambrosetti

Il grado di innovazione di un territorio rappresenta la capacità dello stesso di prepararsi ad affrontare le sfide future. Un territorio o un'impresa in grado di creare innovazione è meglio predisposto ad accogliere il cambiamento che inevitabilmente lo colpisce, con maggiori possibilità di mantenere gli investimenti e la forza lavoro sotto controllo.

Nonostante i recenti sviluppi (come la creazione del Polo per l'Innovazione Digitale a Cremona e gli investimenti nella formazione specialistica universitaria), la Provincia di Cremona fatica a **creare innovazione sistemica**. Ciò è confermato dal posizionamento al quartultimo posto tra le Province lombarde nell'*Innovation Index* 2019 elaborato da The European House – Ambrosetti⁴¹. In particolare, il territorio appare deficitario su tutti gli indicatori considerati, poiché su ognuno dei 5 *Key Performance Indicator* presi in considerazione compare sempre nella seconda metà della classifica:

- 10° Provincia lombarda per *start-up* innovative ogni 100.000 abitanti;
- 9° Provincia lombarda per *export high-tech* sul totale delle esportazioni;
- 6° Provincia lombarda per occupati in settori *high-tech* (in percentuale sul totale);
- 6° Provincia lombarda per domande di brevetto europeo ogni 100.000 abitanti;
- 6° Provincia lombarda per domande depositate di marchi ogni 10.000 abitanti.

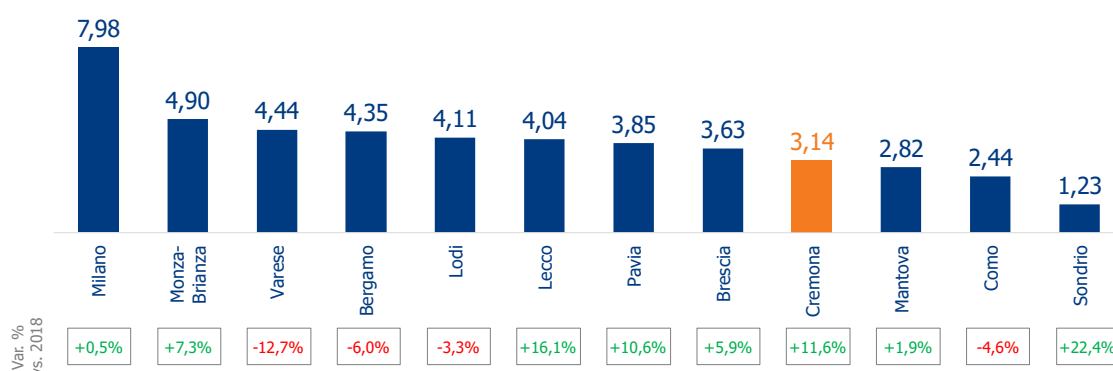


Figura 73. Classifica delle Province lombarde nell'*Innovation Index* 2019 di The European House - Ambrosetti (scala crescente da 1=minimo a 10=massimo). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

Un dato incoraggiante è che, tra il 2018 e il 2019, Cremona è stata tra le Province lombarde che hanno segnato la miglior variazione nel punteggio medio dell'*Innovation Index*: si posiziona, infatti, al terzo posto, alle spalle di Sondrio e Lecco, per variazione positiva del punteggio complessivo.

⁴¹ L'*Innovation Index* 2019 è costruito come media equi-ponderata in chiave relativa sulle 12 Province lombarde, su una scala crescente da 1 a 10, considerando 5 *Key Performance Indicator* (KPI): 1) Numero di *start-up* innovative ogni 100.000 abitanti; 2) Percentuale di *export high-tech* sul totale delle esportazioni; 3) Numero di occupati in settori *high-tech* (in percentuale sul totale); 4) Propensione alla brevettazione (domande di brevetto europeo pubblicate dall'*European Patent Office* ogni 100.000 abitanti); 5) Domande depositate di marchi ogni 10.000 abitanti. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, EPO e Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, 2019.

Vox populi – Occorre maggior sostegno all'innovazione e allo sviluppo dell'industria digitale

Secondo la *business community*, l'Innovazione e la Ricerca e Sviluppo necessitano di maggior sostegno per poter emergere come competenze distintive del territorio e sono indicate dagli imprenditori al secondo posto (18%) tra le priorità su cui intervenire per dare nuova linfa alla Provincia di Cremona. Come già emerso, il 24% degli imprenditori auspica un territorio più innovativo tra 10 anni; le aziende intervistate ritengono che l'ICT sia uno dei settori più sotto-valorizzati della Provincia di Cremona (al terzo posto con il 12% delle risposte, dietro al turismo e al settore alberghiero e della ristorazione).



Figura 74. Risposte degli imprenditori alla domanda: "Quali sono le priorità per il territorio cremonese, a Suo giudizio, su cui intervenire?" (possibilità di esprimere fino a 3 risposte). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su risposte alla survey per il Masterplan 3C, 2019

5. Rendere riconoscibile il territorio

Sempre più spesso, i sistemi territoriali devono confrontarsi anche sui temi della comunicazione e sulla capacità di essere attrattivi e riconoscibili verso i potenziali "investitori" (aziende, turisti e cittadini). Molti Paesi, territori e città affiancano il proprio nome a immagini, luoghi e simboli che li identificano e li differenziano rispetto ad altri; basti pensare alla città di Bilbao che ha trasformato la propria immagine nell'immaginario collettivo, passando da città in fase di decadenza post-industriale a città dalla grande dinamicità e forza culturale, grazie alla realizzazione di un'opera *landmark*, quale è il Guggenheim Museum.

Anche in Italia, non mancano esempi di città di medie dimensioni (e quindi confrontabili con Cremona) che sono riuscite a catalizzare l'attenzione internazionale grazie all'organizzazione di eventi di richiamo in specifici ambiti tematici, come il Festival dell'Economia di Trento, il Festivalletteratura di Mantova e Lucca Comics & Games (si veda la scheda seguente).

Saper comunicare efficacemente è oggi un elemento centrale per attrarre aziende, visitatori e cittadini

Case study – Come catalizzare l'attenzione sul territorio: le esperienze dei festival di Trento, Mantova e Lucca

Il Festival dell'Economia di Trento

Promosso da Provincia, Comune e Università degli Studi, con il coinvolgimento di *partner* privati, questa manifestazione nasce nel 2006 per mettere a confronto gli economisti con il grande pubblico. La 13° edizione nel 2018 ha visto 104 eventi, 218 relatori e 69 moderatori in 4 giorni. Le visite sul sito *web* sono state 4 milioni, con dirette sui *media*. Nel 2010 l'indotto economico del Festival dell'Economia è stato stimato in 2,3 milioni di Euro, con oltre 50.000 presenze.

Il Festivalletteratura di Mantova

Dal 1997, la manifestazione – della durata di 5 giorni – prevede incontri con autori, percorsi guidati e spettacoli per festeggiare la letteratura emergente e non. Nel 2018 vi hanno preso parte 122.000 spettatori, di cui 60.000 a titolo gratuito. Sono stati raggiunti importanti risultati sui *media*: 130.000 visite al sito *web* e oltre 700.000 pagine viste, più di 200.000 utenti raggiunti su Facebook con più di 60.000 interazioni con i *post*, oltre 350.000 *impression* su Instagram e 500.000 visualizzazioni dei *tweet* dall'*account* ufficiale del festival.

Lucca Comics & Games

Nata nel 1996, è una fiera di 5 giorni dedicata a fumetti, animazione e giochi. Nell'edizione 2018 vi sono stati 700 espositori in 102 *location* diverse dentro le mura della città toscana, con oltre 2.000 eventi. Sono stati venduti più di 250.000 biglietti (8.000 in più rispetto al 2017). Si stima un indotto economico di circa 100 milioni di Euro di cui ha beneficiato l'intera regione.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019

Il territorio cremonese
sconta un *gap* di
visibilità rispetto ad altre
Province lombarde più
"esposte" sul *web*

Soprattutto se un territorio è di piccole dimensioni e non può contare sulla massa critica tipica delle grandi città metropolitane o delle città d'arte più note, la sua visibilità passa attraverso la **creazione di un brand forte e capace di differenziarsi** rispetto ad altre aree concorrenti. Su tale fronte, la Provincia di Cremona risulta ancora poco visibile: la sua risonanza mediatica sul *web*⁴² è tra le più basse in Lombardia (al terzultimo posto, davanti solo a Lecco e Sondrio).

Inoltre, l'ultimo dato rilevato (marzo 2019) appare in lieve calo rispetto a quello di settembre 2018, sollevando così un punto di attenzione su cui focalizzarsi.

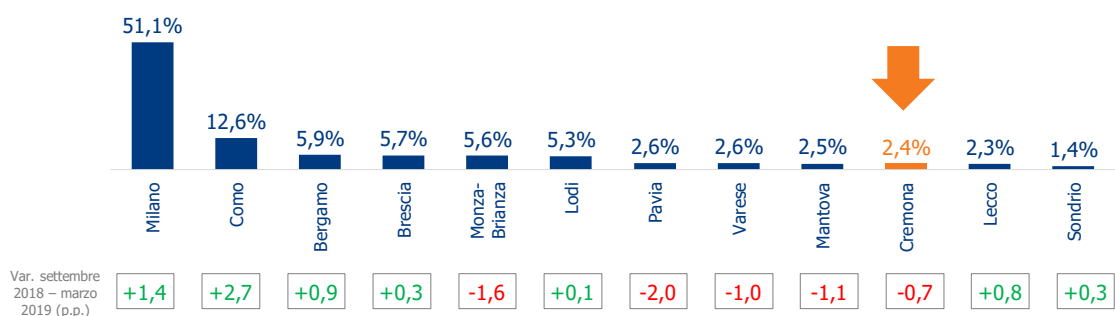


Figura 75. Livello di risonanza mediatica sul *web* delle Province lombarde sul totale della Lombardia (valori percentuali), marzo 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su analisi siti *web*, 2019

⁴² Analisi effettuata da The European House - Ambrosetti nel mese di marzo 2019 su un campione di 2,1 miliardi di siti *web* generati in 6 lingue (italiano, inglese, francese, spagnolo, cinese e russo),

Come rilevato in precedenza, gli eventi e le manifestazioni contribuiscono a catalizzare l'attenzione, anche mediatica, su un territorio. Grazie ad un'analisi effettuata su *Google Trends* è possibile osservare l'andamento nel tempo dell'interesse sul *web* verso un tema di ricerca specifico: in generale, i “picchi” di interesse si verificano in corrispondenza di manifestazioni o eventi di grande richiamo.

Dal confronto tra la Provincia di Cremona e due territori limitrofi dotati di caratteristiche simili (come Mantova e Lodi) emerge, ad esempio, che:

- Mantova, non solo per effetto della “cassa di risonanza” del Festivalletteratura di fine estate (che ha rappresentato il momento di massima visibilità nel periodo in esame⁴³), si pone su livelli mediamente più elevati;
- l'interesse suscitato sul *web* dalla Provincia di Lodi supera quello legato alla Provincia di Cremona in occasione di un evento specifico – il “Festival della Fotografia Etica”, tenutosi dal 6 al 28 ottobre 2018;
- analizzando il *trend* dell'attività di ricerca sul *web* relativa alla Provincia cremonese, si può notare come le **Feste del Salame e del Torrone** siano state le manifestazioni locali che, nel 2018, hanno catalizzato maggiormente l'attenzione della rete sul territorio.

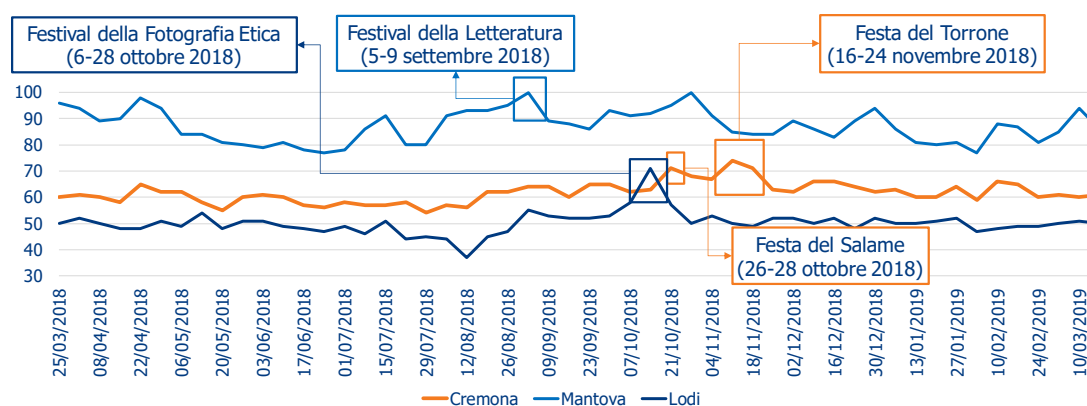


Figura 76. Interesse di ricerca sul *web* per Cremona, a confronto con Mantova e Lodi (numeri indice, 100=Mantova a inizio settembre 2018), marzo 2018 - marzo 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Google Trends, 2019.

Partendo dal posizionamento attuale della Provincia di Cremona si può intravedere il potenziale che si potrebbe liberare, creando eventi o manifestazioni innovative e “iconiche” capaci di catalizzare l'attenzione, anche a livello internazionale (come manifestazioni fieristiche, eventi focalizzati su un tema di “nicchia” internazionale, la creazione di *landmark* identificativi, ecc.).

Infatti, oggi la Provincia di Cremona risulta visibile sui “*radar*” per alcune connotazioni legate a temi molto specifici o alle tradizioni e al suo passato storico: musica, gastronomia, ambiente e, in minor misura, industria.

Nell'immaginario collettivo, l'identità del territorio non è chiara e guarda alla tradizione

⁴³ Un secondo momento di elevata affluenza sul web si è registrata a fine ottobre 2018, con l'annuncio del primato di Mantova tra le città più “verdi” d'Italia secondo Legambiente.

CAPITOLO 5.

COME IMPLEMENTARE IL MASTERPLAN 3C

5.1. LE “SINDROMI” DA EVITARE

La realizzazione della visione del futuro deve essere accompagnata dalla realizzazione di azioni concrete e di sistema da parte di tutti gli *stakeholder* del territorio della Provincia di Cremona. Come si è visto nel Capitolo 2, il piano d’azione per implementare la visione deve seguire un **percorso di priorità**, a partire dai progetti ritenuti fondamentali per l’integrazione e lo sviluppo del territorio.

La realizzazione della visione richiede una pianificazione di medio-lungo periodo e, anche per questo motivo, è spesso facile incorrere in alcune “sindromi” che potrebbero rallentare, se non addirittura vanificare, la realizzazione delle misure previste dal Masterplan 3C.

a. Defocalizzazione della Visione sulla base delle pressioni dei diversi portatori d’interesse

Realizzare una visione significa impegnarsi su un **arco temporale di lungo termine** (10-15-20 anni), con uno stanziamento di risorse rilevante nel tempo. Questo livello di *commitment* porta, inevitabilmente, ad attrarre l’attenzione di molti *stakeholder* territoriali che, in considerazione delle numerose opportunità che si presentano, cercheranno di inserire all’interno del programma interventi e progetti che rischiano di “distrarre” dalla realizzazione del Masterplan 3C, con la finalità prevalente di raggiungere obiettivi e finalità non sistemiche.

b. Iper-burocrazia e allocazione delle risorse che vanificano i tempi e la programmazione

La velocità nell’ideazione, progettazione e realizzazione degli interventi è fondamentale per implementare qualsiasi tipo di intervento finalizzato ad incidere in maniera significativa sulle dinamiche di un territorio. Per questo bisogna **evitare – o minimizzare – le lungaggini burocratiche e le sovrastrutture** che, spesso, caratterizzano le procedure e degli interventi in Italia, legate, ad esempio, all’insediamento di nuove attività produttive o alla realizzazione di opere infrastrutturali.

c. Mancanza di *accountability* ed *execution*

La lentezza con cui vengono portate avanti le istanze del territorio o l’assenza di competenze (sia in termini quantitativi che qualitativi) – anche nell’apparato pubblico – idonee a garantire un cambiamento sostanziale nel percorso di sviluppo del territorio, sono frequentemente la causa del fallimento dei tentativi di riformare e innovare diversi territori in Italia.

Nel caso dell'impiego di fondi pubblici, ritardi burocratico-amministrativi e/o i rallentamenti operativi rendono spesso necessaria l'adozione di misure straordinarie e la riprogrammazione degli interventi per evitare, ad esempio, il disimpegno automatico dei fondi. Tali problemi assumono spesso **carattere di cronicità** e possono rallentare od ostacolare la realizzazione di strategie di sviluppo ambiziose.

d. Assenza del senso di comunità attorno al Masterplan 3C

Il cambiamento promosso dalla visione a lungo termine deve **coinvolgere l'intera comunità** in tutte le sue fasi:

- i **cittadini, le imprese e la società civile in senso lato** (dal sistema universitario ai centri di ricerca, dal mondo associativo al terzo settore e alle altre istituzioni non direttamente coinvolte nella *governance* del territorio);
- le **istituzioni pubbliche** per l'amministrazione delle diverse "anime" del territorio, e in particolare gli enti sovra-ordinati (Regione Lombardia e Provincia di Cremona) e sotto-ordinati (singoli Comuni);
- gli attori delle **aree limitrofe** al territorio cremonese con una valenza strategica per lo sviluppo, in chiave collaborativa, del territorio.

La visione è un indirizzo per coordinare gli sforzi di tutti, dare una direzione al territorio e aiutare a trovare facilitazioni e sostegno da altri attori

In sintesi, la definizione della visione del futuro e la successiva implementazione delle azioni strategiche ad essa associata devono partire dall'**ascolto delle istanze del territorio** e coagularsi attraverso **momenti di confronto e condivisione**.

Il territorio deve interiorizzare e "fare propria" la Visione delineata nel Masterplan 3C: in tal senso, la realizzazione di riunioni plenarie con i *decision maker* e le diverse rappresentanze territoriali, il ciclo di incontri *one-to-one* con gli *opinion leader* del sistema istituzionale ed economico-sociale e, infine, l'attivazione della campagna di coinvolgimento e comunicazione "io ci CRedo" rivolta alla cittadinanza vanno nella giusta direzione, permettendo di avviare un dialogo continuativo e innovativo con il territorio sulla visione di sviluppo, i progetti e i percorsi di cambiamento attivabili e programmati per il futuro.

5.2. L'ORGANIZZAZIONE OPERATIVA

In questo processo, il successo del Masterplan 3C dipenderà dalla capacità di garantire un dialogo costruttivo e continuativo con le diverse forme di governo e dalle modalità di presidio delle relazioni con i livelli di *governance* territoriale (formali e informali) e la stessa cittadinanza, secondo logiche inclusive di integrazione.

Nelle esperienze estere di maggior successo che hanno portato alla definizione di piani di trasformazione del territorio sono stati definiti **strumenti di ingaggio strutturati** attraverso cui:

- attivare la società civile per assicurare la continuità dell'azione, in un processo coerente e molto più lungo della durata dei mandati della Pubblica Amministrazione, e fornire il consenso sociale necessario alla riuscita delle misure di *policy*;

- coinvolgere la comunità economica per fare emergere, con approccio concreto, i bisogni, le istanze e le possibili soluzioni sui temi della competitività e dello sviluppo del sistema produttivo, da recepire nelle strategie e negli indirizzi strategici per l'implementazione.

Un possibile strumento di *governance* è, ad esempio, l'istituzione di un **organo operativo non burocratico-formale a composizione multi-stakeholder** con il compito di portare avanti la realizzazione del Masterplan 3C, agendo da strumento *super partes* di confronto e costruzione del consenso, di dibattito e di elaborazione di scenari e visioni alternative per il futuro del territorio cremonese. Tali strutture possono evolvere anche in forma di fondazioni permanenti per il territorio o di comitati consultivi.

Case study – Gli strumenti di governance per implementare la pianificazione di Greater London

L'esperienza della Città Metropolitana di Londra evidenzia l'adozione di alcuni meccanismi adottati dalla Amministrazione per ingaggiare la comunità, tra cui:

- **Talk London**, piattaforma *online* creata dalla Greater London Authority (GLA) per raccogliere pareri e idee da cittadini, imprese e altri *stakeholder* sui grandi temi strategici per il futuro della città (ad esempio, giovani, trasporto, innovazione, sicurezza, ambiente, ecc.) e farli sentire partecipi del processo di definizione della pianificazione.
- **London Datastore**, il portale *web* di condivisione di dati statistici (oltre 1.200 *dataset* articolati in 17 ambiti chiave del territorio) accessibile dai cittadini in logica *open* per aiutarli a comprendere la città e sviluppare soluzioni per affrontare insieme i problemi di Londra.

Vi sono inoltre diversi organismi per la gestione delle scelte strategiche e l'allineamento sulle *policy* tra le istituzioni pubbliche e il settore privato:

- La **London Economic Action Partnership** (LEAP – subentrata dal 2016 al *London Enterprise Panel*), un organismo consultivo e di indirizzo permanente formato dal Sindaco di Londra e dalle rappresentanze della Greater London Authority, delle aziende e dei sindacati, con il compito di affiancare il Sindaco nell'attività di redazione, aggiornamento e implementazione del Piano Economico Strategico di Londra.
- Il **Mayor's Business Advisory Board**, composto da 16 *top manager* di multinazionali che accompagnano il processo decisionale del Sindaco di Londra su come promuovere lo sviluppo economico e la competitività e forniscono idee su possibili soluzioni (4 riunioni plenarie all'anno).
- **London First**, associazione *no-profit* nata nel 1994 che riunisce 200 aziende impegnate per rendere Londra la migliore città al mondo dove fare *business* e offrire idee e soluzioni su temi centrali per lo sviluppo della città (ad esempio, Brexit, fiscalità, infrastrutture, urbanizzazione, turismo, ecc.).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Greater London Authority, London Enterprise Panel, London First, 2019

Realizzato con il contributo di



**Camera di Commercio
Cremona**

