

# **Economia e finanza dei distretti industriali**

Rapporto annuale – n.12

**Direzione Studi e Ricerche**

Dicembre 2019

Executive Summary	3
Sintesi	5
1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2008-18	19
2. I distretti industriali nel triennio 2019-21: nuove sfide all'orizzonte	55
3. I legami di filiera letti attraverso gli acquisti di beni e servizi	61
4. Locale o globale? La sfida dell'innovazione nelle imprese dei distretti della Meccanica italiana	73
5. Il passaggio generazionale: quanto è urgente nelle imprese distrettuali?	99
6. Valorizzazione delle competenze dei giovani diplomati nelle aree ad alta intensità distrettuale	117
7. Le iniziative di formazione in alcuni distretti della Moda e del Sistema casa	135
8. Il manifatturiero bresciano e le sfide tecnologiche e ambientali	161
9. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2016-18	185
<b>Approfondimenti</b>	
Le "locomotive" nei distretti: champion di crescita e redditività	31
Patrimonializzazione e competitività nelle imprese distrettuali	43
I bilanci delle imprese Agro-alimentari	49
Capitale umano e territorio: un'analisi preliminare delle distanze dei lavoratori	93
Le imprese a guida femminile nel passaggio generazionale	113
Il Centro Tecnologico Arti e Mestieri: il suo ruolo nel Distretto Metalmeccanico mantovano	153
Impianti da fonti rinnovabili e macchinari energy efficient	176

Le schede statistiche con i principali indicatori economico-redдитuali dei distretti di cui disponiamo di almeno 45 bilanci aziendali sono disponibili all'indirizzo <https://bit.ly/3atmLo7> (rispettare i caratteri minuscoli e maiuscoli nella digitazione dell'URL). Per la corretta visualizzazione dei contenuti è necessario salvare il file sul proprio *device* e successivamente procedere con la decompressione (*unzip*) dello stesso. Al termine è possibile consultare i contenuti aprendo la pagina [index.html](#).

Il Rapporto è stato coordinato da Giovanni Foresti, Fabrizio Guelpa e Stefania Trenti e realizzato da un gruppo di lavoro composto anche da Cristina de Michele, Serena Fumagalli, Romina Galleri, Sara Giusti, Anna Maria Moressa, Angelo Palumbo, Ilaria Sangalli, Carla Saruis, Enrica Spiga, Rosa Maria Vitulano.



## Executive Summary

Scopo del rapporto di quest'anno è cercare di analizzare alcune tendenze del nostro sistema distrettuale nella fase pre-COVID-19, per capire in quali condizioni si potrà presentare all'appuntamento con la riapertura delle fabbriche che prevediamo sarà necessariamente graduale e orientata all'obiettivo di coniugare la sicurezza sanitaria con quella del rilancio economico.

\* \* \* \* \*

Nel biennio 2018-19 si era assistito a un **rallentamento della crescita delle imprese distrettuali** (+3,2%), a causa della brusca frenata del ciclo economico internazionale.

Le performance recenti e la competitività

Nei distretti si è tuttavia **rafforzata la produttività del lavoro**, salita a 58 mila euro per addetto, quasi il 10% in più rispetto alle aree non distrettuali. Il divario era molto più contenuto nel 2008 (3,2%). Sono state **trainanti le imprese medio-grandi**.

Nella classifica dei primi venti distretti per crescita e redditività nove sono specializzati nella **Metalmecanica**. In questo settore l'**incidenza delle imprese champion** è massima e pari al 15,3%.

È forte il **legame tra patrimonializzazione e competitività**. Al crescere della propensione degli azionisti a farsi carico di più rischio con capitali propri, salgono investimenti e produttività. Nell'ultimo decennio tra le imprese più patrimonializzate il capitale investito per addetto è aumentato di 46.000 euro; in quelle poco patrimonializzate l'aumento è stato di 18.000 euro.

Le **filiera di prossimità** rappresentano un fattore competitivo nei distretti: il peso degli acquisti entro i 50 chilometri per le imprese distrettuali è pari al 56% (43% nelle aree non distrettuali). È confermato il **ruolo di capofila delle grandi imprese distrettuali** che attivano un numero molto elevato di fornitori locali di piccole e medie dimensioni e tendono a instaurare più frequentemente rapporti di fornitura strategici e duraturi (93% vs 86% delle grandi imprese non distrettuali).

Il valore della prossimità e delle filiere

Lavorare in filiera consente a molti soggetti di piccole e piccolissime dimensioni, che non esportano, di essere attivi indirettamente sui mercati esteri: **nei distretti è pari all'80% la quota di imprese che possono essere considerate esportatrici indirette** (71% al di fuori dei distretti) poiché, pur non esportando, destinano più del 75% delle loro forniture a clienti esportatori.

Il **ruolo delle filiere locali non è destinato a ridursi**: a Brescia, in una delle province a più alta intensità distrettuale, una buona quota di imprese dichiara che nei prossimi cinque anni aumenterà il ricorso a fornitori locali.

La maggiore prossimità dei distretti riguarda anche il fattore lavoro. Un'analisi degli emolumenti pagati mostra come **i lavoratori sono "più vicini" all'azienda nelle aree distrettuali** (in media circa 40 Km, dieci in meno alle aree non distrettuali). La natura più locale del mercato del lavoro emerge anche per le mansioni più qualificate: nei distretti della Meccanica la **distanza media tra inventori italiani e sede delle grandi imprese è pari a 30 chilometri**; si sale a 52 Km al di fuori dei distretti.

Da più parti questo modello è stato messo in discussione a causa delle difficoltà delle imprese nel trovare tecnici e operai specializzati e personale con competenze per utilizzare le nuove tecnologie digitali. Su questo potrebbero aver pesato le **modalità di recruiting, troppo orientate ai canali informali**; solo l'8% delle imprese distrettuali ha accordi con il mondo della scuola.

Il capitale umano

Una risposta al *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro potrebbe essere rappresentata dagli **Istituti Tecnici Superiori**: nelle aree ad alta intensità distrettuale **la percentuale di occupazione dei diplomati ITS è pari all'85,6%**, venti punti percentuali in più rispetto alle aree non distrettuali, e **il tasso di coerenza del percorso di studio è del 92,1%** (contro il 77,4% nelle aree non distrettuali).

Il capitale umano di qualità che è necessario nell'attuale contesto competitivo non si limita alle mansioni tecniche, ma coinvolge anche il management e la proprietà. Il ricambio generazionale

può rappresentare un'opportunità di rilancio competitivo e, da una prima quantificazione, **nei prossimi anni potrà interessare una quota di imprese distrettuali pari al 10,7%**.

**Tecnologie e attenzione all'ambiente** sono i due principali motori di trasformazione dei distretti industriali e **sono correlati**: le imprese con più alta sensibilità verso la sostenibilità ambientale hanno investito maggiormente e da più tempo nel 4.0. Per sfruttare al meglio il potenziale della tecnologia risulta necessario **accompagnare gli investimenti 4.0 con innovazioni organizzative**. Chi lo ha fatto ha ottenuto importanti ritorni in qualità, minimizzazione degli errori e produttività.

**Le tecnologie 4.0 e  
l'attenzione all'ambiente**

## Sintesi

Nel momento in cui pubblichiamo questo Rapporto un evento senza precedenti modifica radicalmente lo scenario per il sistema economico italiano. L'emergenza sanitaria ha spinto il Governo italiano e quello di molti altri paesi a imporre forti vincoli alla mobilità personale, a chiudere un'ampia quota di impianti e stabilimenti produttivi.

Teoricamente, una dotazione molto più ampia di posti letto, di terapie intensive e di cure non avrebbe richiesto un blocco economico così ampio e diffuso. Ma la realtà dei sistemi sanitari anche dei paesi più avanzati ha costretto a scelte radicali con effetti economici molto duri.

L'estensione geografica e settoriale delle misure di restrizione rappresenta *un unicum* nella nostra storia economica e gli effetti possono essere molto diversificati andando a colpire le catene internazionali del valore e complessi equilibri nei mercati finanziari e della intermediazione.

Pur tra molte incertezze, è chiaro che l'emergenza sanitaria provocherà una recessione globale e simmetrica che colpirà tutte le maggiori economie. L'estensione della pandemia e le misure di restrizione all'attività produttiva e alla mobilità personale implicano una serie di shock multipli e diffusi:

- Uno shock di offerta: blocchi alla produzione, difficoltà nelle catene globali del valore, contrazione dei cash flow per le aziende dei settori manifatturieri colpiti dalle restrizioni, il settore del turismo, l'entertainment, il trasporto, ecc...
- Uno shock di domanda: contrazione dei redditi dei cittadini (in parte compensati da sussidi), impossibilità di effettuare una ampia serie di consumi.
- Uno shock sul debito pubblico di molti paesi: per far fronte all'emergenza e alla crisi economica gli Stati devono poter incrementare la spesa sanitaria, effettuare interventi diretti a favore di famiglie e imprese, provvedere con misure di garanzie ai prestiti bancari, dilazionare i tempi di incasso delle entrate tributarie.
- Uno shock sui mercati finanziari che ha già provocato un calo della ricchezza finanziaria delle famiglie e potrebbe pesare sui conti degli intermediari rischiando di avere effetti sui requisiti patrimoniali.

Le previsioni sugli impatti economici dipendono da un ampio numero di incognite:

- quanto a lungo resteranno in vigore le restrizioni alla produzione e ai movimenti personali?
- Ci sarà una seconda ondata di contagi in autunno?
- Quanto rilevante sarà la diffusione del virus nei paesi con cui commerciamo?
- Quando verrà scoperto un vaccino o una terapia efficace?
- Quali risposte riuscirà a dare l'Europa a questa terribile sfida?
- E soprattutto, quando la diffusione del virus sarà sconfitta, tutto tornerà come prima, in particolare per quanto riguarda turismo e commercio internazionale?

Pur con queste incertezze, ci sono alcuni punti fermi che ci possono fornire un riferimento per il futuro.

- Le misure di contenimento dell'epidemia adottate dai Governi hanno un impatto significativo sulla crescita economica: negli Stati Uniti, si potrebbero raggiungere picchi del tasso di disoccupazione superiore al 20%, simili a quelli raggiunti nella grande Depressione dopo quattro anni di recessione. E questo partendo dai valori più bassi degli ultimi 50 anni. In Francia si stima che un mese di blocco provochi una caduta del PIL del 3%; in Italia, una settimana di blocco provoca un calo dello 0,7% del PIL.

- Dobbiamo ragionare pensando al dopo pandemia, evitando che impatti di breve termine si trasformino in danni permanenti alle strutture economiche. E' pertanto imperativo evitare che aziende in buona salute debbano chiudere per mancanza di liquidità e che i lavoratori perdano i loro redditi. Si deve cioè fare in modo che gli effetti di questa emergenza siano solo temporanei. Con la ripresa le aziende italiane potranno tornare a ottenere ottimi risultati sui mercati internazionali. Il "made in Italy" non muore per un virus.
- Sempre con riferimento al dopo pandemia occorre prepararsi per inserirsi nei processi di ristrutturazione delle catene globali del valore. Sono ormai palesi i problemi di un sistema di forniture di componenti eccessivamente frazionato su più continenti, esposto a rischi politici e ora anche sanitari. È probabile che emergano piattaforme integrate a livello dei singoli continenti, e non più a livello mondiale. La capacità delle imprese italiane di produrre non solo prodotti finiti ma anche componenti di qualità è ben nota, e potrebbe essere una opportunità di rilancio per il Paese e per l'Europa nel suo complesso.

\* \* \* \* \*

In questo difficile contesto, scopo del Rapporto di quest'anno è cercare di analizzare alcune tendenze del nostro sistema distrettuale nella fase pre-COVID-19, per capire in quali condizioni si potrà presentare all'appuntamento con la riapertura delle fabbriche che prevediamo sarà necessariamente graduale e orientata all'obiettivo di coniugare la sicurezza sanitaria con quella del rilancio economico.

Il Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali, giunto alla sua dodicesima edizione, presenta nella parte iniziale un'analisi dei **bilanci 2018 di circa 82.250 imprese manifatturiere, agricole e commerciali a specializzazione distrettuale**, con un fatturato complessivo pari a 761 miliardi di euro. Di queste imprese, 20.439 hanno sede operativa in 158 distretti (capitolo 1). Vengono poi fornite le **stime sui risultati economico-reddituali delle imprese nel 2019** (capitolo 2).

Il Rapporto affronta successivamente il tema dei **vantaggi di prossimità**, sia nei rapporti di filiera ravvicinati (capitolo 3), che nella forza lavoro che condivide esperienze in comunità locali (capitolo 4). Esplora poi il ruolo del **capitale umano** per la competitività, sia sul fronte della formazione (capitoli 6 e 7) che del ricambio generazionale (capitolo 5). Infine, si approfondiscono i temi della **tecnologia** e dell'**approccio sostenibile alla crescita** (capitolo 8).

## 1. Le performance recenti e la competitività

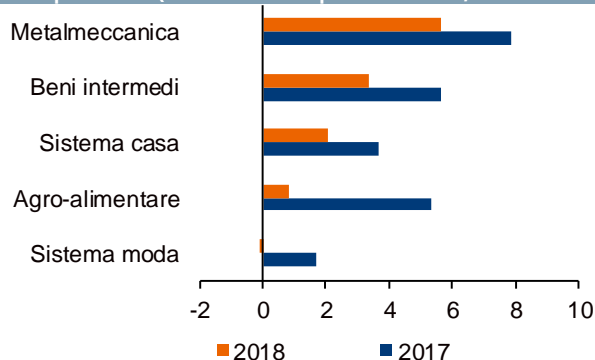
### 1.1 Crescita, produttività e redditività

Nel 2018 si era assistito a un **rallentamento** della crescita delle imprese distrettuali: il fatturato a prezzi correnti ha registrato un aumento pari al +2,4% in valori mediani, dopo il 4,9% del 2017. Tutte le specializzazioni distrettuali sono state interessate da questa decelerazione. Spicca, in particolare, la sostanziale stabilità mostrata dal **Sistema moda**, dove hanno pesato gli arretramenti subiti nelle calzature e, soprattutto, nella concia, quest'ultima colpita dai ribassi dei prezzi delle materie prime conciari. Pur rallentando, hanno messo a segno un progresso significativo le imprese della metalmeccanica che hanno potuto contare su un quadro macroeconomico e di politica industriale ancora favorevole agli investimenti, almeno nella prima metà del 2018.

Nel corso degli ultimi dieci anni si è **rafforzata la produttività (nominale) del lavoro**: nel 2018 nei distretti il valore aggiunto pro-capite si è, infatti, portato a 58 mila euro per addetto, quasi il 10% in più rispetto alle aree non distrettuali specializzate negli stessi settori dei distretti. Il divario era molto più contenuto nel 2008 (3,2%). Gli aumenti di produttività sono stati particolarmente sostenuti tra le imprese distrettuali di medie dimensioni e, soprattutto, in quelle di Grandi dimensioni che nel decennio hanno registrato aumenti di produttività pari a 18.500 euro.

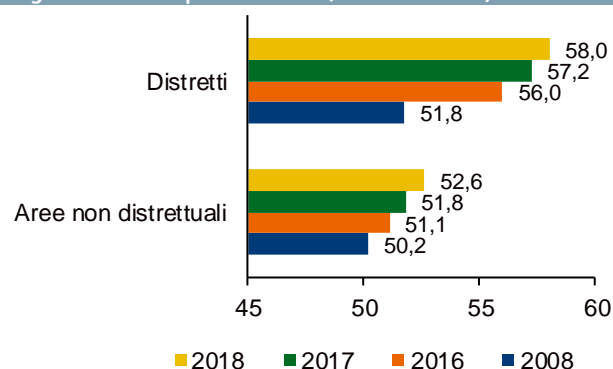
**Evoluzione del fatturato e della produttività nel 2018**

Fig. 1 – Distretti: evoluzione del fatturato nel biennio 2017-2018 per filiera (variazione % a prezzi correnti; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2 – Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto: migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi)

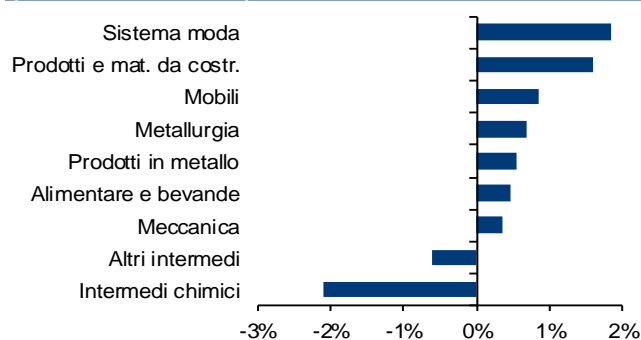


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il **2019** ha visto un **ulteriore rallentamento** delle imprese distrettuali, che sono stimate aver messo a segno una crescita a prezzi correnti dello 0,8% in termini medi. Si tratta di un risultato superiore alla media manifatturiera, grazie al traino offerto dal Sistema moda, particolarmente brillante sui mercati esteri. Seguono per intensità della crescita il Sistema casa e l'Alimentare e bevande. Appena positiva la dinamica dei distretti della Meccanica, penalizzata dalle difficoltà dell'automotive e dall'affievolimento del ciclo degli investimenti in beni strumentali causato dal clima di incertezza globale. Nel corso del 2019 l'andamento cedente dei prezzi delle materie prime ha inciso positivamente sulla dinamica dei costi di approvvigionamento, consentendo un **lieve recupero della marginalità** delle imprese distrettuali.

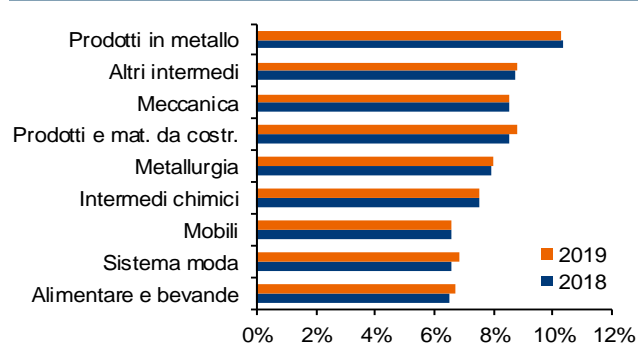
## Le stime per il 2019

Fig. 3 – Variazione % del fatturato delle imprese distrettuali per filiera, stime 2019 (prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4 – EBITDA margin delle imprese distrettuali per filiera, stime 2019 (valori medi %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Lo scenario che si delinea per il biennio 2020-21 presenta molteplici rischi: l'accordo sul commercio **Stati Uniti - Cina** rappresenta una tregua che riduce l'incertezza nel breve, ma non risolve le dispute commerciali aperte dagli USA; l'impegno ad aumentare le importazioni cinesi dagli USA si rifletterà in una turbativa dei flussi commerciali mondiali; l'accordo con la Cina potrebbe indurre gli Stati Uniti a gestire in modo più aggressivo le dispute su altri fronti, in particolare con l'Unione Europea, con la possibile minaccia di **dazi sul settore auto**.

## Il biennio 2020-2021

Infine, lo scoppio dell'epidemia di **Coronavirus**, dapprima circoscritta alla sola Cina, ha iniziato a mettere sotto pressione il commercio internazionale già dalle prime settimane del 2020. L'estendersi dell'epidemia all'Europa, e all'Italia in modo particolare, vede tra gli scenari possibili quello di un nuovo ribasso del ciclo economico, di carattere transitorio, causato sia dallo stallo del mercato interno che dal rallentamento degli scambi con l'estero, con effetti diffusi a livello settoriale.



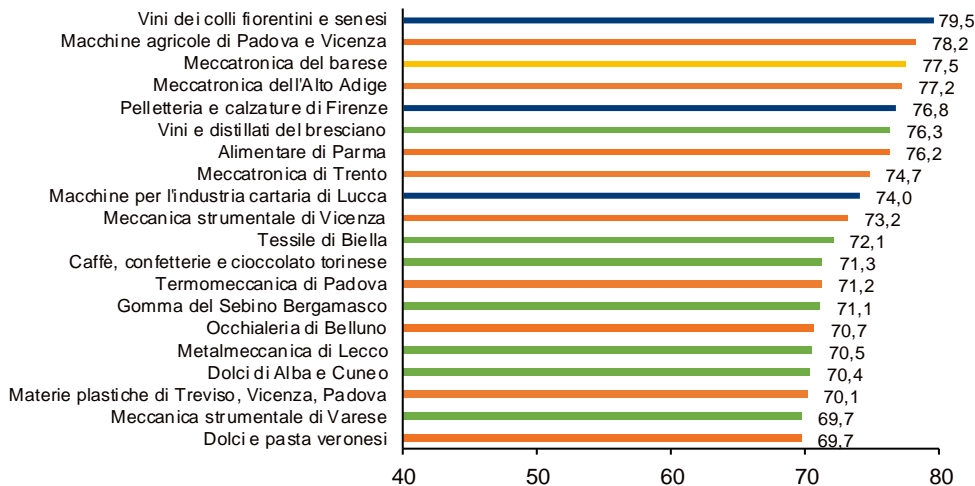
## 1.2 Le aree e le imprese eccellenti

Ordinando le aree distrettuali oggetto dell'analisi di questo Rapporto per performance economica, reddituale e patrimoniale (misurata da un indicatore che varia da 0 a 100), è possibile ricavare una **classifica dei venti migliori distretti**.

I venti migliori distretti...

Anche quest'anno **prevalgono i distretti della Metalmeccanica** (nove) che hanno potuto contare su un mercato interno ancora in crescita (spinto anche dagli incentivi fiscali) e su buone condizioni di domanda estera. Sono poi presenti sei distretti Agro-alimentari, tre del Sistema moda e due specializzati in Gomma e Plastica. A livello geografico, **primeggiano il Nord-Ovest** (con sette distretti) e, soprattutto, il **Nord-Est** (nove), guidato dal Veneto con sei aree distrettuali. Il Centro segue con tre distretti e precede il Mezzogiorno che ha un distretto tra i migliori venti.

Fig. 5 - I distretti migliori per performance economica, reddituale e patrimoniale (da 0 a 100)



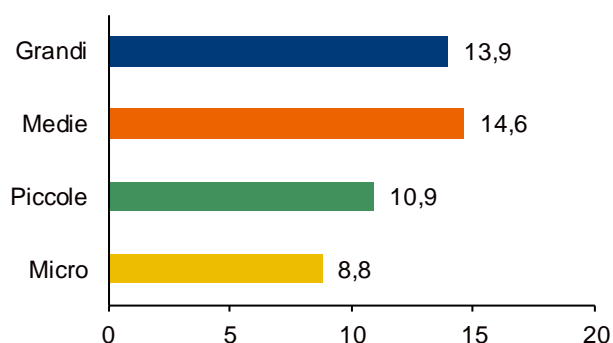
Nota: la classifica è stata ottenuta come combinazione di otto indicatori standardizzati attribuendo un peso del 20% alla variazione del fatturato nel 2018, del 5% alla variazione del fatturato tra il 2008 e il 2018, del 15% alla variazione tendenziale delle esportazioni nei primi nove mesi del 2019, del 10% alla variazione delle esportazioni nel 2018, del 5% alla variazione delle esportazioni tra il 2008 e il 2018, del 15% al rapporto tra patrimonio netto e attivo, del 25% ai livelli di EBITDA margin nel 2018 e del 5% alla differenza tra EBITDA margin nel 2018 ed EBITDA margin nel 2017.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e Istat

Molti di questi distretti mostrano un'elevata **presenza di imprese champion**, vere e proprie locomotive in grado di crescere a tassi sostenuti, creare occupazione e mostrare buoni livelli di patrimonializzazione. Se ne contano 1.833 nei distretti industriali, mediamente un'impresa distrettuale su dieci, in linea con quanto osservato nelle aree non distrettuali. La diffusione di champion è massima nelle regioni del Nord, Lombardia (13,7%), Piemonte (12%), Veneto (11,2%) e Trentino-Alto Adige (10,9%), tra le imprese di Medie (14,6%) e Grandi (13,9%) dimensioni e nella Metalmeccanica (15,3%). Il successo di queste imprese si spiega con un posizionamento strategico evoluto, anche a parità di settore e dimensioni aziendali: sono, infatti, più attive sui mercati internazionali e mostrano una migliore propensione a brevettare.

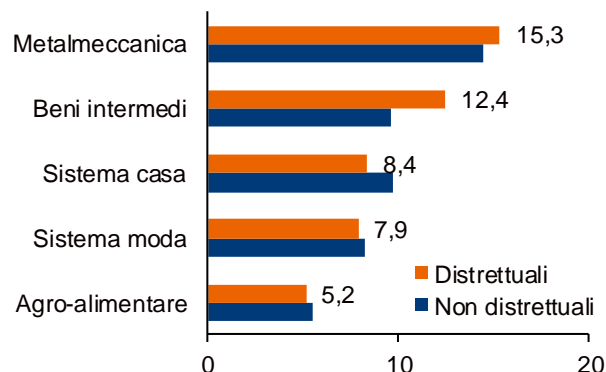
... e le imprese champion

Fig. 6 – Incidenza delle imprese champion nei distretti per classe dimensionale (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 7 – Incidenza delle imprese champion nei distretti per settore (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

### 1.3 Patrimonializzazione e competitività

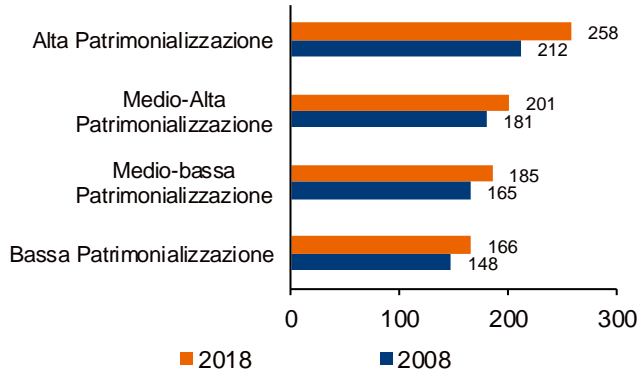
Il successo dei territori italiani passa anche attraverso un'adeguata capitalizzazione. E' alto, infatti, il **legame tra patrimonializzazione e competitività** delle imprese. Al crescere della propensione degli azionisti a farsi carico di più rischio immettendo in azienda capitali propri, sale la capacità di investimento delle imprese e la loro competitività.

Le imprese più patrimonializzate...

Le imprese distrettuali più patrimonializzate mostrano **maggiori investimenti**: l'incidenza e la crescita del capitale investito per addetto è, infatti, una funzione crescente del grado di patrimonializzazione<sup>1</sup>. Al contempo il **differenziale di produttività** (nominale) tra imprese distrettuali più patrimonializzate e quelle poco capitalizzate, oltre a essere significativo (70 mila euro vs poco più di 44 mila), **si è ampliato** nel decennio 2008-2018. Mentre infatti le prime hanno maturato un balzo della produttività (10 mila euro circa), le seconde hanno accusato un lieve calo.

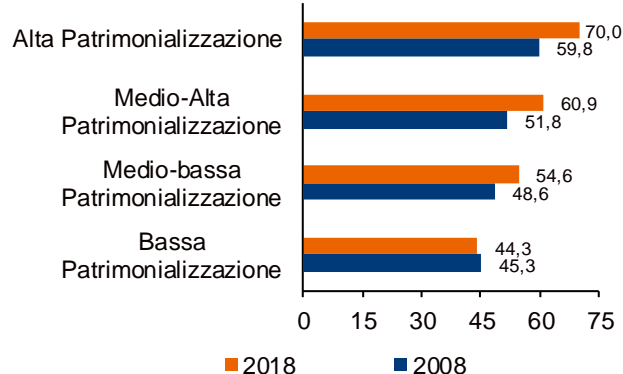
...mostrano una maggiore propensione a investire e una più elevata produttività

Fig. 8 – Distretti: capitale investito per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori mediani)



Fonte Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 9 – Distretti: valore aggiunto per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

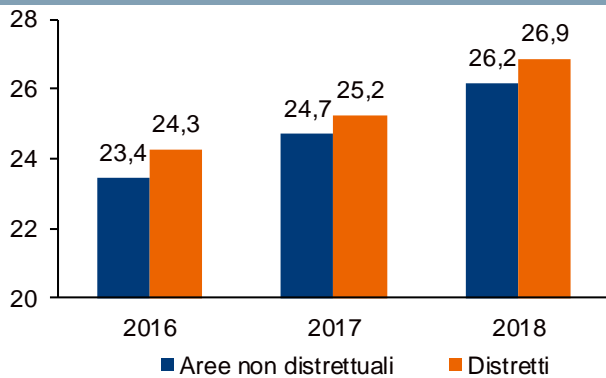
Una maggiore diffusione di imprese ben patrimonializzate nel tessuto economico italiano può pertanto tradursi in una spinta agli investimenti e al potenziale di crescita. Tra il 2008 e il 2018 il **grado di patrimonializzazione** delle imprese distrettuali si è significativamente **rafforzato**, salendo

Negli ultimi dieci anni è cresciuta la capitalizzazione delle imprese italiane...

<sup>1</sup> Le imprese sono state suddivise in quattro gruppi equamente distribuiti in funzione dell'incidenza del patrimonio netto sul passivo: 12,2% (primo quartile) per la bassa patrimonializzazione; tra 12,2% e 26,2% (mediana) per la patrimonializzazione medio-bassa; tra 26,2% e 45,9% (terzo quartile) per la patrimonializzazione medio-alta; oltre il 45,9% per la patrimonializzazione alta.

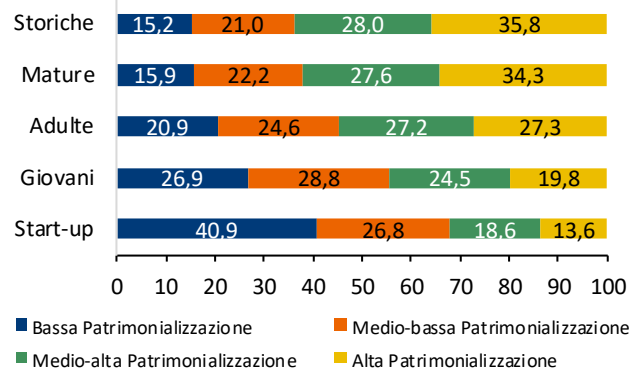
al 26,9%, 6,6 punti percentuali in più rispetto a dieci anni prima, poco al di sopra dei valori riscontrati nelle aree non distrettuali.

Fig. 10 – Patrimonio netto in % del Passivo (valori medi)



Fonte Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 11 – Distretti: composizione delle imprese per grado di patrimonializzazione ed età delle imprese (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Resta però un divario rispetto ai competitor europei, a causa soprattutto dell'eccessivo ricorso al canale bancario, da parte delle imprese di dimensioni minori e di più recente costituzione.

...ma resta un divario rispetto ai competitor europei

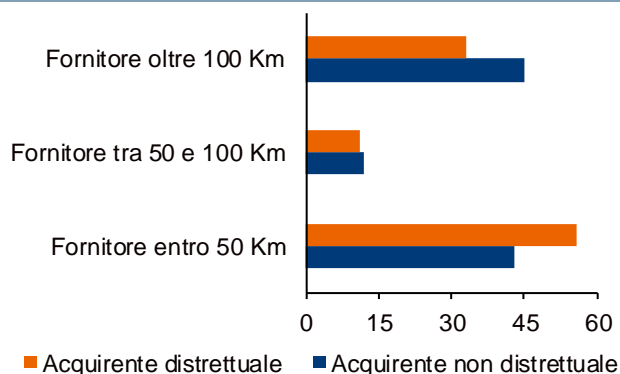
## 2. Il valore della prossimità e delle filiere

### 2.1 La struttura delle filiere distrettuali

Un elemento importante per la competitività del tessuto produttivo italiano e, in particolare, dei distretti è rappresentato dall'organizzazione in filiera della produzione. Le imprese distrettuali mostrano una elevata propensione ad acquistare materie prime, servizi e componenti da imprese vicine: il peso delle transazioni entro i 50 chilometri per le imprese distrettuali è pari al 56%, tredici punti percentuali in più rispetto alle aree non distrettuali che si fermano al 43%. In particolare, le differenze maggiori emergono negli scambi intra-settoriali, che sono particolarmente ravvicinati proprio nei distretti, grazie a una maggiore disponibilità di offerta specializzata a livello locale.

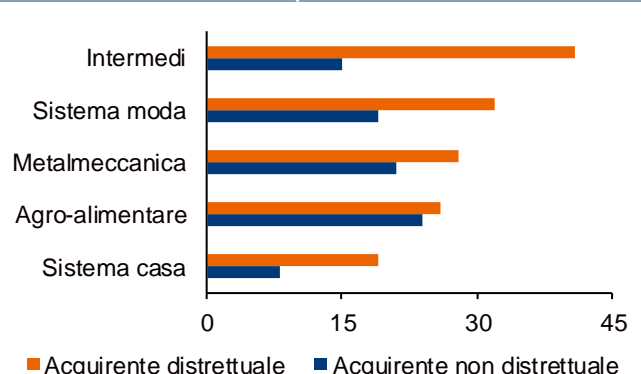
Nei distretti un ruolo importante per le filiere di prossimità...

Fig. 12 – Composizione degli acquisti per fasce chilometriche (%), 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 13 – Acquisti intra-settoriali entro i 50 chilometri per macrosettore (in % totale acquisti), 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Emerge poi una elevata stabilità dei rapporti di fornitura: nei distretti quasi l'80% degli acquisti riguarda relazioni commerciali attive da almeno tre anni, con percentuali simili nelle aree non

...con rapporti di fornitura stabili

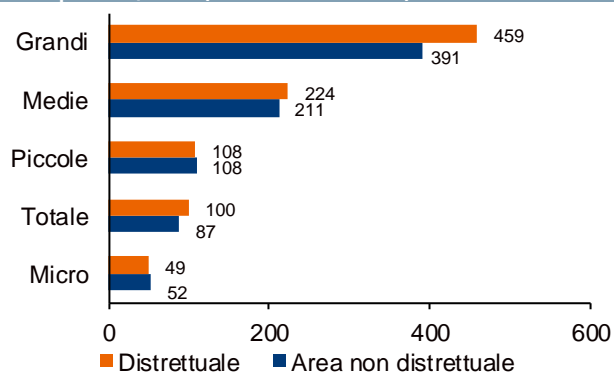
<sup>2</sup> Imprese storiche: fondate prima del 1980; imprese mature: tra il 1980 e il 1989; imprese adulte: tra il 1990 e il 1999; imprese giovani: tra il 2000 e il 2009; start-up: nate dopo il 2009.

distrettuali. A livello settoriale emergono però differenze: la continuità delle forniture locali è relativamente più alta nei distretti specializzati in Intermedi e nella Metalmeccanica, al contrario di quanto si osserva nel Sistema moda e nell'Agro-alimentare.

Nei distretti inoltre le filiere sono particolarmente articolate, con un **numero più alto di fornitori pro-capite** per impresa cliente, a conferma della "disintegrazione" del processo produttivo.

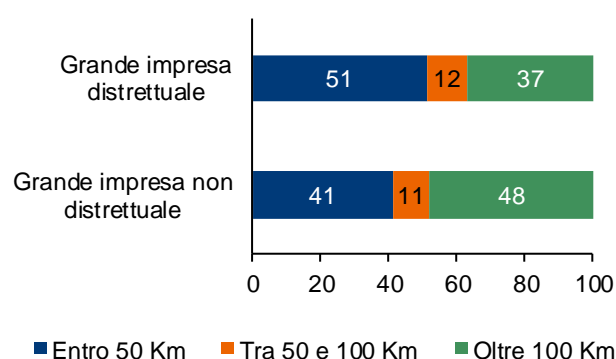
**Elevata articolazione delle filiere...**

Fig. 14 - Numero di fornitori per classe dimensionale dell'acquirente, 2018 (media distretti=100)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 15 - Composizione degli acquisti tra le imprese di grandi dimensioni, 2018

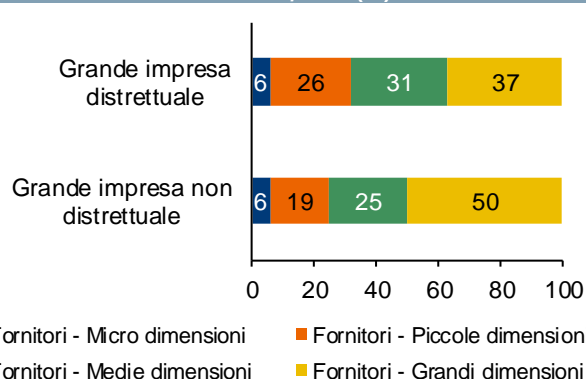


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Il numero di fornitori cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali ed è particolarmente alto tra le **Grandi imprese distrettuali**, a conferma del loro ruolo di **capofila**, che attivano sia la filiera a monte sia i servizi che accompagnano la loro attività commerciale. Ciò trova conferma anche nel fatto che questi soggetti **effettuano circa la metà degli acquisti a livello locale** (contro il 41% dei soggetti di pari dimensioni non distrettuali), **innestano maggiormente forniture delle PMI** (63% contro il 50% delle grandi imprese non distrettuali) e tendono a instaurare più frequentemente **rapporti di fornitura strategici e duraturi** (93% vs 86%).

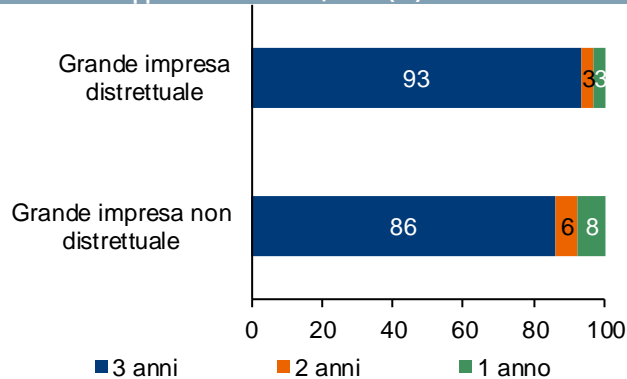
**...guidate dalle grandi imprese distrettuali**

Fig. 16 - Composizione degli acquisti delle grandi imprese per classe dimensionale del fornitore, 2018 (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 17 - Composizione degli acquisti delle grandi imprese per durata del rapporto di fornitura, 2018 (%)

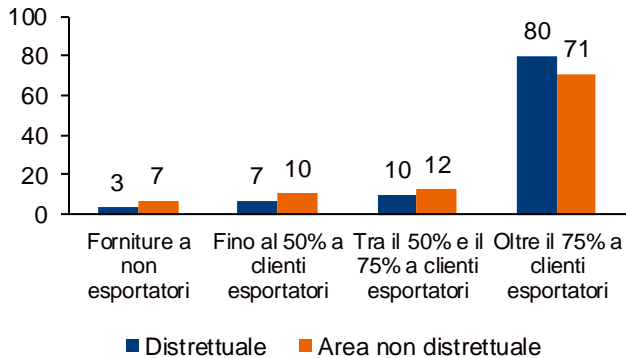


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Lavorare in filiera consente a molti soggetti di piccole e piccolissime dimensioni che non esportano di essere attivi indirettamente sui mercati esteri: **nei distretti è pari all'80% la quota di imprese che possono essere considerate esportatrici indirette** poiché, pur non esportando, destinano più del 75% delle loro forniture a clienti esportatori. Nelle aree non distrettuali ci si ferma al 71%.

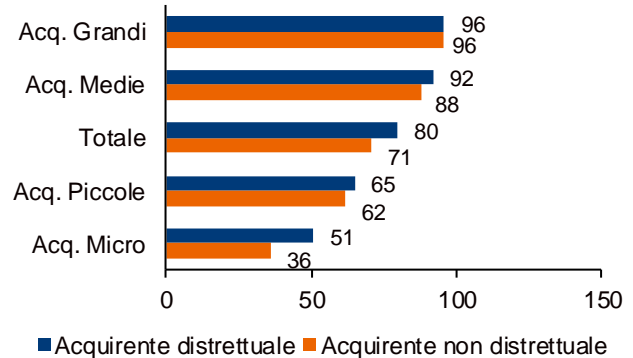
**E' alta la quota degli esportatori indiretti**

Fig. 18 - Distribuzione dei fornitori non esportatori per quota delle forniture destinate a clienti esportatori distrettuali o non distrettuali, 2018 (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 19 – Quota di esportatori indiretti per classe dimensionale dell'acquirente, 2018 (%)



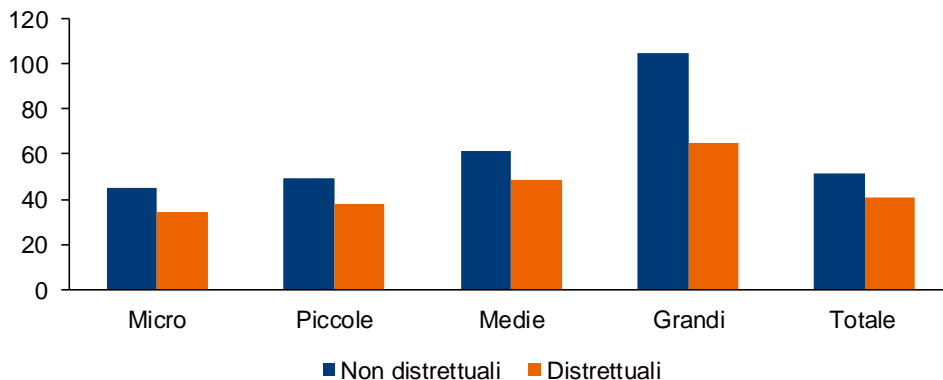
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

## 2.2 Il mercato del lavoro locale

La maggiore prossimità dei distretti non riguarda soltanto le forniture, ma anche il fattore lavoro. Un'analisi degli emolumenti pagati mostra come i lavoratori sono "più vicini" all'azienda nelle aree distrettuali (circa 40 Km, dieci in meno rispetto alle aree non distrettuali).

Nei distretti un mercato del lavoro locale...

Fig. 20 – Distanza media dei pagamenti per emolumenti per dimensione d'impresa e localizzazione (chilometri, 2016-2018)

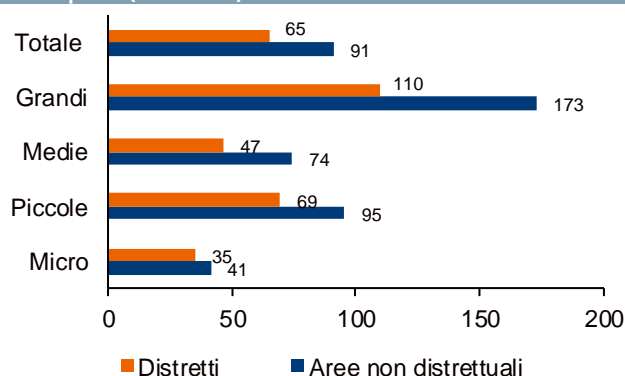


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La natura più locale del mercato del lavoro emerge anche quando si studia la localizzazione degli inventori (cioè i titolari di domande di brevetto): nei distretti della Meccanica la **distanza media tra gli inventori e la sede delle imprese raggiunge un minimo di 25 chilometri** se si considerano i soli inventori italiani; nelle aree non distrettuali si sale a 30 chilometri. La minore distanza media delle imprese dei distretti della Meccanica emerge per tutte le classi dimensionali, sia tra le Micro e le Piccole (che hanno un bacino di competenze molto vicino, al di sotto dei 20 chilometri), sia soprattutto tra le Grandi imprese, dove la distanza media degli inventori italiani è di soli 30 chilometri, contro gli oltre 50 delle Grandi imprese collocate al di fuori dei distretti.

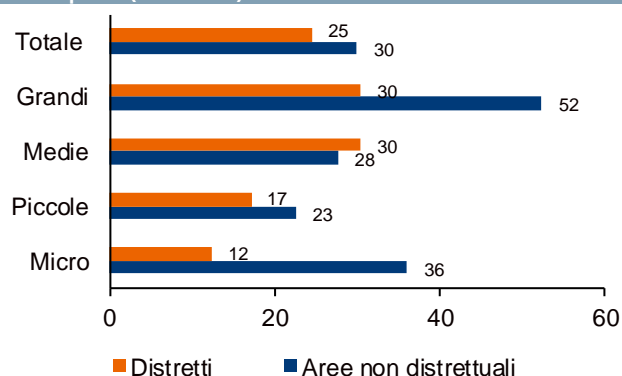
...anche per ricercatori e inventori

Fig. 21 - Meccanica: distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per dimensione e localizzazione dell'impresa (chilometri): totale inventori



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 22 - Meccanica: distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per dimensione e localizzazione dell'impresa (chilometri): inventori italiani



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

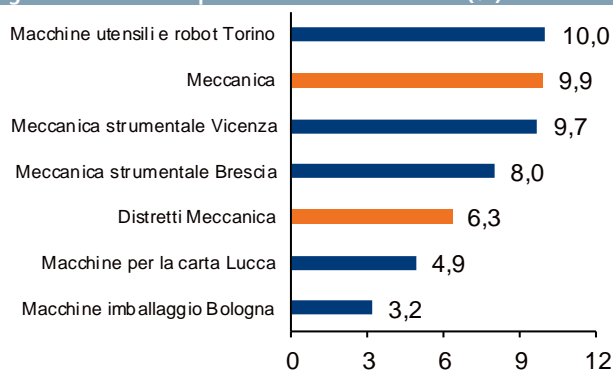
Tra i distretti della Meccanica **la quota di inventori stranieri è limitata**, in particolare in alcuni distretti (come Bologna o Lucca) caratterizzati da una **elevata concentrazione territoriale dell'attività brevettuale**: nelle Macchine per l'imballaggio di Bologna un quarto degli inventori risiede nel comune di Bologna, mentre nelle Macchine per la carta di Lucca un quinto abita nel comune di Lucca.

**Basso ricorso a inventori stranieri...**

Fatta eccezione per la Meccanica strumentale di Vicenza, oltre la metà dei brevetti è il risultato dell'attività di più di un soggetto, con una **prevalenza di team con due inventori**, a indicazione della presenza di network di inventori che collaborano e interagiscono, in presenza di legami e relazioni di conoscenza. Si tratta molto spesso di network locali: oltre la metà delle co-invenzioni avviene tra soggetti residenti nella stessa provincia.

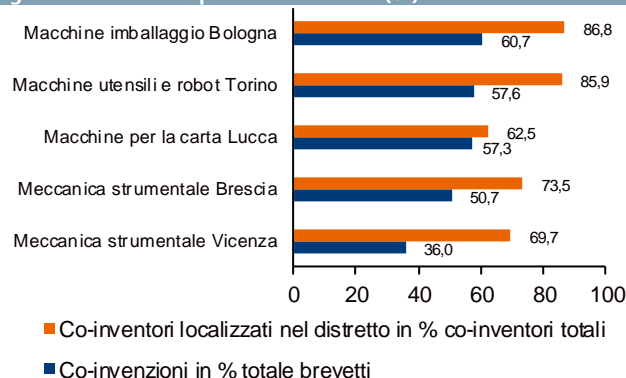
**...e prevalenza di network di ricercatori**

Fig. 23 - Meccanica: quota di inventori stranieri (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 24 - Meccanica: quota co-inventori (%)



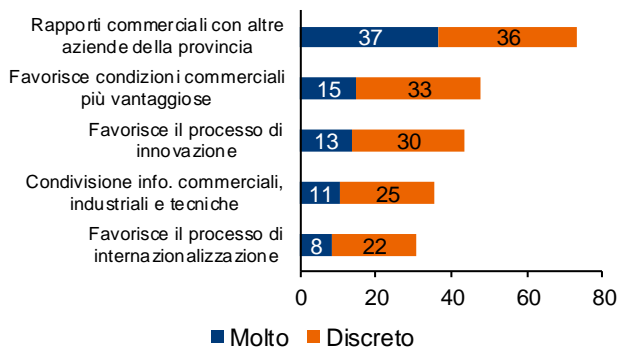
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

## 2.3 Le esternalità positive del territorio

Le filiere produttive radicate a livello locale offrono **vantaggi competitivi soprattutto in ambito commerciale**, con condizioni economiche più favorevoli. E' questo uno dei principali risultati emersi da un'indagine condotta sulle imprese manifatturiere della provincia di Brescia, uno dei territori italiani dove è più alta la propensione a lavorare in filiera.

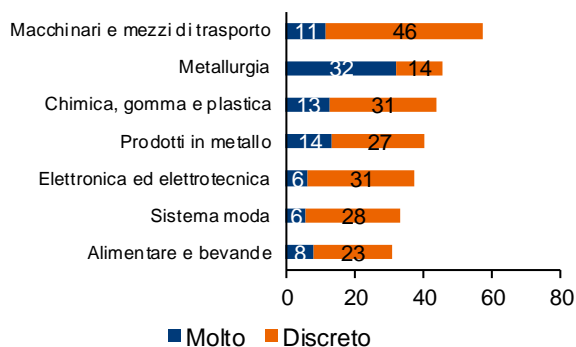
**Le filiere produttive offrono vantaggi commerciali...**

Fig. 25 – Vantaggi che le imprese manifatturiere dichiarano di avere nell’operare sul territorio bresciano (% risposte per grado di consenso «discreto» e «molto»)



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo, 2019

Fig. 26 - Imprese manifatturiere che dichiarano che operare nel territorio bresciano favorisce il processo di innovazione (% risposte per grado di consenso «discreto» e «molto»)



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo, 2019

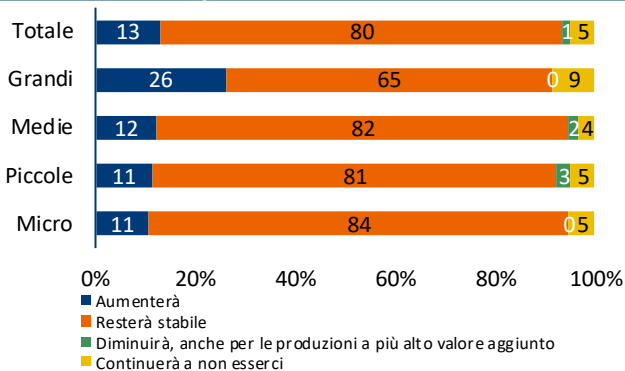
Nel territorio è però ancora poco diffusa la sinergia in ambito di innovazione, di internazionalizzazione e di condivisione delle informazioni di natura commerciale, industriale e tecnica, dove si riscontrano ampi margini di miglioramento. Tuttavia, proprio nelle specializzazioni distrettuali della provincia, ovvero nella filiera metalmeccanica, i vantaggi anche in termini di innovazione sono particolarmente alti per più della metà delle imprese.

...e favoriscono i processi di innovazione...

Il ruolo della filiera locale non è destinato a ridursi: al contrario, una buona quota di imprese e, in modo particolare quelle più strutturate (il 26% delle grandi aziende e il 20% di quelle con partecipate all’estero), dichiara che nei prossimi cinque anni aumenterà il ricorso a fornitori locali.

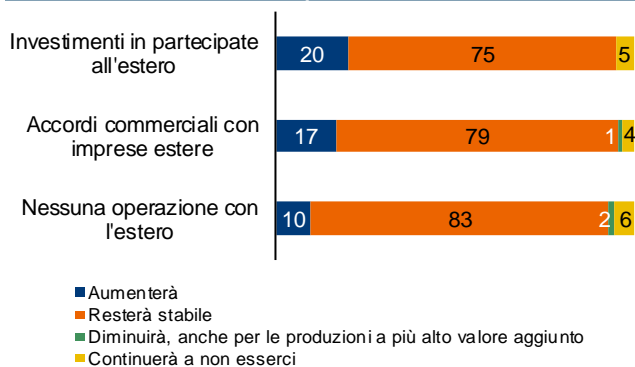
...anche nei prossimi anni

Fig. 27 - Ricorso delle imprese manifatturiere bresciane a fornitori della provincia nei prossimi 5 anni per classe dimensionale (% imprese)



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo, 2019

Fig. 28 - Ricorso delle imprese manifatturiere bresciane a fornitori della provincia nei prossimi 5 anni per livello di internazionalizzazione (% imprese)



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo, 2019

### 3. Il capitale umano

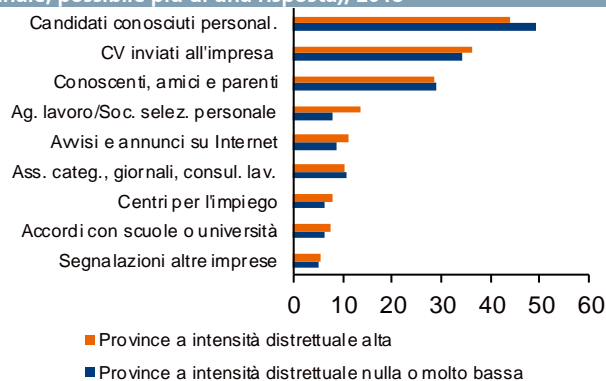
#### 3.1 Il ruolo della Scuola e il dialogo con le imprese

Fino a un recente passato le conoscenze e le competenze specifiche all’interno dei distretti erano prevalentemente di natura tacita e venivano acquisite dagli addetti locali attraverso l’esperienza pratica accumulata nel corso dell’attività lavorativa. Da più parti questo modello è stato messo in discussione a causa delle difficoltà delle imprese nel trovare sul mercato tecnici e operai specializzati e personale con competenze per utilizzare al meglio le nuove tecnologie digitali e supportare il processo di innovazione. Su questo potrebbero aver pesato le modalità di recruiting, ancora troppo orientate ai canali informali e poco agli accordi con scuole, università o enti

Modalità di assunzione poco orientate agli accordi con scuole o università...

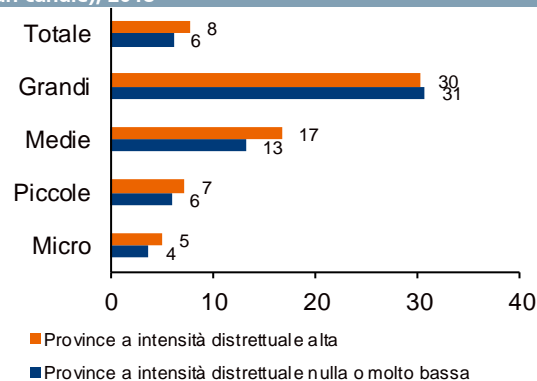
**formativi:** solo l'8% delle imprese nelle province ad alta intensità distrettuale ha accordi con il mondo della scuola, una percentuale di poco superiore a quanto osservato nelle aree non distrettuali, ma decisamente bassa, anche tra le imprese di Grandi dimensioni dove ci si ferma al 30%.

**Fig. 29 - Canali di assunzione utilizzati secondo l'intensità distrettuale provinciale (in % imprese che indicano almeno un canale; possibile più di una risposta), 2018**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Bollettino annuale Excelsior-Anpal - 2018

**Fig. 30 - Accordi con scuole o università come canale di assunzione per classe dimensionale (in % imprese che indicano almeno un canale), 2018**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Bollettino annuale Excelsior-Anpal - 2018

Nonostante anche **nelle aree distrettuali** i rapporti diretti con le scuole necessitano di un maggiore sviluppo, l'esame del percorso lavorativo di 583.130 giovani diplomati negli Istituti Tecnici e Professionali nei 3 anni scolastici consecutivi 2013-14, 2014-15, 2015-16 conferma la capacità di questi territori di offrire **occupazione più coerente con il percorso scolastico, in tempi brevi**, con un **maggiore ricorso all'apprendistato** che completa le competenze scolastiche, e una elevata **prossimità del luogo di lavoro**, specialmente per i giovani che hanno scelto percorsi formativi in Industria e artigianato e Tecnologia.

...ma nei territori ad alta intensità distrettuale domanda e offerta di lavoro "sono più vicine"

**Tab. 1 – Risultati occupazionali per 583.130 diplomati in Istituti Tecnici e Professionali negli anni scolastici 2013-14, 2014-15, 2015-16**

	Province a intensità distrettuale alta	Province a intensità distrettuale media	Province a intensità distrettuale bassa	Province a intensità distrettuale nulla o molto bassa	Totale
% Occupati con più di 6 mesi di lavoro continuativi nei due anni successivi al diploma	60,4	60,2	48,8	40,6	49,8
% NEET, disoccupati e non immatricolati	14,5	14,1	21,5	27,1	20,8
% Occupati con coerenza dell'occupazione con l'indirizzo di studio	35,7	34,2	32,7	29,8	32,6
% Occupati con contratto di apprendistato	36,8	35,6	28,2	21,7	29,2
Tempo di attesa per la 1° occupazione significativa dopo il diploma (gg)	205	211	235	252	230
Distanza da casa del lavoro (Km; mediana)	18	20	24	22	22
Distanza da casa del lavoro (Km; 3° quartile)	34	39	53	76	54

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019-20, Esiti lavorativi-Fondazione Agnelli e CRISP Università di Milano Bicocca

Il **mismatch tra domanda e offerta di lavoro** sembra dunque essere minore nei distretti, anche se le informazioni disponibili da Unioncamere-Anpal sulla percentuale di figure di difficile reperimento confermano come il problema sia comunque presente. Inoltre, a ben vedere, anche nelle aree a più alta intensità distrettuale la coerenza dell'occupazione con l'indirizzo di studio si ferma al 35,7% (con punte poco sopra il 50% per i percorsi formativi in Industria e artigianato) e la quota di NEET è pari al 14,5%.

Resta un **mismatch** tra domanda e offerta...

Un tentativo di risposta a queste criticità è stato dato dalle **istituzioni locali** presenti nei distretti che nel tempo si sono attivate per favorire lo sviluppo di strutture formative mirate alla specificità della filiera locale, in modo da **attrarre le nuove generazioni** poco propense a indirizzarsi verso scuole tecniche industriali. Un esempio virtuoso è rappresentato dal **Centro Tecnologico Arti e Mestieri di Mantova** che offre servizi di formazione, laboratori dedicati a prove, controlli e analisi, consulenza operativa e tecnologica, audit energetici, certificazioni.

...a cui le istituzioni locali stanno cercando di dare una risposta



Gli Istituti Tecnici Superiori (ITS), nati in Italia nel 2010, sembrano rappresentare una risposta efficace ai problemi di dialogo tra mondo della scuola e tessuto imprenditoriale. Anche in questo caso le esperienze di maggior successo sembrano essere concentrate proprio nei distretti. I dati di monitoraggio del 2019 sui percorsi di studio terminati nell'anno solare 2017 evidenziano come **nelle aree ad alta intensità distrettuale la percentuale di occupazione dei diplomati ITS sia pari all'85,6%**, venti punti percentuali in più rispetto alle aree non distrettuali.

L'esperienza positiva degli ITS con ottimi tassi di occupazione...

Tab. 2 - Diplomati ITS nelle Nuove tecnologie del Made in Italy: indicatori di occupazione, coerenza, utilizzo competenze secondo la sede del corso e per intensità distrettuale provinciale

	Occupati/ nr. diplomati	Occupati coerenti /nr. occupati	A 12 mesi occupati con condizione migliorata /nr. occupati	A 12 mesi occupati che utilizzano le competenze apprese /nr. occupati
Province a intensità distrettuale alta	85,6	92,1	96,8	97,5
Province a intensità distrettuale media	81,9	96,1	95,1	96,7
Province a intensità distrettuale bassa	79,5	90,2	96,0	91,3
Province a intensità distrettuale nulla o molto bassa	65,8	77,4	92,5	84,0
<b>Totale</b>	<b>80,3</b>	<b>91,2</b>	<b>95,6</b>	<b>94,1</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

Inoltre, tra le province altamente distrettuali l'elevato **tasso di coerenza del percorso di studio** (pari al **92,1%** contro il 77,4% nelle aree non distrettuali), è accompagnato da un **miglioramento della condizione lavorativa a 12 mesi di distanza** dall'assunzione per la gran parte degli occupati (il 96,8%) e da un'altissima percentuale di occupati che applicano le specifiche conoscenze apprese durante il corso ITS (97,5% contro 84,0% delle aree non distrettuali), a conferma della sintonia e della vicinanza tra imprese e ITS e della presenza di un'offerta formativa mirata sui fabbisogni emergenti e sulle professionalità richieste dal mercato.

...e coerenza con il percorso di studi...

Nella **graduatoria degli ITS** che sono stati più efficaci in base ai diplomati e agli occupati, nei primi venti posti ci sono tredici corsi che rientrano nell'area delle Nuove tecnologie per il Made in Italy e, di questi, **nove sono direttamente riconducibili "al servizio" di alcuni importanti distretti industriali**: la Gomma del Sebino Bergamasco, la Meccanica strumentale di Vicenza, la Meccatronica del Barese, le Macchine agricole di Modena e Reggio Emilia, le Macchine per l'industria della ceramica di Modena e Reggio Emilia, le Piastrelle di Sassuolo, le Macchine per l'industria degli imballaggi di Bologna, l'Abbigliamento di Empoli, la Pelletteria e le Calzature di Firenze, la Meccatronica di Reggio Emilia, gli Elettrodomestici dell'Inox Valley, i Sistemi di Illuminazione di Treviso e Venezia.

...soprattutto nei distretti

È però ancora tanta la strada da fare, considerando i numeri ancora bassi dei diplomati ITS, soprattutto nel confronto con le Fachhochschule tedesche.

### 3.2 Il passaggio generazionale

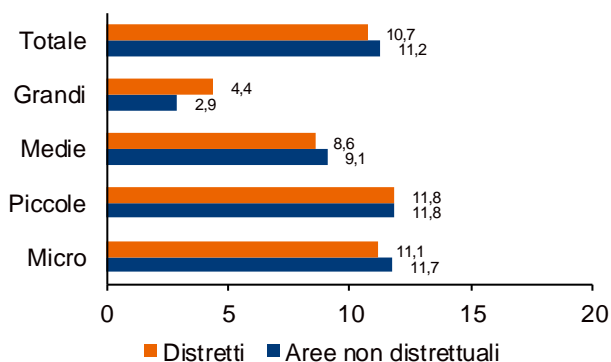
Il capitale umano di qualità che è necessario non si limita alle mansioni tecniche, ma coinvolge anche il management e la proprietà. La capacità delle imprese di rinnovare e potenziare le proprie competenze può anche passare attraverso un passaggio generazionale che, se ben gestito e programmato, può rappresentare un'importante opportunità nella vita aziendale. Da una prima quantificazione effettuata, contando le imprese con capo e consiglio di amministrazione composti esclusivamente da ultrasessantacinquenni, emerge come nei prossimi anni una **quota di imprese distrettuali pari al 10,7% dovrà affrontare il passaggio generazionale**. Il fenomeno sembrerebbe riguardare soprattutto le imprese di minori dimensioni, dove la quota di imprese con tutto il board composto da ultrasessantacinquenni è pari all'11,1% tra le Microimprese distrettuali e all'**11,8% tra quelle Piccole**; le più Grandi mostrano percentuali più contenute e pari al 4,4% nei distretti.

Passaggio generazionale più urgente tra le imprese più piccole...

...e nel Mezzogiorno

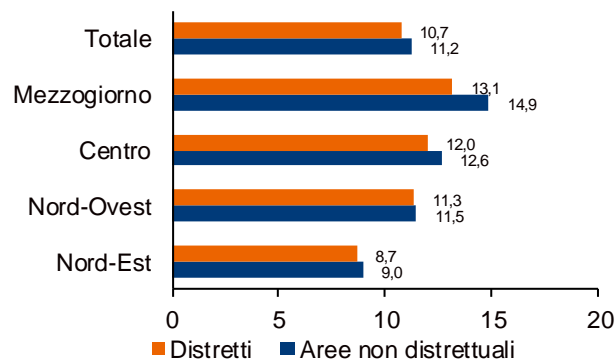
A livello geografico emergono differenze tra le diverse aree. Nel **Mezzogiorno**, dove l'incidenza delle imprese di Piccole dimensioni è maggiore, la **percentuale di imprese con capo e tutto il board over 65** è del 14,9% per le aree non distrettuali e del **13,1%** per i distretti, mentre nel Nord-Est, dove la presenza di Grandi imprese è più diffusa, questa percentuale scende all'8,7% nei distretti.

Fig. 31 - Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per dimensioni aziendali (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 32 - Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per area geografica (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Generalmente il cambio generazionale avviene in famiglia (69,2% dei casi nei distretti nel recente passato, con punte del 74,3% nelle aree non distrettuali), dove resta sia la proprietà sia l'amministrazione. Vi è poi un 12% di casi in cui la famiglia continua a detenere la proprietà dell'impresa, ma non si occupa più della gestione, delegando a manager esterni. Per il 13% delle imprese il passaggio si è concluso con un cambio di proprietà (nel 14,5% dei casi nei territori ad alta intensità distrettuale): le motivazioni potrebbero essere la mancanza di eredi, il disinteresse a proseguire l'attività o il disaccordo tra gli eredi.

I **benefici maggiori per la competitività aziendale** si hanno quando il passaggio si realizza con l'ingresso di manager esterni e la tenuta della proprietà in famiglia. Maggiori criticità sono rilevate quando vi è un cambio di proprietà dove però è alta anche la percentuale di imprese che registra un miglioramento. Meno criticità, ma anche meno opportunità si presentano quando il passaggio è realizzato completamente (sia per la proprietà sia per il management) all'interno dell'azienda.

#### 4. Le tecnologie e l'attenzione all'ambiente

Tecnologie e attenzione all'ambiente sono i due principali motori di trasformazione del manifatturiero italiano e dei distretti industriali. Nella provincia di Brescia, uno dei territori italiani a più alta intensità distrettuale, le imprese manifatturiere 4.0 sono caratterizzate da un **profilo strategico più evoluto** realizzato grazie a una programmazione più strutturata e alla predisposizione di un piano strategico, a una maggiore internazionalizzazione, al coinvolgimento di forza lavoro giovane e laureata; tra le imprese che adottano tecnologie 4.0 è poi più alta la percentuale di imprese con ufficio di R&S, a dimostrazione dell'importanza del supporto interno in questa evoluzione aziendale.

Per sfruttare al meglio il potenziale del 4.0 risulta necessario accompagnare questi investimenti con innovazioni organizzative: dall'**adozione congiunta di innovazione tecnologica e organizzativa** derivano in particolare un miglioramento significativo della qualità e la minimizzazione degli errori nel processo produttivo (33% vs 23% delle imprese senza innovazioni organizzative), un aumento rilevante della velocità di produzione e della produttività (31% vs 11%) e un innalzamento della flessibilità e della personalizzazione dei prodotti (29% vs 16%). Tuttavia, le **innovazioni organizzative** sono state **introdotte da un numero esiguo di imprese**: solo il 38% delle imprese

**Cambio generazionale soprattutto in famiglia...**

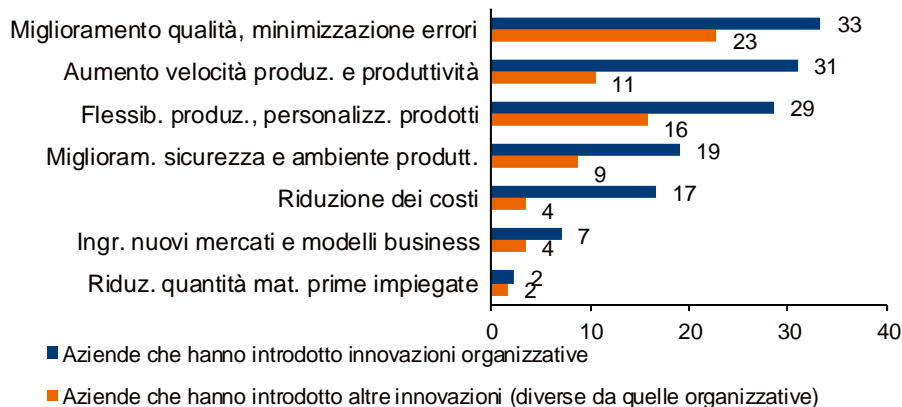
**...con maggiori benefici dall'ingresso di manager esterni**

**Per le imprese 4.0 un profilo strategico più evoluto...**

**...ritorni maggiori se introducono innovazioni organizzative...**

divenute 4.0 nell'ultimo triennio; questa percentuale sale al 55% per le imprese che hanno adottato le tecnologie 4.0 prima del 2016.

Fig. 33 - Effetti dell'adozione delle tecnologie 4.0 per le imprese che hanno introdotto innovazioni organizzative (% imprese 4.0 che hanno indicato effetti elevati)

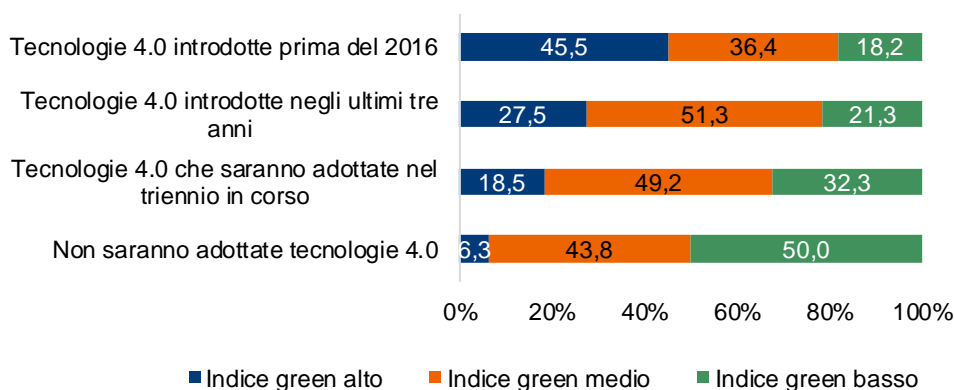


Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo, 2019

Le imprese che hanno investito maggiormente e da più tempo nelle tecnologie 4.0 mostrano anche una più alta sensibilità verso la sostenibilità ambientale. Sono questi i risultati che emergono dopo aver misurato l'attenzione all'ambiente delle imprese con un indicatore che tiene conto delle innovazioni e delle attività green (come ad esempio la riduzione delle emissioni inquinanti, l'utilizzo di energie rinnovabili, il riutilizzo degli scarti di lavorazione, il monitoraggio dei consumi e la diagnosi energetica, gli interventi per favorire l'efficienza energetica). In particolare, il 46% delle imprese divenute 4.0 prima del 2016 si colloca nella fascia alta di questo indice green; questa percentuale scende al 27,5% per le imprese che hanno adottato il 4.0 negli ultimi tre anni, fino al 6,3% per le imprese che anche nei prossimi anni non investiranno in tecnologia. Il legame tra ambiente e tecnologia si spiega con il fatto che l'utilizzo di macchinari interconnessi e l'integrazione elettronica delle informazioni aiuta a migliorare il rilevamento e il controllo continuo derivante dall'uso delle risorse produttive, monitorando i consumi e correggendo i comportamenti, anche con una diminuzione delle quantità di risorse utilizzate.

...e maggiore sensibilità verso la sostenibilità ambientale

Fig. 34 - Composizione delle imprese manifatturiere bresciane per adozione delle tecnologie 4.0 e per classe di indice green (% imprese)



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo, 2019

In prospettiva, gli investimenti in innovazione e sostenibilità ambientale vanno accompagnati con una adeguata revisione organizzativa, la riqualificazione di parte del personale già presente in azienda e, soprattutto nei casi di competenze digitali molto complesse, l'inserimento in azienda di nuove competenze e professionalità da cercare sul mercato del lavoro.

## 1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2008-18

### 1.1 Introduzione

In questo capitolo si analizzano i bilanci di esercizio delle imprese distrettuali, proponendo il confronto tra aree distrettuali e non in termini di evoluzione del fatturato, della redditività e degli indicatori finanziari e patrimoniali. Si presenta poi la classifica aggiornata dei migliori venti distretti industriali, tenendo conto dell'evoluzione recente e negli ultimi dieci anni di fatturato ed export, dei livelli e della dinamica della redditività nel biennio 2017-2018 e del grado di patrimonializzazione nel 2018.

A cura di  
Giovanni Foresti

### 1.2 Descrizione del campione di bilanci

In questa edizione del Rapporto l'analisi si concentra sul triennio 2016-18, prendendo in considerazione i bilanci di esercizio (non consolidati) delle imprese manifatturiere, agricole e commerciali appartenenti alle filiere distrettuali. Sono state incluse nel campione le imprese con un fatturato superiore a 400 mila euro nel 2016 e fatturato non inferiore a 150 mila euro nel 2017 e nel 2018. La classificazione delle imprese come distrettuali è stata effettuata tenendo conto dei comuni di localizzazione produttiva e del settore di appartenenza. Nel campo d'indagine sono entrati due nuovi distretti industriali: le Macchine per l'industria cartaria di Lucca e le Macchine per l'industria tessile di Prato; non è invece più monitorato il distretto dell'Abbigliamento e delle calzature della bassa bresciana, avendo perso molte caratteristiche tipiche delle organizzazioni distrettuali. Al contempo il distretto del Mobile del Livorno e del Quartier del Piave è stato rivisto, separando le realtà produttive delle due province che lo componevano in due distretti, il Legno e arredo di Pordenone e il Legno e arredo di Treviso.

Sulla base di questi criteri di selezione, per il triennio 2016-18 è stato possibile estrarre da ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)<sup>3</sup> i bilanci di 20.439 imprese appartenenti a 158 distretti industriali (di queste 16.579 sono manifatturiere) e 61.818 imprese non distrettuali specializzate nelle produzioni distrettuali (Tab. 1.1). In alcune parti del capitolo è stato proposto un confronto con i risultati del 2008, su un campione di imprese più ristretto (14.403 imprese distrettuali e 42.213 non distrettuali).

Nonostante la prevalenza numerica delle imprese micro, nei distretti le imprese di piccole, medie e grandi dimensioni hanno un peso relativamente più elevato nel confronto con le aree non distrettuali (Tab. 1.1)<sup>4</sup>. La rilevanza dei soggetti più grandi nei distretti sale addirittura sopra il 50% se si considerano i dati di fatturato, circa nove punti percentuali in più rispetto ai non distretti. Si può dunque dire che nei distretti è presente un nucleo di imprese capofila di grandi dimensioni attorno al quale ruota un tessuto produttivo frammentato, con numerose imprese piccole e micro.

Le differenze sono accentuate in termini di struttura settoriale, pur avendo considerato tra le imprese "non distrettuali" solo quelle specializzate in produzioni distrettuali<sup>5</sup>. Nel campione delle imprese distrettuali, infatti, è molto più elevato il peso delle imprese specializzate nel Sistema

<sup>3</sup> ISID è il database interno alla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo che associa ad ogni impresa variabili economico-finanziarie tratte dai bilanci di esercizio e informazioni sulle strategie aziendali: l'operatività all'estero, la presenza all'estero con filiali produttive e/o commerciali, l'innovazione misurata dai brevetti, l'attenzione al rispetto di standard qualitativi e ambientali nella gestione e nell'organizzazione dei processi produttivi (certificazioni), la creazione di marchi aziendali attraverso la richiesta di protezione sui mercati internazionali.

<sup>4</sup> Micro imprese: fatturato nel 2016 compreso tra 400 mila e 2 milioni di euro; Piccole imprese: fatturato nel 2016 compreso tra 2 e 10 milioni di euro; Medie imprese: fatturato nel 2016 compreso tra 10 e 50 milioni di euro; Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro di fatturato nel 2016.

<sup>5</sup> Nella selezione del campione non distrettuale sono state considerate solo le imprese specializzate nelle attività economiche individuate dagli ateco 2007 a 6 digit in cui operano le imprese distrettuali.

## Economia e finanza dei distretti industriali

Dicembre 2019

moda (29% vs. 9,0%), nel Sistema casa (13,7% vs. 9,0%) e nell'Agro-alimentare (19,7% vs 15,5%; Tab. 1.2). In particolare, alcune produzioni sono molto concentrate all'interno dei distretti industriali. È questo il caso, ad esempio, della concia, delle calzature, dell'oreficeria, dell'occhialeria, della maglieria, dell'abbigliamento, dell'industria del mobile, della filiera del vino.

Tab. 1.1 – Caratteristiche dimensionali del campione delle imprese appartenenti ai distretti e alle aree non distrettuali<sup>(a)</sup>

	Distretti				Aree non distrettuali			
	Num. imprese campione chiuso 2016-18		Fatturato, 2018		Num. imprese campione chiuso 2016-18		Fatturato, 2018	
	unità	comp. %	Mld di euro	comp. %	Unità	comp. %	Mld di euro	comp. %
Micro imprese	8.978	43,9	10,9	4,4	33.373	54,0	39,1	7,6
Piccole imprese	7.859	38,5	39,3	15,8	21.088	34,1	102,9	20,1
Medie imprese	2.867	14,0	64,5	25,9	6.039	9,8	138,7	27,1
Grandi imprese	735	3,6	134,5	54,0	1.318	2,1	231,0	45,1
<b>Totale</b>	<b>20.439</b>	<b>100,0</b>	<b>249,2</b>	<b>100,0</b>	<b>61.818</b>	<b>100,0</b>	<b>511,7</b>	<b>100,0</b>

Note: la composizione per classe dimensionale è calcolata in funzione delle soglie di fatturato nel 2016; (a) a parità di specializzazione produttiva.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Tab. 1.2 – Caratteristiche settoriali del campione delle imprese appartenenti ai distretti e alle aree non distrettuali<sup>(a)</sup>

	Distretti				Aree non distrettuali			
	Num. imprese campione chiuso 2016-18		Fatturato, 2018		Num. imprese campione chiuso 2016-18		Fatturato, 2018	
	unità	comp. %	Mld di euro	comp. %	unità	comp. %	Mld di euro	comp. %
<b>Totale, di cui:</b>	<b>20.439</b>	<b>100,0</b>	<b>249,2</b>	<b>100,0</b>	<b>61.818</b>	<b>100,0</b>	<b>511,7</b>	<b>100,0</b>
Metalmeccanica	6.052	29,6	73,7	29,6	30.307	49,0	243,2	47,5
Meccanica	4.003	19,6	53,8	21,6	9.186	14,9	88,8	17,4
Prodotti in metallo	1.619	7,9	9,1	3,6	12.848	20,8	57,4	11,2
Metallurgia	244	1,2	9,5	3,8	896	1,4	41,5	8,1
Elettronica	186	0,9	1,3	0,5	7.377	11,9	55,5	10,8
Sistema moda	5.919	29,0	61,4	24,7	5.567	9,0	42,1	8,2
Tessile	1.418	6,9	10,5	4,2	1.197	1,9	7,8	1,5
Calzature	1.216	5,9	10,0	4,0	366	0,6	3,2	0,6
Abbigliamento	1.214	5,9	10,0	4,0	1.090	1,8	13,4	2,6
Concia	636	3,1	5,5	2,2	105	0,2	0,8	0,1
Oreficeria	513	2,5	9,9	4,0	189	0,3	1,4	0,3
Maglieria	342	1,7	2,6	1,0	255	0,4	3,4	0,7
Distribuzione	250	1,2	3,3	1,3	1.707	2,8	7,9	1,6
Pelletteria	207	1,0	3,3	1,3	380	0,6	2,9	0,6
Occhialeria	93	0,5	6,4	2,5	76	0,1	0,7	0,1
Design	30	0,1	0,0	0,0	202	0,3	0,6	0,1
Agro-alimentare	4.020	19,7	63,3	25,4	9.604	15,5	90,2	17,6
Alimentare	1.368	6,7	34,6	13,9	3.870	6,3	47,8	9,3
Distribuzione	1.274	6,2	16,7	6,7	3.692	6,0	30,1	5,9
Agricoltura	1.079	5,3	7,8	3,1	1.705	2,8	7,9	1,5
Bevande (b)	299	1,5	4,2	1,7	337	0,5	4,5	0,9
Sistema casa	2.802	13,7	26,0	10,4	5.562	9,0	32,7	6,4
Mobili	1.531	7,5	11,5	4,6	1.518	2,5	7,1	1,4
Prodotti e materiali da costruzione	607	3,0	6,5	2,6	1.403	2,3	8,7	1,7
Prodotti in metallo per la casa	376	1,8	2,4	1,0	1.270	2,1	5,4	1,0
Distribuzione	174	0,9	1,6	0,6	881	1,4	3,3	0,6
Elettrodomestici	72	0,4	3,8	1,5	180	0,3	5,2	1,0
Sistemi per l'illuminazione	42	0,2	0,2	0,1	310	0,5	3,1	0,6
Beni intermedi, di cui:	1.367	6,7	19,0	7,6	7.152	11,6	71,0	13,9
Gomma e plastica	801	3,9	8,0	3,2	3.280	5,3	29,5	5,8
Legno e prodotti in legno	247	1,2	2,6	1,0	1.790	2,9	5,7	1,1
Prodotti in carta	171	0,8	5,8	2,3	1.276	2,1	17,1	3,3
Chimica	125	0,6	2,3	0,9	630	1,0	16,3	3,2

Note: (a) a parità di specializzazione produttiva. (b) sono riportate solo le imprese specializzate nell'atco 11. Si tenga conto che un numero significativo di imprese della filiera del vino ha codice ateco 01.21, che rientra tra quelli assegnati all'agricoltura. A questo proposito si rimanda all'approfondimento "I bilanci delle imprese Agro-alimentari".

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Al contrario, nelle aree non distrettuali sono più presenti le imprese specializzate nella produzione di beni intermedi. Infine, nella metalmeccanica vi è una presenza relativa maggiore di aziende della meccanica nei distretti e di operatori attivi nei comparti dei prodotti in metallo e dell'elettronica nelle aree non distrettuali.

Come nelle passate edizioni di questo Rapporto, nel resto del capitolo si tiene conto di questa diversa specializzazione. Più in particolare, le performance delle aree non distrettuali sono state ripesate utilizzando la composizione settoriale (in termini di numerosità di imprese) dei distretti industriali.

## 1.3 Crescita e redditività

### 1.3.1 L'evoluzione del fatturato

Nel 2018 si è assistito a un rallentamento della crescita delle imprese distrettuali: il fatturato a prezzi correnti ha registrato un aumento pari al +2,4% in valori mediani dopo il 4,9% del 2017 (Fig. 1.1). Performance analoghe sono state messe a segno dalle imprese distrettuali manifatturiere (escludendo quindi le imprese agricole e commerciali), che hanno sperimentato un progresso pari al 2,5% nel 2018. Tutte le specializzazioni distrettuali sono state interessate da questa decelerazione (Fig. 1.2). Spicca, in particolare, la sostanziale stabilità mostrata dal Sistema moda: i buoni risultati conseguiti dalle imprese della pelletteria (+8,1%) e dell'oreficeria (+1,5%) sono, infatti, stati annullati dagli arretramenti subiti dalle imprese distrettuali specializzate nelle calzature (-1,3%) e, soprattutto, nella concia (-3,7%), dove hanno pesato i ribassi dei prezzi delle materie prime conciari. Molto vicina allo zero è stata poi l'evoluzione dell'abbigliamento, del tessile, dell'occhialeria e della maglieria. Pur rallentando, hanno messo a segno un progresso significativo le imprese della metalmeccanica (+5,6%, dopo l'ottimo +7,8% del 2017) che hanno potuto contare su un quadro macroeconomico e di politica industriale ancora favorevole agli investimenti, almeno nella prima metà del 2018. Si è registrato un aumento del fatturato di poco superiore al 3% in tutte le produzioni di beni intermedi, dalla gomma e plastica ai prodotti in carta e a quelli in legno. Nell'industria Agro-alimentare (+0,8% la variazione del fatturato nel 2018 in valori mediani) la dispersione dei risultati è stata ampia, con ai due estremi le performance positive delle imprese distrettuali delle conserve (+4%) e il lieve calo del fatturato dei produttori di carni e salumi. Infine, nel Sistema casa, si è assistito all'aumento del fatturato delle imprese del mobile (+2,4%), degli elettrodomestici (+4,1%) e dei prodotti in vetro (+4,4%) e alla contemporanea riduzione delle vendite di apparecchi per l'illuminazione (-1,2%) e piastrelle (-1,5%).

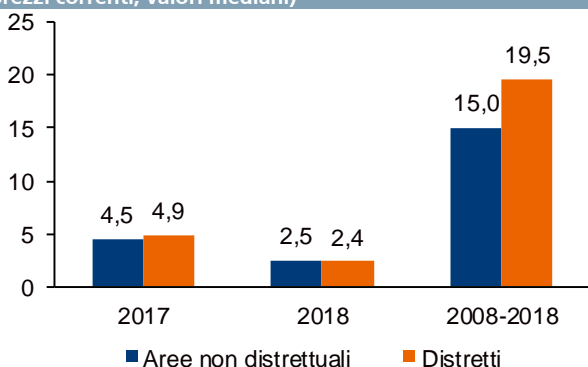
Nel 2018 il fatturato dei distretti ha toccato nuovi livelli record, mostrando un aumento del 19,5% rispetto ai valori pre-crisi, con un differenziale di crescita che si è mantenuto vicino ai cinque punti percentuali rispetto alle aree non distrettuali. Il dato relativo ai distretti resta molto positivo anche se si considerano le sole imprese distrettuali manifatturiere, che tra il 2008 e il 2018 hanno mostrato un aumento pari al 17,6%. Si tratta di risultati decisamente positivi, anche se va tenuto conto che non prendono in considerazione le imprese che nel periodo sono uscite dal mercato<sup>6</sup>.

Negli ultimi dieci anni i distretti hanno mostrato una migliore evoluzione rispetto alle aree non distrettuali in gran parte dei settori di loro specializzazione (Fig. 1.3). Il differenziale di crescita è stato particolarmente significativo nella filiera Agro-alimentare (in primis bevande, latte e derivati e oli e grassi) e nel Sistema moda (su tutti oreficeria e pelletteria). Grazie alla crescita registrata nel triennio 2016-18, anche i distretti del Sistema casa, al contrario delle aree non distrettuali, sono riusciti a superare i livelli del 2008, trainati dai comparti delle piastrelle e, più in generale, dai

<sup>6</sup> Peraltro, nell'analisi di lungo periodo sono anche escluse le imprese recentemente entrate nel mercato (e altamente dinamiche). Tuttavia, nel periodo considerato la quota di imprese uscite dal mercato è stata superiore a quella delle nuove entrate.

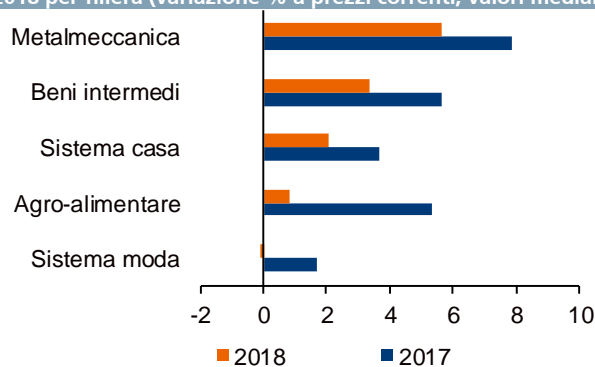
prodotti e materiali da costruzione. Inoltre, nel 2018 anche le imprese distrettuali del mobile sono riuscite ad annullare il gap con i livelli pre-crisi 2009; al contrario le imprese specializzate nell'illuminazione mostrano ancora un ritardo, seppur lieve.

Fig. 1.1 – Evoluzione del fatturato a confronto (variazione % a prezzi correnti; valori medi)



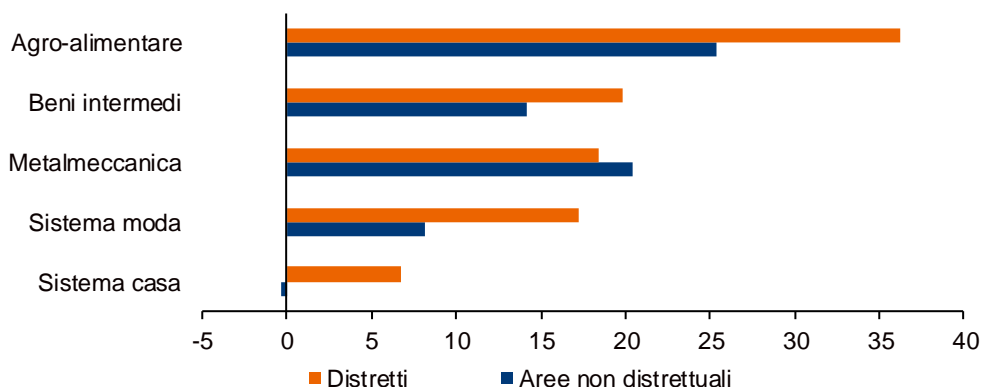
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.2 – Distretti: evoluzione del fatturato nel biennio 2017-2018 per filiera (variazione % a prezzi correnti; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.3 - Evoluzione del fatturato tra il 2008 e il 2018 per filiera (variazione % a prezzi correnti; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

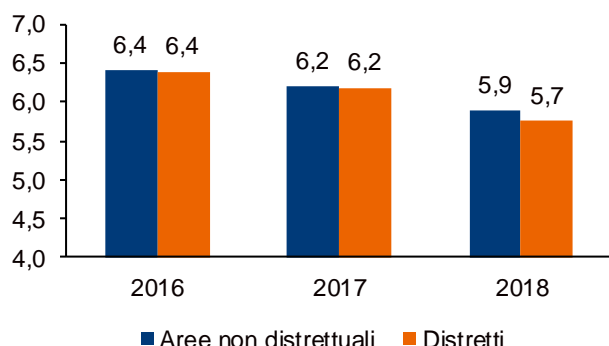
### 1.3.2 Gli indicatori di redditività

Sul piano della redditività non emergono significative differenze tra distretti e aree non distrettuali. Nel triennio 2016-18 il ROI, l'indicatore che misura la redditività della gestione caratteristica, ha mostrato segnali di indebolimento, scendendo sotto il 6% sia nei distretti sia nelle aree non distrettuali (Fig. 1.4)<sup>7</sup>. Il peggioramento è stato lievemente maggiore nei distretti, dove ha interessato tutte le classi dimensionali e tutti i settori ad alta specializzazione distrettuale (Fig. 1.5).

Il ripiegamento di questi ultimi anni ha ulteriormente allontanato le imprese rispetto ai livelli del 2008, con un gap di 0,8 punti percentuali nei distretti e di 1,1 punti nelle aree non distrettuali (Fig. 1.6). Solo i distretti specializzati in Beni intermedi evidenziano livelli di ROI superiori a dieci anni prima (Fig. 1.7).

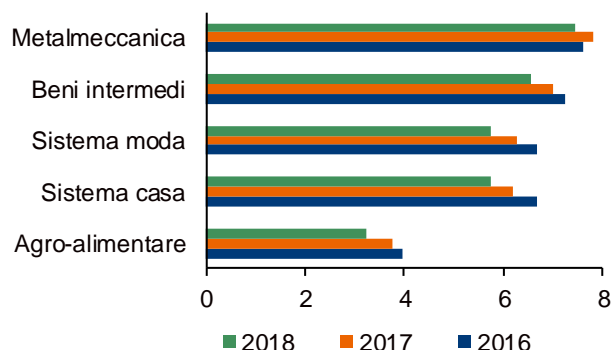
<sup>7</sup> I risultati non cambiano se si considerano le sole imprese distrettuali manifatturiere che mostrano livelli di redditività industriale leggermente più alti rispetto al resto delle imprese.

Fig. 1.4 – ROI (valori mediiani)



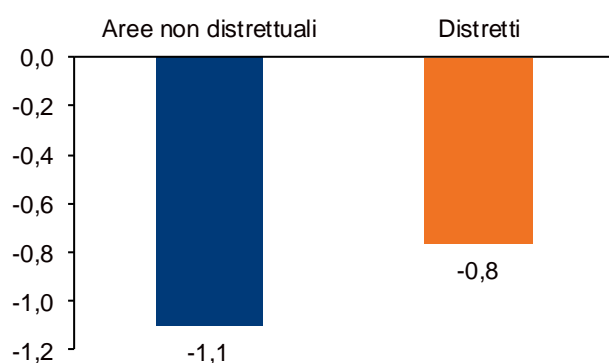
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.5 – ROI per filiera nei distretti (valori mediiani)



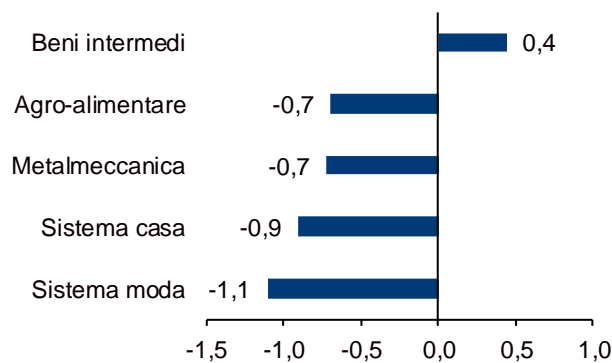
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.6 – ROI (valori mediiani): differenza tra 2008 e 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.7 – ROI nei distretti (valori mediiani): differenza tra 2008 e 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Sul deterioramento del ROI<sup>8</sup> ha pesato soprattutto il ridimensionamento dei margini unitari (EBITDA margin e EBIT margin; Figg. 1.8-1.11), a sua volta causato dagli aumenti dei costi operativi, in presenza di deboli condizioni di domanda e di un'evoluzione sfavorevole del tasso di cambio. Solo le grandi imprese distrettuali hanno mostrato segnali di tenuta, mentre a livello settoriale nessun comparto si è sottratto alla tendenza in atto a livello generale.

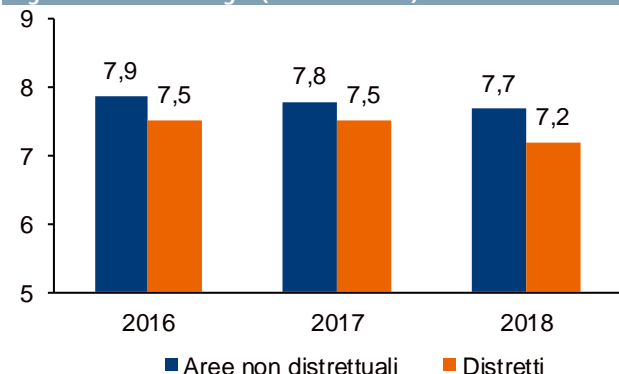
E' poi proseguito il trend negativo in atto da qualche anno nell'evoluzione del grado di rotazione del capitale investito (dato dal rapporto tra fatturato e capitale investito), l'altra componente, insieme ai margini unitari, che concorre a determinare il ROI (Figg. 1.12 e 1.13). La minore efficienza nell'utilizzo del capitale si spiega con il rallentamento della crescita, che ha registrato un progresso inferiore a quello mostrato dagli investimenti. In particolare, nei distretti è ulteriormente aumentata l'intensità del capitale investito per addetto, salita in dieci anni di più di 26mila euro per addetto e arrivata ormai ai livelli raggiunti nelle aree non distrettuali (Fig. 1.14).

<sup>8</sup> Il ROI si compone di due componenti, l'EBIT margin e il tasso di rotazione del capitale investito. Quest'ultimo, a sua volta, è la combinazione di tre fattori: il grado di integrazione verticale (rapporto tra valore aggiunto e fatturato), la produttività del lavoro (rapporto tra valore aggiunto e dipendenti), l'intensità del capitale investito (rapporto tra capitale investito e dipendenti):

$$ROI = \frac{Ebit}{Capitale\ investito} = \frac{Ebit}{Fatturato} \left( \frac{Fatturato}{Valore\ aggiunto} \frac{Valore\ aggiunto}{Dipendenti} \frac{Dipendenti}{Capitale\ investito} \right)$$

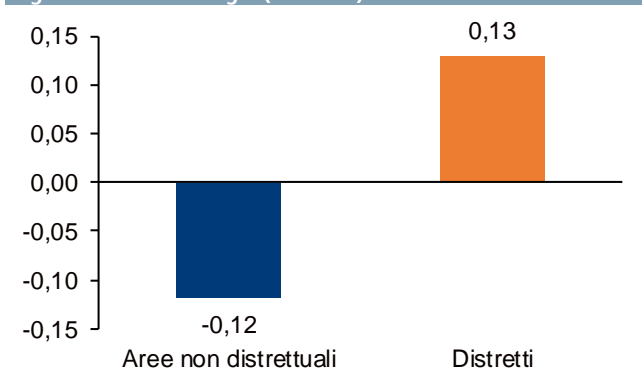


Fig. 1.8 – EBITDA margin (valori medi)



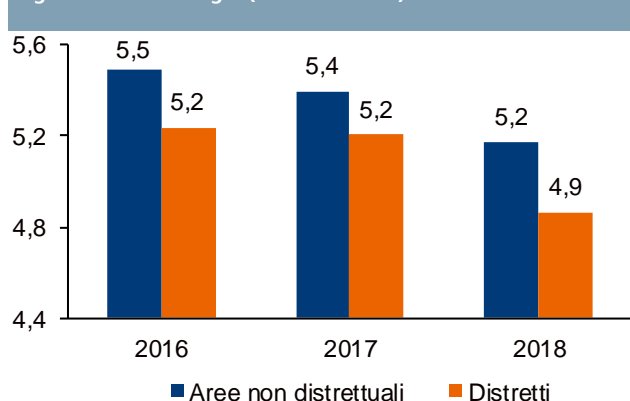
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.9 – EBITDA margin (mediana): differenza tra 2008 e 2018



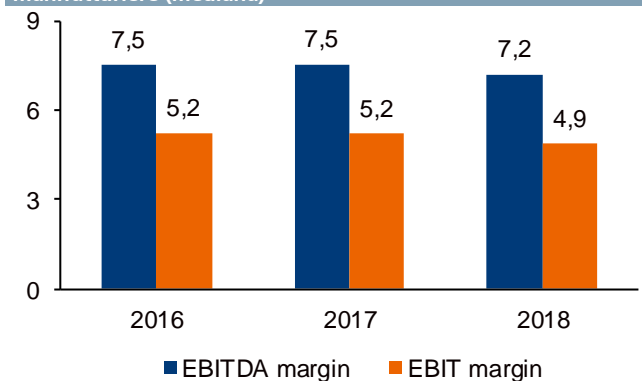
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.10 – EBIT margin (valori medi)



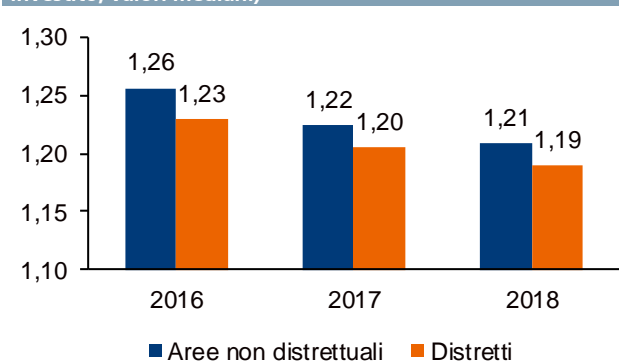
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.11 – EBITDA ed EBIT margin nelle imprese distrettuali manifatturiere (mediana)



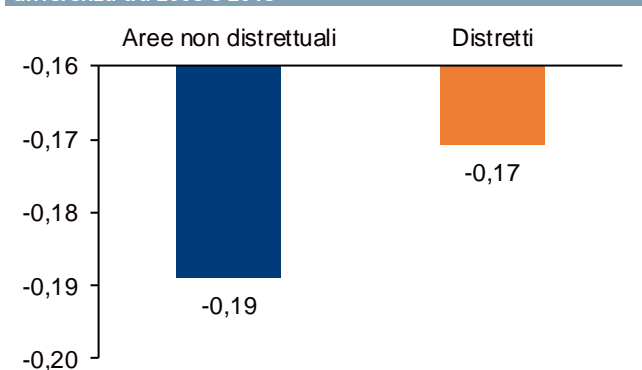
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.12 – Rotazione del capitale investito (fatturato/capitale investito; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.13 – Rotazione del capitale investito (mediana): differenza tra 2008 e 2018



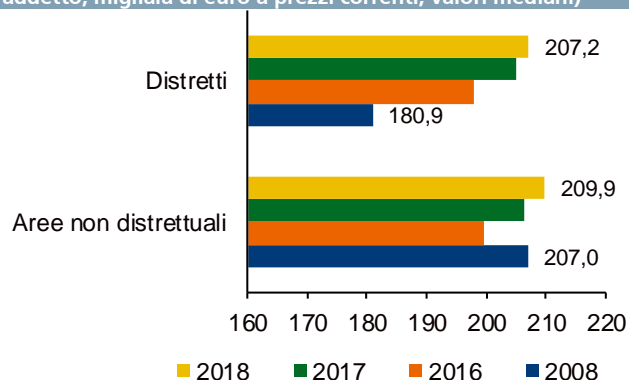
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Nel decennio 2008-2018 il peggioramento del ROI avrebbe potuto essere più consistente se non si fosse significativamente rafforzata la produttività (nominale)<sup>9</sup> del lavoro (misurata dal valore

<sup>9</sup> La produttività del lavoro è una grandezza "reale" e non "nominale". Se ipotizziamo tuttavia una dinamica dei prezzi uguale nei distretti e fuori dai distretti, le conclusioni a cui si giunge sono le stesse.

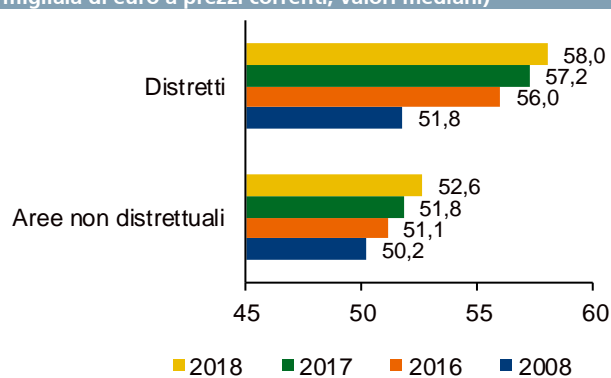
aggiunto pro-capite; Fig. 1.15). Una delle differenze maggiori tra distretti e aree non distrettuali consiste proprio nell'evoluzione della produttività del lavoro, che è cresciuta significativamente nei primi e solo parzialmente nelle seconde. Nel periodo analizzato si è così ampliato il differenziale di produttività a favore delle aree distrettuali, salito a 5.400 euro per addetto nel 2018, con punte vicine ai 6mila euro nelle imprese distrettuali di grandi dimensioni. Nell'ultimo decennio gli aumenti di produttività sono stati particolarmente sostenuti tra le imprese distrettuali di medie dimensioni e, soprattutto, in quelle di grandi dimensioni che tra il 2008 e il 2018 hanno registrato aumenti di produttività pari a 18.500 euro (Fig. 1.16). Su questo risultato potrebbero aver inciso più fattori: da un lato l'aumento degli investimenti che, come si è visto, sono stati particolarmente sostenuti nei distretti; dall'altro lato, le esternalità positive presenti nei distretti e favorite dall'organizzazione reticolare dei processi produttivi, evidente nel grado di integrazione verticale, particolarmente basso fra le micro, le piccole e le medie imprese dei distretti.

Fig. 1.14 – Intensità del capitale investito (capitale investito per addetto; migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi) per



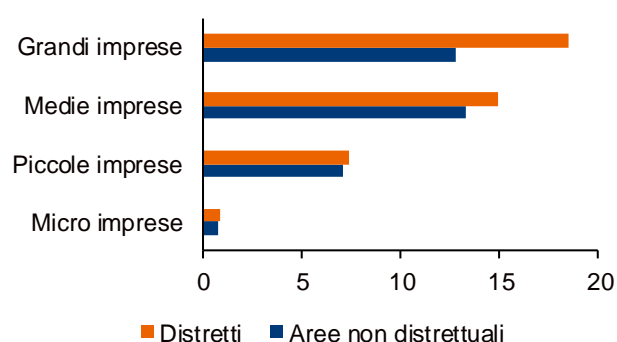
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.15 – Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto; migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi) per



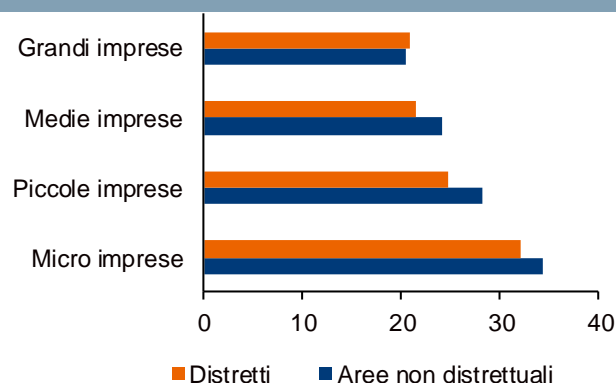
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.16 – Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto; migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi) per dimensioni aziendali: differenza tra 2008 e 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

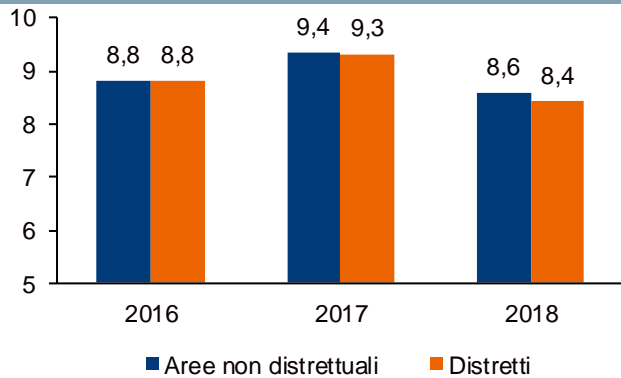
Fig. 1.17 – Grado di integrazione verticale (valore aggiunto in % del fatturato; valori medi) per dimensioni aziendali, 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

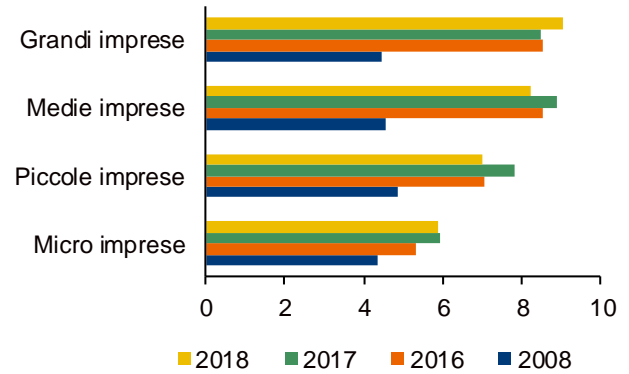
Il ridimensionamento del ROI, diversamente da quanto avvenuto nel 2017, ha condizionato l'evoluzione della redditività complessiva (misurata dal ROE) che, nonostante l'ulteriore alleggerimento del costo del debito (Figg. 1.18-1.21), ha subito una riduzione quasi generalizzata, con l'importante eccezione delle grandi imprese. Ciononostante, grazie ai significativi guadagni messi a segno negli ultimi anni, il ROE è rimasto su livelli significativamente superiori a quelli del 2008 in tutte le classi dimensionali e i settori ad alta intensità distrettuale.

Fig. 1.18 - ROE al netto delle imposte (valori medi)



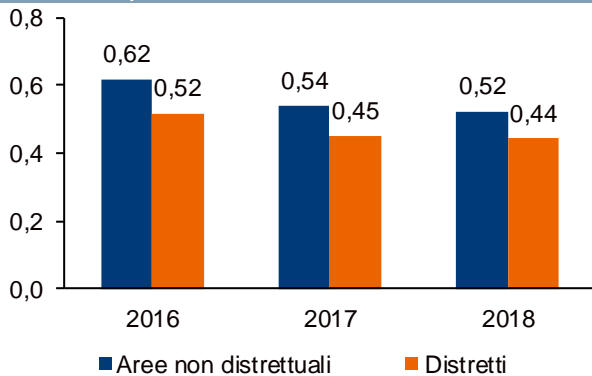
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.19 - Distretti: ROE al netto delle imposte (valori medi), per dimensioni aziendali



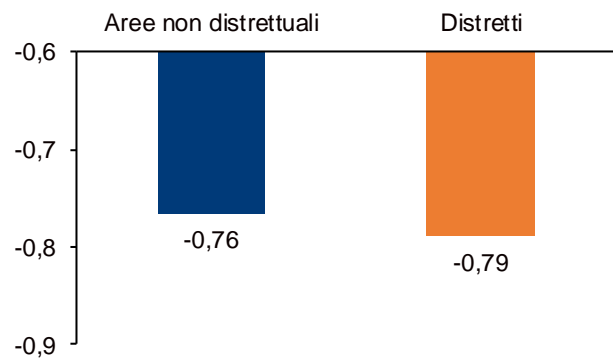
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.20 - Costo del debito (oneri finanziari in % fatturato; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.21 - Costo del debito (oneri finanziari in % fatturato; valori medi): differenza tra 2008 e 2018

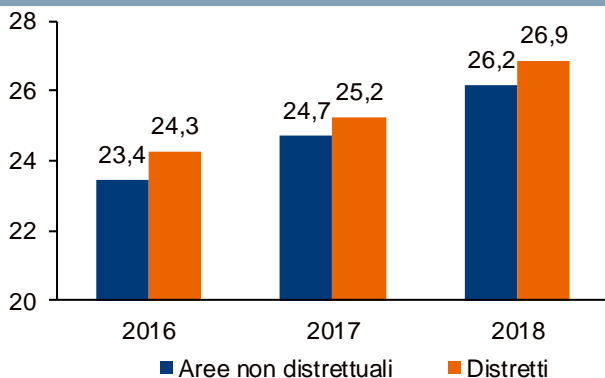


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 1.4 Gestione finanziaria e del circolante

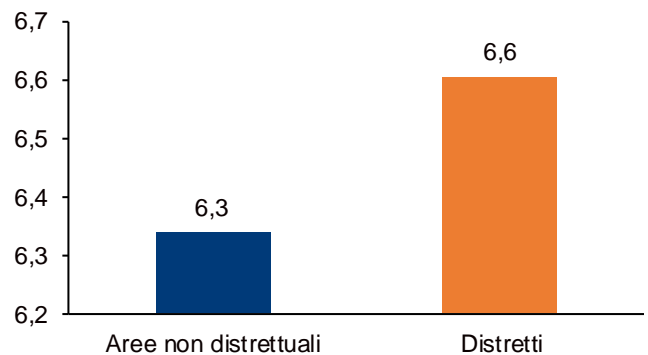
Nonostante il lieve ripiegamento del ROE, il processo di rafforzamento patrimoniale è proseguito, interessando tutte le classi dimensionali. Non emergono significative differenze tra distretti e aree non distrettuali: nel 2018 il patrimonio netto in percentuale del passivo è, infatti, salito al 26,9% nei primi, poco sopra i livelli osservati nelle aree non distrettuali (26,2%; Figg. 1.22 e 1.23).

Fig. 1.22 - Patrimonio netto in % del Passivo (valori medi)



Fonte Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

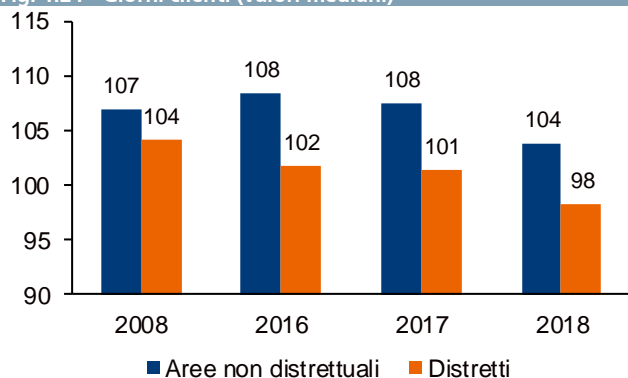
Fig. 1.23 - Patrimonio netto in % del Passivo (valori medi): differenza tra 2008 e 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

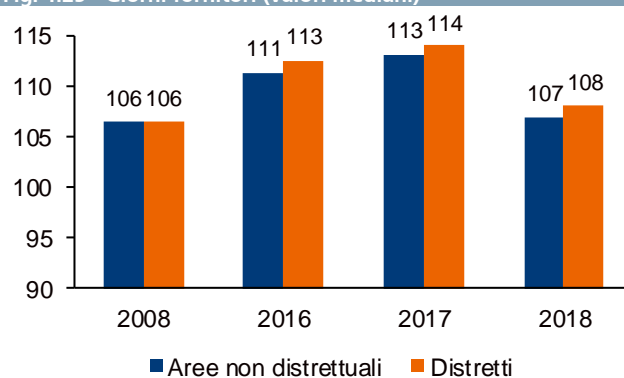
Nella gestione del circolante<sup>10</sup> è emerso invece un divario tra distretti e aree non distrettuali. In particolare, si è aperto un gap significativo in termini di dilazioni di pagamento concesse alla clientela (Figg. 1.24-1.27): nel 2018 è stato pari a 6 il numero dei giorni in meno con cui vengono pagate le imprese distrettuali rispetto a quelle non distrettuali (nel 2008 il differenziale era pari a circa 3 giorni). Quanto emerso può essere spiegato, almeno in parte, dalla maggiore proiezione internazionale dei distretti e dalle condizioni di pagamento più favorevoli presenti all'estero<sup>11</sup>.

Fig. 1.24 - Giorni clienti (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

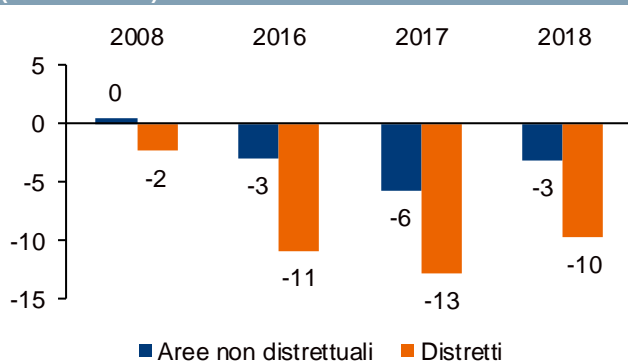
Fig. 1.25 - Giorni fornitori (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

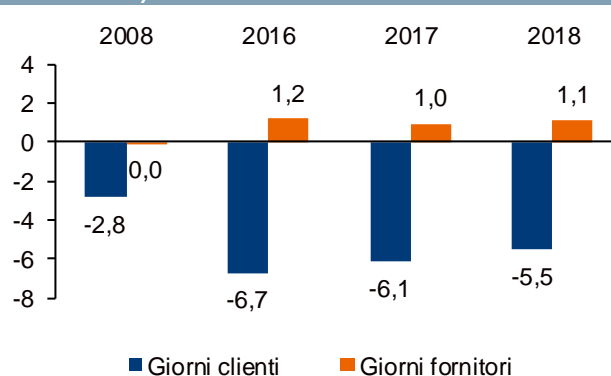
In termini di giorni fornitori il divario è molto contenuto. Pertanto, la gestione del circolante risulta migliore nei distretti.

Fig. 1.26 - Differenza tra giorni clienti e giorni fornitori (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.27 - Differenza tra Distretti e Aree non distrettuali (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

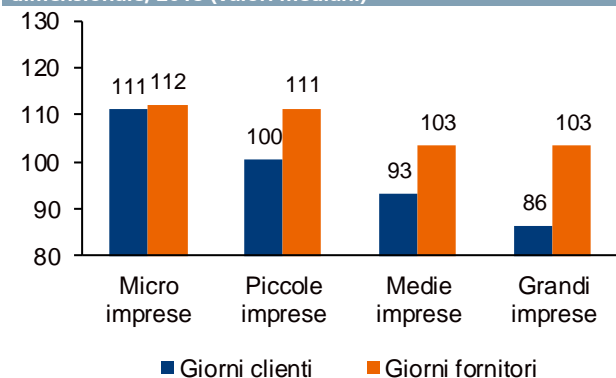
Se si disaggrega il dato a livello di classe dimensionale è evidente come all'interno dei distretti la gestione del circolante si sia normalizzata anche tra le micro imprese (Fig. 1.28): le dilazioni di pagamento concesse ai debitori sono, infatti, inferiori a quelle ricevute dai fornitori. Al contrario,

<sup>10</sup> Nell'analisi della gestione del circolante sono state escluse le imprese che possono redigere il bilancio in forma abbreviata secondo quanto disposto dall'articolo 2435 bis del Codice Civile e che nel passivo dello stato patrimoniale non hanno riportato separatamente i debiti finanziari e quelli verso i fornitori.

<sup>11</sup> Su questo punto si rimanda al paragrafo conclusivo di questo capitolo.

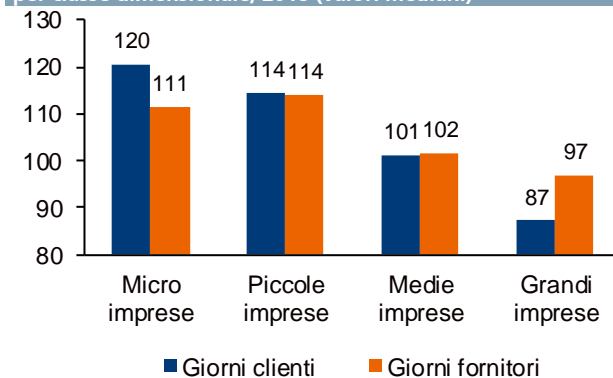
nelle aree non distrettuali la fase di emergenza non è finita: tra le micro imprese, infatti, la differenza tra dilazioni di incasso e quelle di pagamento resta positiva e sfavorevole (Fig. 1.29)<sup>12</sup>.

Fig. 1.28 – Distretti: giorni clienti e giorni fornitori per classe dimensionale, 2018 (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

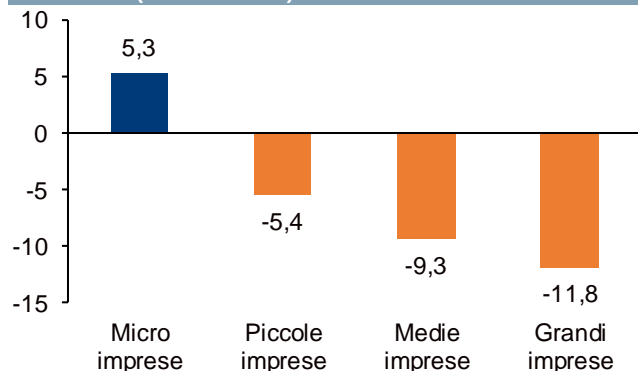
Fig. 1.29 – Aree non distrettuali: giorni clienti e giorni fornitori per classe dimensionale, 2018 (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

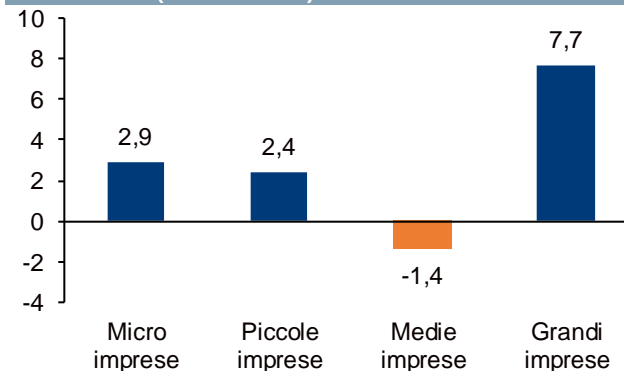
Anche nei distretti resta comunque qualche elemento di tensione finanziaria: nel 2018 le micro imprese hanno registrato circa 5 giorni clienti in più rispetto al 2008 (Fig. 1.30). Il riequilibrio è dunque avvenuto a scapito dei fornitori (Fig. 1.31), spesso collocati a monte del processo produttivo e di dimensioni così piccole da non rientrare nel campione analizzato in questo Rapporto (si ricorda che sono considerate le imprese con almeno 400 mila euro di fatturato nel 2016 e più di 150 mila euro di fatturato nel 2017 e nel 2018).

Fig. 1.30 - Distretti: differenza tra giorni clienti 2018 e giorni clienti 2008 (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.31 – Distretti: differenza tra giorni fornitori 2018 e giorni fornitori 2008 (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

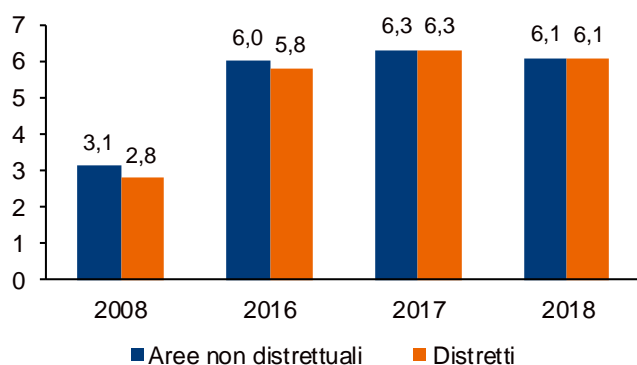
Va inoltre evidenziato come il 20,5% delle micro imprese distrettuali presenti un livello di passivo corrente (debiti finanziari entro l'esercizio successivo, debiti commerciali, debiti tributari) superiore all'attivo corrente (liquidità, crediti commerciali, crediti finanziari entro l'esercizio successivo, rimanenze). Questi soggetti non sono cioè in grado di far fronte ai propri debiti di breve termine attraverso l'utilizzo delle attività correnti. Ciò che contraddistingue le micro imprese rispetto alle altre classi dimensionali è la più elevata quota di soggetti con risultati positivi della gestione industriale (EBITDA margin positivo), ma con un passivo corrente superiore all'attivo corrente: questa quota si colloca al 19,4% tra le imprese con meno di 2 milioni di euro di fatturato; nelle

<sup>12</sup> L'analisi qui presentata sulla gestione del circolante non può essere considerata esaustiva poiché i dati di bilancio non consentono di distinguere tra relazioni commerciali interne al distretto (che si perfezionano tra attori del territorio) e relazioni intrattenute da imprese distrettuali con imprese esterne al distretto.

medie imprese scende al 13,3%. Queste evidenze confermano dunque le maggiori difficoltà delle imprese più piccole nel mantenere una gestione equilibrata dello stato patrimoniale, anche in presenza di buoni risultati sul fronte industriale.

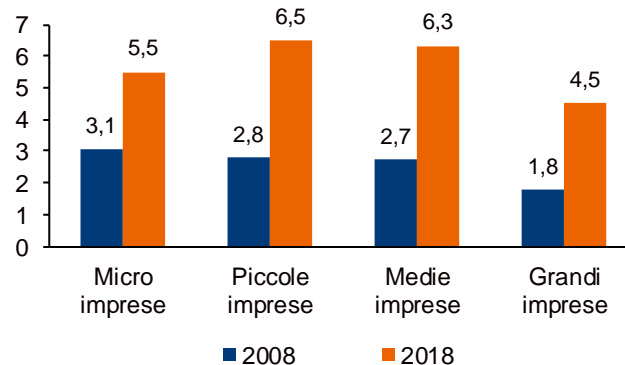
Va peraltro osservato come negli ultimi dieci anni l'incidenza delle disponibilità liquide nell'attivo delle imprese si sia raddoppiata, sia tra le imprese distrettuali sia in quelle non distrettuali (Fig. 1.32). Questa tendenza ha interessato tutte le taglie dimensionali e, in modo particolare, le imprese distrettuali piccole e medie (Fig. 1.33). Ciò può indicare sia una migliore sostenibilità del debito, grazie alla presenza di liquidità cumulata per far fronte ai debiti finanziari, sia un accumulo eccessivo di liquidità a causa di un contesto esterno incerto che può aver frenato le decisioni di investimento da parte delle imprese.

Fig. 1.32 – Disponibilità liquide in % dell'Attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.33 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'Attivo per dimensioni aziendali (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 1.5 La classifica dei distretti migliori

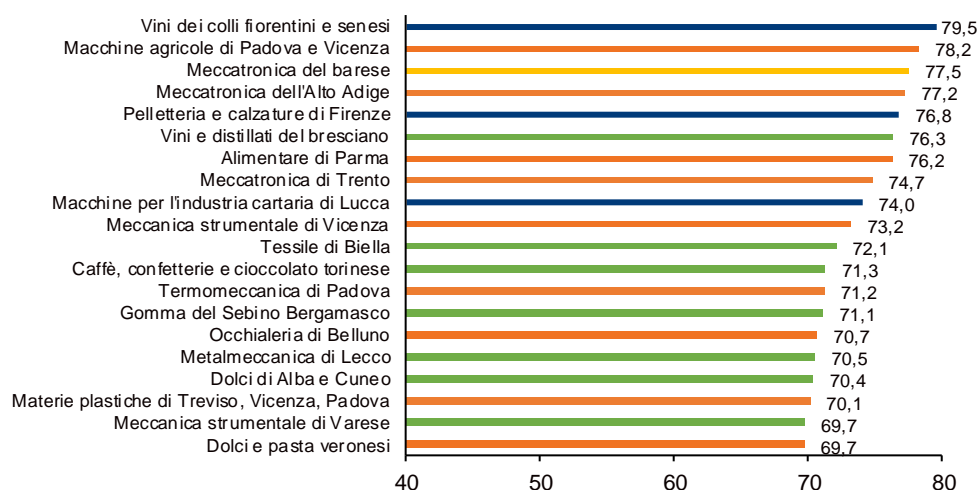
Ordinando le aree distrettuali oggetto dell'analisi di questo Rapporto per performance economica, reddituale e patrimoniale (misurata da un indicatore che varia da 0 a 100 e che riassume lo stato di salute dei distretti per evoluzione del fatturato, delle esportazioni e della redditività e per grado di patrimonializzazione<sup>13</sup>), è possibile ricavare una classifica dei 20 distretti migliori (Fig. 1.34). Anche quest'anno prevalgono i distretti della metalmeccanica (nove) che hanno potuto contare su un mercato interno ancora in crescita (spinto anche dagli incentivi fiscali) e su buone condizioni di domanda estera. Sono poi presenti sei distretti agro-alimentari, tre del Sistema moda e due specializzati in gomma e plastica. A livello geografico, primeggiano il Nord-Ovest (con sette distretti) e, soprattutto, il Nord-Est (nove), guidato dal Veneto con sei aree distrettuali. Il Centro segue con tre distretti e precede il Mezzogiorno che ha un distretto tra i migliori venti.

I primi sette distretti di questa graduatoria sono molto vicini tra loro, con valori dell'indicatore che variano dal 79,5 dei Vini dei colli fiorentini e senesi al 76,2 dell'Alimentare di Parma. A ben vedere i primi venti distretti classificati sono racchiusi nello spazio di dieci punti, a evidenza del fatto che si tratta di distretti con performance economico-reddituali e patrimoniali non troppo difformi. I Vini dei colli fiorentini guidano la classifica grazie a risultati molto positivi in termini di redditività e patrimonializzazione; al secondo posto le Macchine agricole di Padova e Vicenza che si sono messe in evidenza soprattutto per patrimonializzazione, seguite dalla Meccatronica del barese che si è distinta per crescita sui mercati esteri nel 2019 e del fatturato nel 2018. Al quarto posto si è classificata la Meccatronica dell'Alto Adige che, oltre all'andamento particolarmente favorevole

<sup>13</sup> Tra i criteri utilizzati per stilare la classifica di quest'anno si è pertanto tenuto conto anche del grado di patrimonializzazione: è questa la principale novità rispetto ai criteri utilizzati in passato che tenevano conto solo di indicazioni di crescita e redditività.

delle esportazioni negli ultimi dieci anni, ha mostrato una buona crescita del fatturato nel 2018 e un rafforzamento dei margini unitari. Al quinto posto, la Pelletteria di Firenze che si è distinta soprattutto per crescita delle esportazioni (nel 2019 ma anche nel periodo 2008-2018) e del fatturato (nel 2018 e tra il 2008 e il 2018). Gli altri distretti in classifica hanno primeggiato anche loro su più fronti: i Vini e i distillati del Bresciano (6° posto) e l'Alimentare di Parma (7°) per livello ed evoluzione della marginalità, la Meccatronica di Trento (8°) per crescita dell'export nel 2018, le Macchine per l'industria cartaria di Lucca (9°) per marginalità e crescita di fatturato ed export nel 2018 e nel decennio 2008-2018, la Meccanica strumentale di Vicenza (10°) per marginalità, il Tessile di Biella (11°) e il Caffè, confetterie e cioccolato torinese (12°) per marginalità e patrimonializzazione, la Termomeccanica di Padova (13°) per evoluzione di export e marginalità nel 2018, la Gomma del Sebino Bergamasco (14°) per livello dei margini unitari e crescita del fatturato nel 2018, l'Occhialeria di Belluno (15°) per marginalità e patrimonializzazione, la Metalmeccanica di Lecco (16°) per margini unitari e crescita del fatturato nel 2018, i Dolci di Alba e Cuneo (17°) per crescita del fatturato nel decennio 2008-2018, le Materie plastiche di Treviso, Vicenza e Padova (18°) per marginalità, la Meccanica strumentale di Varese (19°) per crescita del fatturato e patrimonializzazione nel 2018, i Dolci e pasta veronesi (20°) per evoluzione negli ultimi due anni e tra il 2008 e il 2018 delle esportazioni.

Fig. 1.34 - I distretti migliori per performance di crescita e redditività (punteggio da 0 a 100)



Nota: la classifica è stata ottenuta come combinazione di otto indicatori standardizzati attribuendo un peso del 20% alla variazione del fatturato nel 2018, del 5% alla variazione del fatturato tra il 2008 e il 2018, del 15% alla variazione tendenziale delle esportazioni nei primi nove mesi del 2019, del 10% alla variazione delle esportazioni nel 2018, del 5% alla variazione delle esportazioni tra il 2008 e il 2018, del 15% al rapporto tra patrimonio netto e attivo, del 25% ai livelli di EBITDA margin nel 2018 e del 5% alla differenza tra EBITDA margin nel 2018 ed EBITDA margin nel 2017.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e Istat

Rispetto alla classifica dei migliori venti distretti dello scorso anno, non sono più presenti i Metalli di Brescia (al 22° posto quest'anno a causa del calo subito sui mercati esteri nel 2019), la Meccatronica di Reggio Emilia (26° penalizzata dalla riduzione dei margini unitari nel 2018), la Termomeccanica scaligera e il Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene (28° e 36° rispettivamente ed entrambi frenati dalla riduzione dell'export nel 2019 e dal ridimensionamento dell'EBITDA margin), le Macchine per l'imballaggio di Bologna e la Meccanica strumentale del Bresciano (43° e 47° rispettivamente a causa del calo delle vendite estere e dei margini unitari), l'Alimentare di Avellino (79° per via di un EBITDA margin contenuto e in riduzione e di un grado di patrimonializzazione basso) e le Macchine per la lavorazione e la produzione di calzature di Vigevano (81° penalizzate dalla riduzione dei margini e del fatturato nel 2018 oltre che da un calo dell'export nel 2019).

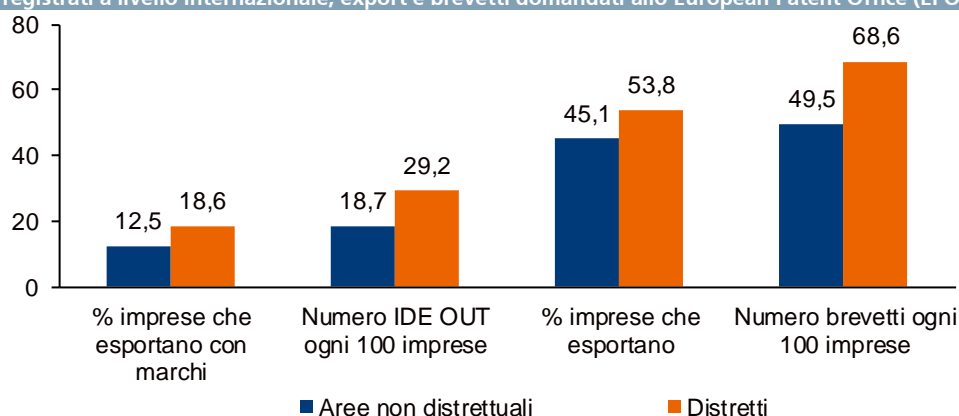
## 1.9 Conclusioni: performance e strategie

L'analisi dei dati di bilancio del 2018, disponibili ora con un buon grado di copertura, evidenzia il rallentamento del fatturato delle imprese distrettuali, salito del 2,4% a prezzi correnti, con performance particolarmente positive per la Metalmeccanica, seguita da Beni intermedi e Sistema casa. Il fatturato dei distretti ha comunque toccato nuovi livelli record, registrando un aumento del 19,5% rispetto ai livelli del 2008, con un differenziale di crescita vicino ai cinque punti percentuali rispetto alle aree non distrettuali. I distretti tra il 2008 e il 2018 hanno mostrato una migliore evoluzione in gran parte dei settori di loro specializzazione.

Più elementi spiegano la migliore evoluzione del fatturato nei distretti industriali: la maggiore presenza sui mercati esteri con attività di export, marchi registrati a livello internazionale e partecipate estere e una diffusione superiore di brevetti nel tessuto produttivo distrettuale (Fig. 1.35), grazie anche al traino delle imprese di medio-grandi e grandi dimensioni e al loro ruolo di guida nelle filiere distrettuali. L'attività di export è più diffusa in ogni classe dimensionale, in presenza di fenomeni di imitazione che interessano anche le strategie commerciali, oltreché i prodotti e i processi produttivi.

La maggiore diffusione di strategie immateriali nei distretti, insieme anche alla presenza di conoscenza tacita e saper fare diffuso, spiegano il livello e l'evoluzione migliore della produttività nei distretti rispetto alle aree non distrettuali. Ciononostante, nel 2018 si è interrotto il trend di innalzamento della redditività, sia industriale sia complessiva. Su questo hanno pesato il rallentamento del fatturato e il ripiegamento dei margini unitari, penalizzati dalla crescita dei costi operativi e dalla debolezza delle condizioni di domanda. E' però proseguito il processo di rafforzamento del grado di patrimonializzazione delle imprese distrettuali, divenute nel tempo più solide e pronte per affrontare contesti competitivi sempre più complessi ma anche con buone opportunità di crescita.

Fig. 1.35 – I punti di forza dei distretti industriali: investimenti diretti esteri (IDE OUT), marchi registrati a livello internazionale, export e brevetti domandati allo European Patent Office (EPO)



Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

### Le "locomotive" nei distretti: champion di crescita e redditività

Grazie alla lettura dei risultati emersi dall'analisi dei bilanci, è possibile proporre un aggiornamento dell'approfondimento presentato nel 11° Rapporto "Economia e finanza dei distretti industriali" sulle imprese definite "champion": l'analisi ha l'obiettivo di verificare la presenza di imprese che si sono distinte per crescita, solidità patrimoniale, redditività e aumento della forza lavoro, e che sono riuscite a confermarsi nel tempo appunto come champion. Dopo una prima descrizione dei criteri utilizzati, si propone un'analisi descrittiva incentrata sulle imprese distrettuali in funzione del

A cura di Sara Giusti



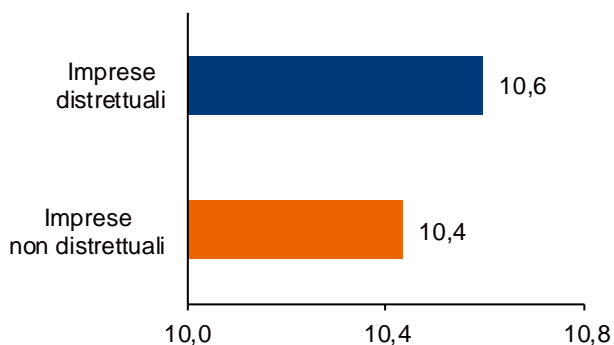
settore, delle dimensioni aziendali, del posizionamento strategico e dell'età media dell'impresa. Per cercare di cogliere se esiste una continuità nell'affermarsi come imprese champion, è stato sviluppato un confronto rispetto ai risultati emersi nello studio dell'anno scorso per valutare quante imprese sono riuscite a distinguersi anche nel triennio 2016-2018. Infine, è stato introdotto un focus per leggere la diffusione delle suddette imprese in funzione dell'età, del genere e della nazionalità del capo azienda.

I criteri di selezione utilizzati per selezionare le imprese champion sono<sup>14</sup>:

- imprese del settore manifatturiero (ateco dal 10 al 33 compresi);
- limiti di fatturato: 2016 > 400 mila euro; 2017 e 2018 > 150 mila euro;
- variazione fatturato 2016-2018 > 15%;
- variazione fatturato 2018 > 0;
- EBITDA margin 2017 > 6%;
- EBITDA margin 2018 > 8%;
- variazione addetti nel periodo 2016-18  $\geq$  0 o non disponibile (sono state cioè considerate anche le aziende per le quali non erano disponibili le informazioni sugli addetti);
- patrimonio netto su totale attivo 2018 > 20%;
- aziende non "in liquidazione";
- aziende "investment grade" o "intermedi" per il gruppo Intesa Sanpaolo (rating I-M, unrated o con rating non attribuito).

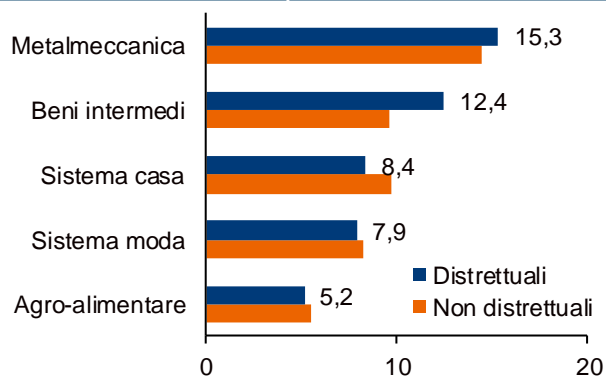
Complessivamente sono state individuate 8.403 imprese del comparto manifatturiero, di cui 7.282 appartenenti a settori distrettuali e all'interno di queste si distinguono 1.833 imprese attribuite ai distretti industriali; mediamente la presenza delle imprese champion è pari a un'impresa su 10 sia per le imprese distrettuali, sia per le imprese non appartenenti a distretti (a parità di specializzazione settoriale delle distrettuali). È presente una elevata eterogeneità tra i diversi settori con un'incidenza maggiore di champion tra le distrettuali (rispetto a quelle localizzate al di fuori dei distretti) specializzate nei settori della Metalmeccanica e dei Beni intermedi, un sostanziale allineamento nel Sistema moda e nell'Agro-alimentare, e una minor diffusione di champion, sempre nel confronto con le aree non distrettuali, nel Sistema casa (Fig. 1 e 2).

Fig. 1 - Incidenza delle imprese champion tra imprese distrettuali e non distrettuali (%)



Nota: l'incidenza per le imprese non distrettuali è calcolata a parità di specializzazione settoriale delle imprese distrettuali. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 2 - Incidenza delle imprese champion tra imprese distrettuali e non distrettuali per settore (%)

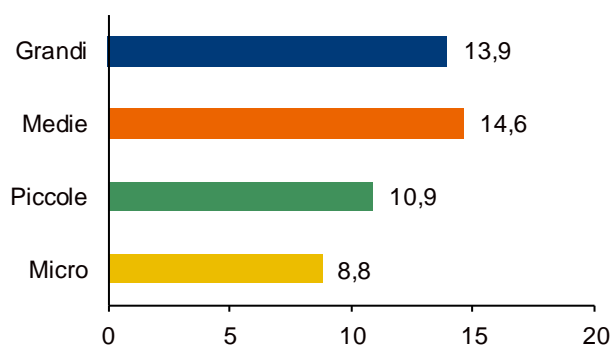


Nota: i settori sono in ordine decrescente per incidenza tra le imprese distrettuali. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

<sup>14</sup> Sono state analizzate 64.482 imprese di cui 17.304 attribuite a distretti industriali.

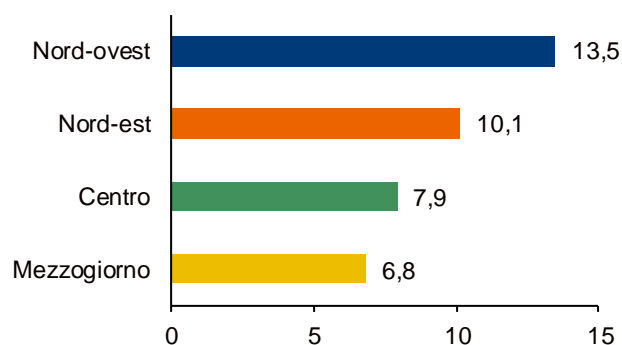
Dopo aver evidenziato un sostanziale allineamento complessivo tra le realtà distrettuali e non, l'analisi si concentra solo sulle imprese appartenenti a distretti. I primi elementi analizzati sono quello dimensionale<sup>15</sup> e territoriale: risulta ancora premiante la dimensione aziendale con un'incidenza maggiore di champion nelle classi dimensionali delle medie (14,6%) e grandi imprese (13,9%); dal punto di vista geografico, rimane un vantaggio nelle aree del Nord-Ovest (13,5%) e del Nord-Est (10,1%) (Fig. 3 e 4), con percentuali significativamente più alte rispetto al Centro (7,9%) e al Mezzogiorno (6,8%).

Fig. 3 – Incidenza delle imprese champion nelle imprese distrettuali per classe dimensionale (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

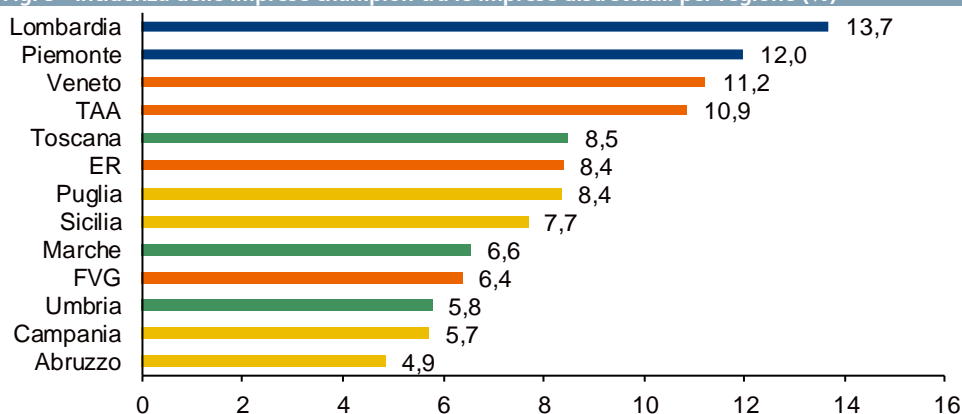
Fig. 4 – Incidenza delle imprese champion nelle imprese distrettuali per area geografica (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

A livello regionale la classifica è guidata dalla Lombardia (13,7%), seguita dal Piemonte (12,0%) e dal Veneto (11,2%); sempre sopra la media nazionale il Trentino Alto-Adige (10,9%), mentre la Toscana (8,5%) è la prima regione del Centro e la Puglia (8,4%) la prima del Mezzogiorno (Fig. 5).

Fig. 5 - Incidenza delle imprese champion tra le imprese distrettuali per regione (%)



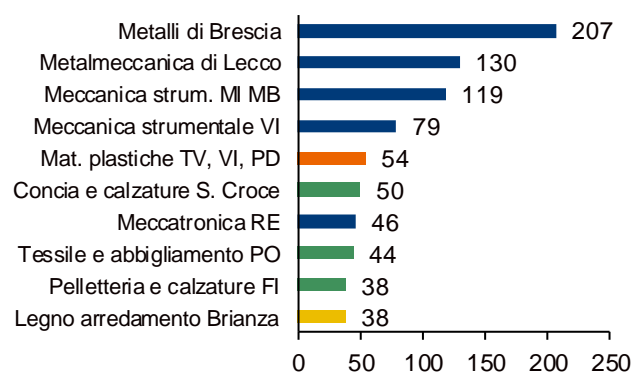
Note: sono state rappresentate solo le regioni con almeno 50 imprese distrettuali. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Dopo aver esaminato l'aspetto territoriale, l'analisi cerca di esplicitare nel dettaglio i singoli distretti, sia in termini di numerosità di imprese champion, sia in termini relativi espressi come incidenza delle imprese champion sul totale imprese del distretto. In coerenza con il dettaglio per regione, i primi tre distretti per numerosità di dette imprese sono specializzazioni lombarde del settore della Metalmeccanica, in particolare i Metalli di Brescia (207 imprese), la Metalmeccanica di Lecco (130 imprese) e la Meccanica strumentale di Milano e Monza (119 imprese); le altre

<sup>15</sup> Per la definizione delle classi dimensionali si rimanda al capitolo 1.

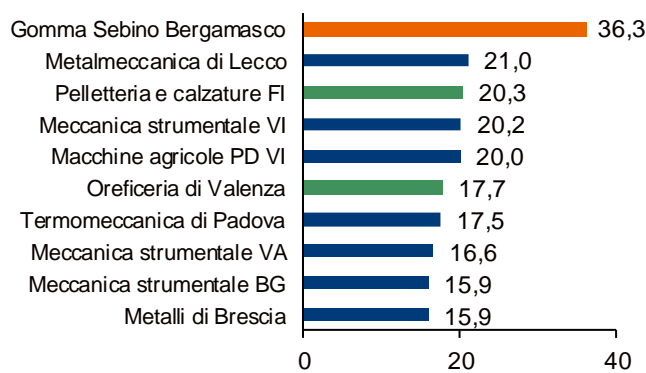
regioni rappresentate in questa graduatoria sono la Toscana con tre distretti, il Veneto con due distretti e l'Emilia-Romagna con la Meccatronica di Reggio-Emilia (Fig. 6). In termini invece relativi, il primo distretto per peso delle imprese champion è la Gomma del Sebino Bergamasco con più di un'impresa champion su 3 (36,3%) che supera di oltre 15 punti la Metalmeccanica di Lecco (21%) e la Pelletteria e calzature di Firenze (20,3%) (Fig. 7). Il ruolo preponderante del settore della Metalmeccanica è da commentare in considerazione anche del periodo oggetto di analisi che considera in particolare i risultati fino al 2018: il settore non risulta quindi ancora condizionato dal clima di incertezza e dal conseguente freno posto alle decisioni di investimento causati sia dalle tensioni commerciali internazionali sia dall'incertezza relativa al rinnovo e alle modalità di implementazione delle misure incentivanti del piano Impresa 4.0.

Fig. 6 - I primi 10 distretti per numero di imprese champion (numero di imprese champion presenti nei singoli distretti)



Nota: i colori delle barre distinguono i settori di appartenenza. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 7 - I primi 10 distretti per incidenza delle imprese champion (imprese champion sul totale imprese del distretto; %)

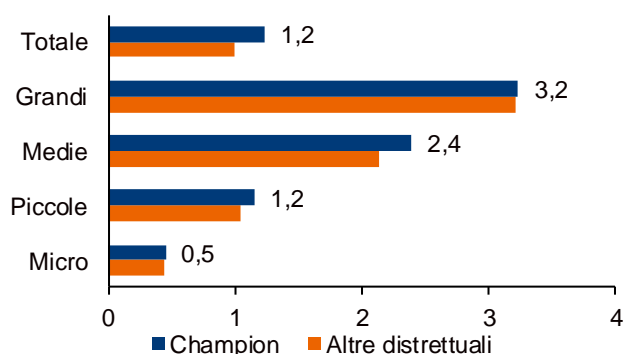


Nota: i colori delle barre distinguono i settori di appartenenza. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Un'interpretazione dei migliori risultati raggiunti dalle imprese champion può essere data dall'analisi delle scelte strategiche adottate dalle singole imprese: in particolare, sempre nell'ambito delle imprese distrettuali, si è cercato di analizzare il posizionamento strategico in termini di marchi registrati, internazionalizzazione realizzata con partecipate estere o attività di export e di innovazione definita come diffusione di domande di brevetto depositate allo European Patent Office (EPO), presenza di certificazioni di qualità<sup>16</sup> e ambientali (FSC, EMAS, biologico). Un primo aspetto è che mediamente le imprese champion adottano strategie più articolate: nell'ordine di 1,2 rispetto a 1. La propensione ad attuare più strategie aumenta al crescere delle dimensioni aziendali, con le imprese più grandi che adottano in media 3 delle 6 strategie individuate (Fig. 8). È interessante osservare come le differenze più rilevanti tra imprese champion e non siano presenti soprattutto tra le medie imprese: questo aspetto potrebbe significare che per questi livelli dimensionali l'apertura verso i mercati internazionali o l'adozione di innovazioni possano rappresentare il vero elemento di cambiamento verso un paradigma più evoluto di fare impresa. Inoltre, a fronte del 40% di imprese distrettuali non champion che non adottano nessuna strategia, solo poco più di un terzo delle imprese champion non attua alcuna attività strategica tra quelle individuate; la differenza risulta evidente anche per le imprese con una maggior articolazione strategica: infatti il 10% delle imprese distrettuali non champion adotta 3 o più strategie; questa percentuale sale al 15% per le imprese champion (Fig. 9).

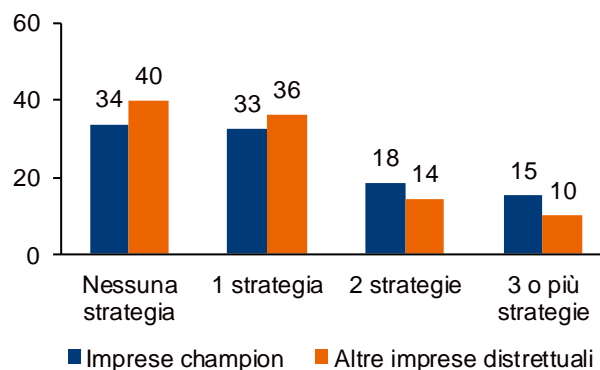
<sup>16</sup> Le certificazioni di qualità sono: UNI EN 9110:2016, UNI CEI EN ISO 13485:2012, UNI EN 9100:2009, UNI EN 9110:2012, UNI EN 9120:2010, UNI EN ISO 13485:2012, UNI EN ISO 22000:2005, UNI EN ISO 3834:2006, UNI EN ISO 9001:2008, UNI EN ISO 9001:2015, FAMI-QS, FSSC 22000 versione 3, ISO 22000:2005.

Fig. 8 – Imprese distrettuali: numero medio di strategie adottate per classe dimensionale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

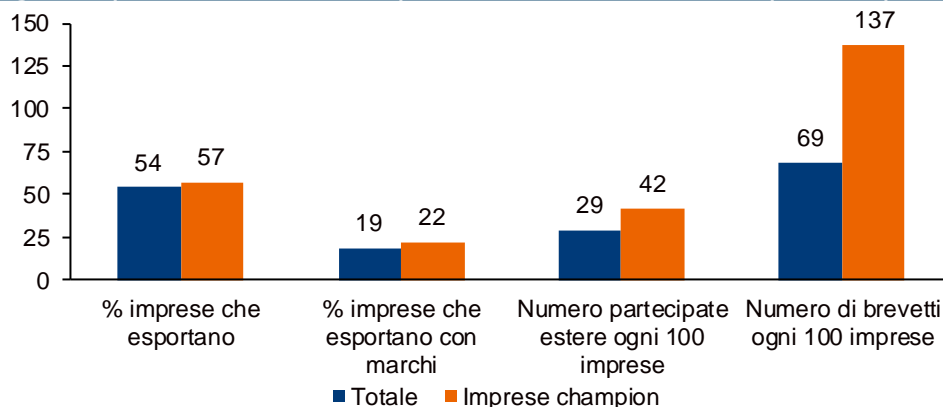
Fig. 9 – Imprese distrettuali: distribuzione delle imprese per numero di strategie adottate (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

La maggior propensione da parte delle imprese champion ad adottare profili strategici più evoluti emerge per ogni strategia analizzata: si assiste a una maggior propensione a esportare (57% delle imprese champion vs 54% del totale distretti), che è maggiore anche se si considera la quota di imprese che esporta con marchi registrati a livello internazionale (22% vs 19%); è poi evidente una maggior proiezione sui mercati internazionali attuata attraverso investimenti in partecipate estere (42 partecipate estere ogni 100 imprese champion vs 29 partecipate ogni 100 imprese distrettuali). Il divario più significativo si riscontra tra le imprese che hanno registrato dei brevetti: l'intensità brevettuale delle imprese champion è pari a 137 brevetti ogni 100 imprese che si riduce a circa la metà con 69 brevetti ogni 100 imprese per il totale campione; questo dato può in parte essere influenzato dall'elevata presenza di imprese champion nel comparto della Metalmeccanica caratterizzato da un'intensità brevettuale maggiore (Fig. 10).

Fig. 10 – Imprese distrettuali: marchi, export e brevetti nei distretti e nelle imprese champion



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Se si concentra l'attenzione su presenza sui mercati esteri con attività di export, adozione di brevetti e investimenti all'estero tramite partecipate, è evidente la maggior diffusione di queste strategie nelle imprese champion in tutte le classi dimensionali. L'unica eccezione è rappresentata dalla percentuale di microimprese champion che esportano che risulta inferiore a quella delle altre imprese distrettuali (26,5% vs 31,0%). Proprio in riferimento alla proiezione verso i mercati internazionali, è interessante osservare come quasi la totalità di imprese champion, sia medie, sia grandi, realizzino una parte del fatturato grazie alle vendite all'estero; al contempo più della metà delle imprese grandi (53,3%) opera sui mercati internazionali con partecipate estere (Tab. 1).

Tab. 1 – Imprese distrettuali: la diffusione delle strategie per imprese champion e non, distinte per classi dimensionali (% di imprese)

	Imprese che esportano			Imprese con brevetti			Imprese con partecipate estere		
	Totale Champion	Altre		Totale Champion	Altre		Totale Champion	Altre	
<b>Totale, di cui</b>	<b>53,8</b>	<b>57,2</b>	<b>52,5</b>	<b>8,1</b>	<b>13,1</b>	<b>7,5</b>	<b>7,9</b>	<b>11,2</b>	<b>7,5</b>
Grandi	92,6	96,7	91,9	41,8	44,6	41,4	54,2	53,3	54,4
Medie	90,5	95,4	89,6	22,1	28,5	21,0	25,0	31,9	23,8
Piccole	61,4	62,2	61,3	6,9	11,2	6,3	5,2	5,5	5,2
Micro	30,6	26,5	31,0	1,8	3,0	1,7	0,9	0,9	0,9

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Anche l'analisi delle strategie combinata con il settore di attività mette in luce delle evidenze interessanti: per tutte le strategie e gran parte dei settori a specializzazione distrettuale, le imprese champion presentano generalmente un profilo più evoluto rispetto al resto delle imprese. La percentuale di imprese che esportano è la più elevata tra le imprese del settore dei Beni intermedi con un delta di oltre 8 punti percentuali tra le imprese champion e le altre (64,6% vs 56,2%). In termini di diffusione dei brevetti, il comparto della Metalmeccanica si conferma come quello a maggior intensità brevettuale con circa un'impresa su 5 tra quelle champion che dispongono di almeno un brevetto. Il tema delle partecipate estere è più diffuso complessivamente tra le imprese della Metalmeccanica (9,5%), con percentuali che tra le imprese champion salgono sopra il 12% anche nei comparti del Sistema casa e degli intermedi. Poco diffuse invece le partecipate estere nel settore Agro-alimentare soprattutto tra le imprese champion (1,2%) (Tab. 2).

Tab. 2 – Imprese distrettuali: la diffusione delle strategie per imprese champion e non, distinte per settore di specializzazione (% di imprese)

	Imprese che esportano			Imprese con brevetti			Imprese con partecipate estere		
	Totale Champion	Altre		Totale Champion	Altre		Totale Champion	Altre	
<b>Totale, di cui</b>	<b>53,0</b>	<b>57,2</b>	<b>52,5</b>	<b>8,1</b>	<b>13,1</b>	<b>7,5</b>	<b>7,9</b>	<b>11,2</b>	<b>7,5</b>
Metalmeccanica	52,9	56,6	52,2	14,5	19,0	13,7	9,5	12,3	9,0
Sistema moda	52,0	52,9	51,9	2,8	5,4	2,6	6,1	9,9	5,8
Sistema casa	56,5	62,7	56,0	7,3	10,5	7,0	9,0	12,4	8,7
Agro-alimentare	50,2	57,0	49,8	1,8	2,3	1,8	6,1	1,2	6,3
Beni intermedi	57,2	64,6	56,2	10,1	10,4	10,0	9,2	12,2	8,7

Nota: i settori sono in ordine decrescente per numero di imprese. Le percentuali evidenziate in verde selezionano gli incroci con maggior intensità di strategie adottate, mentre in arancione indicano la diffusione più contenuta.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Si è poi cercato di effettuare un approfondimento sulla capacità delle imprese distrettuali di continuare a proporsi come champion, cercando di cogliere, a perimetro omogeneo, quali imprese lo erano nell'analisi sui dati del triennio 2015-2017 e continuano a esserlo anche nell'analisi effettuata sul triennio 2016-2018. I criteri utilizzati in entrambi i periodi tengono in considerazione elementi come crescita, marginalità, patrimonializzazione e aumento dell'occupazione, ma riferiti a intervalli diversi con uno slittamento temporale nei periodi di analisi. L'analisi risente solo in parte di una sovrapposizione nelle condizioni utilizzate, limitate al dato della crescita del fatturato 2017, alla marginalità del 2017 e alla variazione degli addetti: in tutti i casi i valori presentano un grado di sovrapposizione solo parziale o con valori limite diversi (Tab. 3).

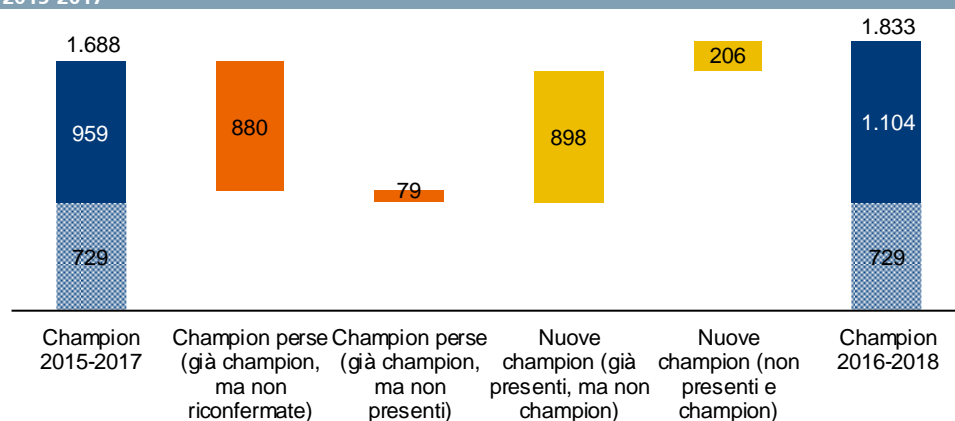
Tab. 3 – Confronto tra i criteri per la selezione delle imprese champion nel periodo 2015-2017 e nel periodo 2016-2018

Champion 2015-2017	Champion 2016-2018	Sovrapposizione
Variazione fatturato 15-17 > 15%	Variazione fatturato 16-18 > 15%	Parziale con la variazione del fatturato nel 2017
Variazione fatturato 2017 > 0	Variazione fatturato 2018 > 0	Nessuna
EBITDA margin 2017 > 8%	EBITDA margin 2017 > 6%	Parziale: limite più stringente
EBITDA margin 2016 > 6%	EBITDA margin 2018 > 8%	Nessuna
Variazione addetti 2015-2017 >= 0	Variazione addetti 2016-2018 >=0	Parziale con la variazione degli addetti nel 2017
Patrimonio netto su totale attivo 2017 > 20%	Patrimonio netto su totale attivo 2018 > 20%	Nessuna

Fonte: Intesa Sanpaolo

I criteri applicati al triennio 2015-2017 sulle realtà distrettuali avevano portato all'identificazione di 1.688 imprese: 729 si sono confermate tali nel triennio 2016-2018. Su un totale di 1.833 champion individuate nell'ultimo triennio, 1.104 sono nuove, di cui 898 presenti nel precedente perimetro di analisi, ma non champion e 206 presenti solo nel nuovo perimetro di imprese distrettuali. Pertanto, si è assistito alla perdita di 959 imprese champion, di cui 79 champion nel precedente perimetro, ma non presenti in quello attuale e 880 champion non riconfermate nell'attuale valutazione (Fig. 11).

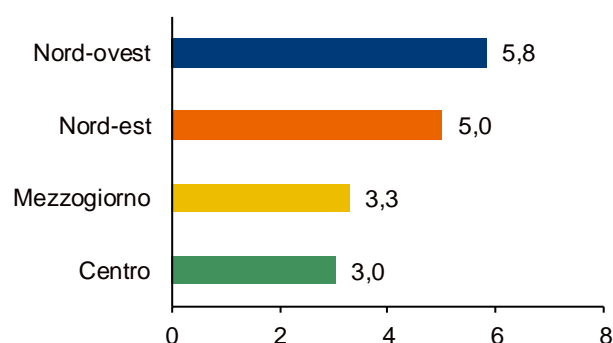
Fig. 11 - Riconciliazione delle imprese champion: ingressi e uscite rispetto al perimetro di analisi 2015-2017



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

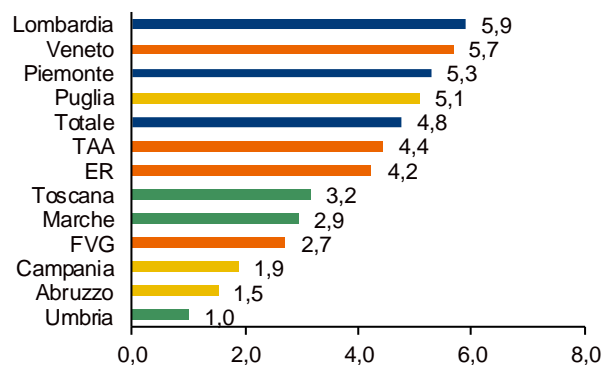
L'analisi sulle imprese champion "persistenti" richiede una revisione del perimetro in funzione della presenza delle aziende in entrambi i contesti: il numero di imprese distrettuali<sup>17</sup> analizzate sia nel triennio 2015-2017, sia nel triennio 2016-2018 è pari a 15.308. All'interno di questo sottoinsieme si è cercato di verificare come si articolano le 729 imprese champion "persistenti" che complessivamente rappresentano il 4,8% del campione considerato. Dal punto di vista territoriale, si confermano i migliori risultati del Nord-Ovest (5,8%) e del Nord-Est (5,0%) che in questo caso presentano valori più vicini e distanziano di circa 2 punti percentuali il Mezzogiorno (3,3%) e il Centro (3,0%) (Fig. 12); la vista per singola regione evidenzia incidenze maggiori delle imprese champion persistenti in Lombardia (5,9%), Veneto (5,7%) e Piemonte (5,3%) (Fig. 13).

Fig. 12 - Quota di imprese champion "persistenti" per area geografica (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 13 - Quota di imprese champion "persistenti" per regione (%)

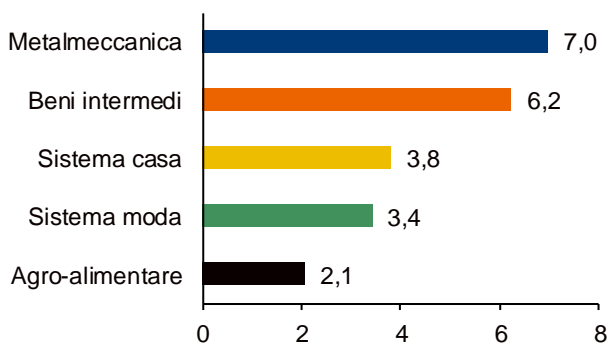


Note: sono state rappresentate solo le regioni con almeno 50 imprese distrettuali nel perimetro considerato. I colori delle barre si riferiscono all'area geografica.  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

<sup>17</sup> Per l'attribuzione delle imprese ai distretti sono state utilizzate le definizioni di questo Rapporto.

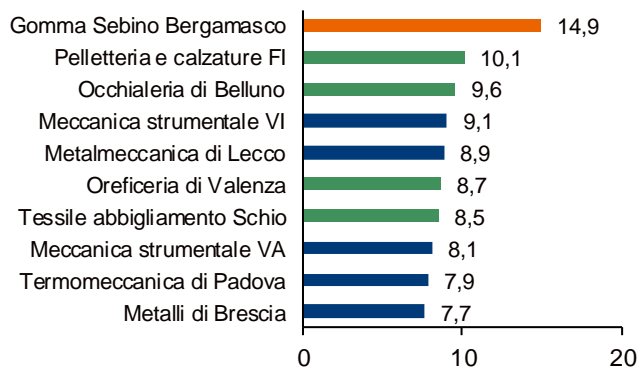
Dall'analisi per comparto, emerge anche in questo caso una tenuta migliore per il settore della Metalmeccanica (7,0%) e dei Beni intermedi (6,2%), che distanziano di circa 3 punti il Sistema casa (3,8%) e il Sistema moda (3,4%) (Fig. 14). Se invece si concentra l'analisi sull'intensità della presenza di imprese champion persistenti nei singoli distretti, si evidenzia come primo distretto la Gomma del Sebino Bergamasco (14,9%), seguito dai distretti del Sistema moda della Pelletteria e calzature di Firenze (10,1%) e dall'Occhialeria di Belluno (9,6%) (Fig. 15).

Fig. 14 – Quota di imprese champion “persistenti” per macro-settore (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

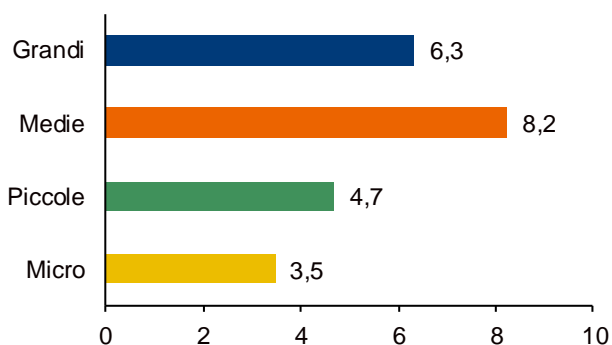
Fig. 15 – I primi 10 distretti per peso delle imprese champion persistenti (%)



Note: sono stati considerati solo i distretti con almeno 50 imprese nel campione. I colori delle barre identificano i macro-settori. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

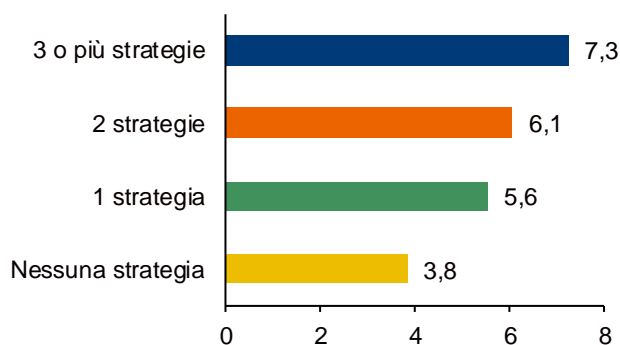
Ancora una volta l'aspetto dimensionale si conferma distintivo, con percentuali di imprese champion persistenti maggiori per le imprese medie (8,2%) e grandi (6,3%) (Fig. 16). Ancora più interessante è notare come la percentuale cresca per le imprese più evolute, ovvero con un numero elevato di strategie adottate: tra le imprese che attuano 3 o più strategie la quota di imprese champion seriali è pari al 7,3%, segno di un legame tra la capacità di attivare più leve strategiche e risultati positivi duraturi nel tempo (Fig. 17).

Fig. 16 – Quota di imprese champion persistenti per classe dimensionale (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 17 – Quota di imprese champion persistenti per numero di strategie adottate (%)

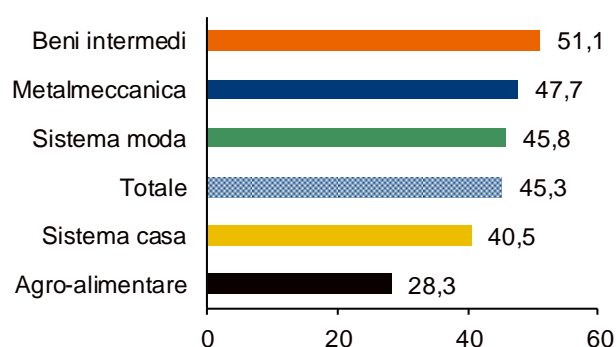


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

L'analisi della persistenza delle imprese champion può essere rappresentata anche rapportando le 729 imprese in entrambi i periodi di analisi, non alla totalità di imprese distrettuali (a parità di presenza nelle due analisi), ma alle 1.688 imprese champion individuate nella precedente analisi, depurate per le imprese non presenti nel campione di analisi nel triennio 2016-2018. In questo caso la percentuale di imprese champion che si sono confermate è pari al 45,3% (729 imprese su 1.609). Tra i settori, più della metà delle imprese dei Beni intermedi hanno riconfermato questa loro caratteristica (51,1%), mentre tutti gli altri comparti hanno percentuali prossime alla media, ad eccezione del Sistema casa (40,5%) e più staccato l'Agro-alimentare (28,3%) (Fig. 18). Con questa

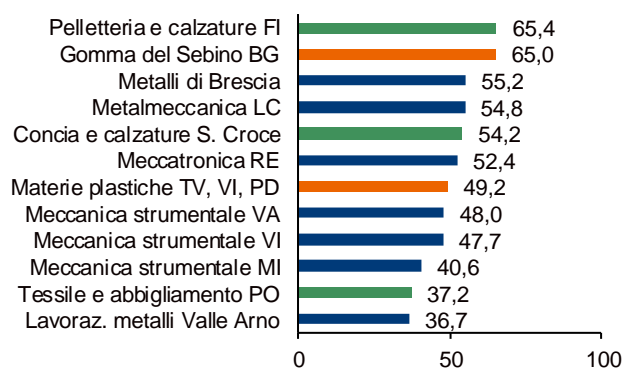
metodologia, il distretto con la maggior percentuale di imprese champion che si sono confermate negli anni è la Pelletteria e calzature di Firenze (65,4%) che supera di poco la Gomma del Sebino bergamasco (65%) (Fig. 19). La classifica regionale è guidata dalla Lombardia con il 47,9% seguita dalla Toscana con il 47,6% e il Veneto con il 45,6%. Lombardia e Veneto si confermano le regioni con la presenza percentuale maggiore di imprese champion persistenti rispettivamente con il 39,1% e il 23,3%, così come a livello di aree geografiche la prima è il Nord-Ovest (44,3%), seguita dal Nord-Est (36,5%) e più staccati il Centro (13,1%) e il Mezzogiorno (6,2%).

Fig. 18 – Quota di imprese champion 2015-2017 che si sono riconfermate nel periodo 2016-2018 per settore (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

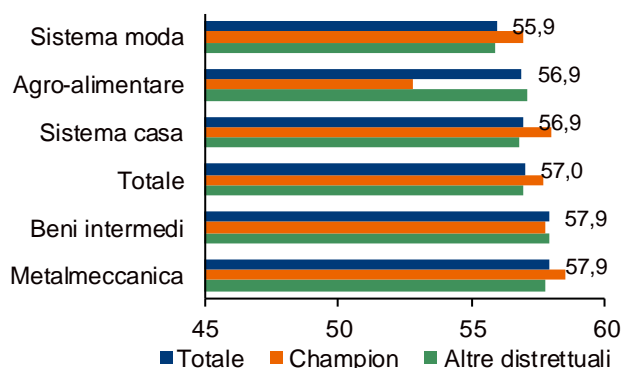
Fig. 19 – Quota di imprese champion 2015-2017 che si sono riconfermate nel periodo 2016-2018 per distretto (%)



Nota: i colori distinguono i settori di appartenenza. Sono stati rappresentati i distretti con almeno 30 imprese nel campione. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

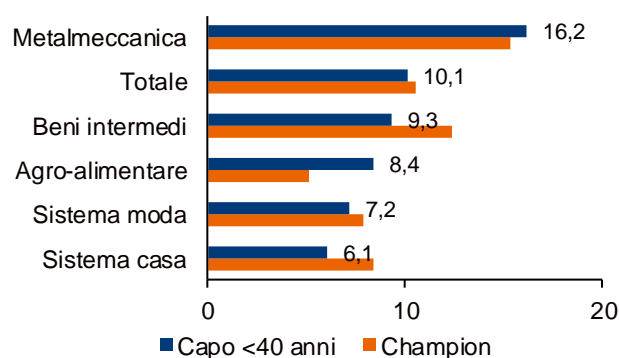
Un ulteriore ambito di analisi delle imprese champion riguarda il legame che queste hanno con la figura del capo azienda, in particolare in termini di età del capo azienda, nazionalità e sesso<sup>18</sup>. Complessivamente l'età media dei capi azienda delle imprese distrettuali è pari a 57 anni con una differenza di circa un anno tra le imprese champion (57,7) e le altre distrettuali (56,9), mentre tra i singoli comparti si assiste solo per l'Agro-alimentare a un'età media minore per il capo delle imprese champion (52,8) rispetto alle altre distrettuali (55,9) (Fig. 20).

Fig. 20 – Imprese distrettuali: età media del capo azienda per macro-settore e per champion e altre imprese distrettuali



Nota: i macro-settori sono in ordine di età crescente per il totale imprese distrettuali. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 21 – Incidenza delle imprese champion per settore distinte tra imprese guidate da giovani e totale (%)



Nota: i macro-settori sono in ordine decrescente per incidenza delle imprese champion (imprese champion con capo con meno di 40 anni / imprese distrettuali con capo con meno di 40 anni). Totale campione: 1.156 imprese.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Tra le imprese distrettuali guidate da imprenditori giovani e con meno di 40 anni di età l'incidenza delle imprese champion è vicina al 10%, un livello molto simile a quella che si osserva

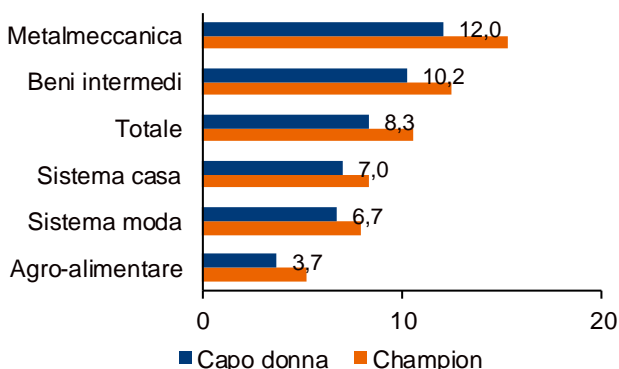
<sup>18</sup> Il campione analizzato comprende complessivamente 56.068 imprese per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved relativi al 2017; di queste 15.229 appartengono a distretti industriali.



complessivamente. A livello di settore, la quota di aziende champion più alta tra quelle guidate da under 40 si riscontra nella Metalmeccanica, dove tocca il 16,2%, più di quanto osservato mediamente nel settore. Anche nell'Agro-alimentare la percentuale è superiore rispetto al totale di oltre tre punti percentuali. La situazione opposta si verifica nel caso delle imprese specializzate in Beni intermedi, Sistema moda e Sistema casa (Fig. 21).

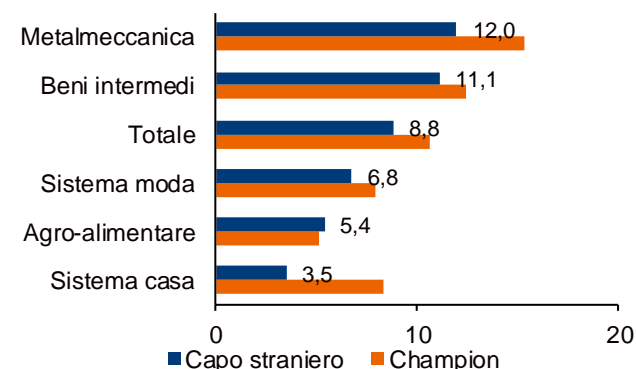
Se si analizza il sesso del capo azienda e la diffusione delle imprese champion tra quelle aziende che sono guidate da una donna, si rileva mediamente un'incidenza di imprese virtuose maggiore per il settore della Metalmeccanica (12%) e dei Beni intermedi (10,2%), mentre tra le imprese dell'Agro-alimentare guidate da una donna solo il 3,7% si distingue per essere un'impresa champion (Fig. 22). Dal punto di vista della nazionalità l'incidenza delle imprese champion tra quelle con capo straniero è maggiore per i settori della Metalmeccanica (12%) e dei Beni intermedi (11,1%), mentre la percentuale più contenuta si registra nelle imprese del Sistema casa con una presenza di champion solo del 3,5% tra quelle con capo estero (Fig. 23).

Fig. 22 – Incidenza delle imprese champion per settore distinte tra imprese guidate da donne e totale (%)



Nota: i macro-settori sono in ordine decrescente per incidenza delle imprese champion (imprese champion con capo donna / imprese distrettuali con capo donna) Totale campione: 2.272 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 23 – Incidenza delle imprese champion per settore distinte tra imprese guidate da capo straniero e totale (%)



Nota: i macro-settori sono in ordine decrescente per incidenza delle imprese champion (imprese champion con capo estero / imprese distrettuali con capo estero) Totale campione: 680 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Le considerazioni legate alla figura del capo azienda possono essere lette anche in funzione della capacità di guidare i programmi e l'organizzazione aziendale nel processo di ricambio generazionale: quest'ultimo aspetto risulta più difficile da cogliere rispetto a scelte quantificabili e individuabili come marchi e brevetti, ma impatta in maniera significativa sulla continuità aziendale. Per approfondire questo tema le imprese del campione sono state suddivise in quattro raggruppamenti, incrociando il dato dell'età dell'impresa con quello del capo azienda. Questa analisi è stata svolta solo in riferimento alle aziende con un'età maggiore, quelle identificate come "storiche" (costituite prima del 1980) o "mature" (costituite tra il 1981 e il 1990)<sup>19</sup>: si tratta di imprese che hanno un'età minima di 30 anni e spesso, per raggiunti limiti di età del capo azienda, si sono trovate nella necessità di fare almeno un passaggio generazionale. Oltre a utilizzare come elemento discriminante l'età media del capo azienda (sopra o sotto i 65 anni), si è cercato di cogliere se le aziende avessero già effettuato almeno un processo di passaggio generazionale, introducendo come grandezza la differenza tra l'età del capo e l'età dell'azienda. In particolare, si è partiti dalla constatazione che nelle imprese guidate dal fondatore la differenza di età tra fondatore e impresa deve essere pari ad almeno 18 anni (normalmente le aziende possono essere costituite da maggiorenni); di conseguenza nei casi in cui questa differenza è minore o uguale a 18 anni si è in presenza di aziende che hanno realizzato almeno un passaggio generazionale.

<sup>19</sup> Le imprese che rientrano in queste categorie sono 20.003, di cui 14.223 non distrettuali e 5.780 appartenenti a distretti.

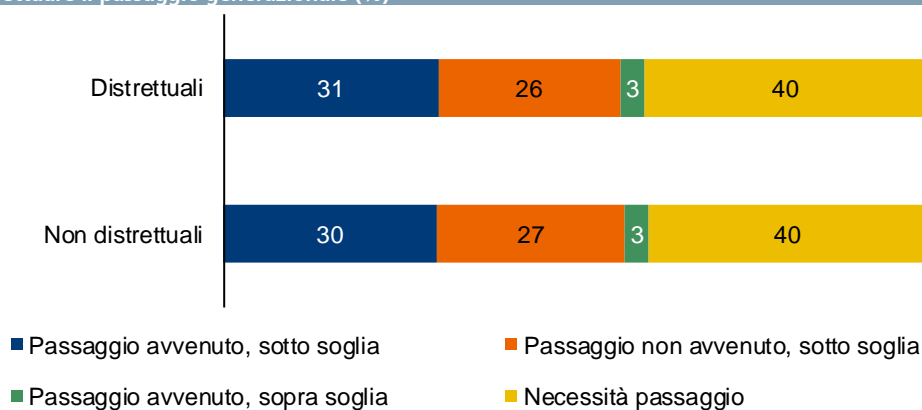
Incrocando queste informazioni sono stati ottenuti quattro cluster di imprese, rappresentati nella tabella 4: ci sono imprese che non hanno cambiato la guida aziendale e che hanno bisogno di un rinnovamento o, in alternativa, che hanno ancora un capo azienda con meno di 65 anni; ci sono poi imprese che hanno già fatto almeno un passaggio generazionale e che non necessitano di un rinnovo oppure imprese che, nonostante abbiano già rivisto la governance, hanno bisogno di un ulteriore ricambio. Si è pertanto cercato di discriminare anche in funzione dell'avenuto passaggio generazionale che può aver determinato la presenza di un capo under 65, o caso meno frequente, di un capo over 65 e con necessità di un ulteriore passaggio generazionale.

Le categorie evidenziate fanno emergere un'intensità crescente nella necessità di affrontare e intraprendere il percorso del passaggio generazionale, dalla situazione migliore del passaggio avvenuto con capo sotto soglia a quella di maggior necessità di intervento con capo con più di 65 anni. Tra le imprese distrettuali e non distrettuali, non emergono significative differenze con più del 56% del campione che ha già effettuato il passaggio generazionale (30% per le distrettuali, 31% per le non distrettuali) o che comunque ha un capo con meno di 65 anni (26% per le distrettuali, 27% per le non distrettuali) (Fig. 24).

Tab. 4 – Definizione delle categorie di impresa per necessità di passaggio generazionale			
Categoria	Differenza tra età del capo ed età dell'azienda <= 18 anni	Età del capo Inferiore a 65 anni	
Passaggio avvenuto, capo sotto soglia	SÌ	SÌ	SÌ
Passaggio non avvenuto, capo sotto soglia	NO	SÌ	SÌ
Passaggio avvenuto, capo sopra soglia	SÌ	NO	NO
Necessità di passaggio generazionale	NO	NO	NO

Fonte: Intesa Sanpaolo

Fig. 24 – Imprese storiche e mature: la composizione del campione per grado di necessità di effettuare il passaggio generazionale (%)



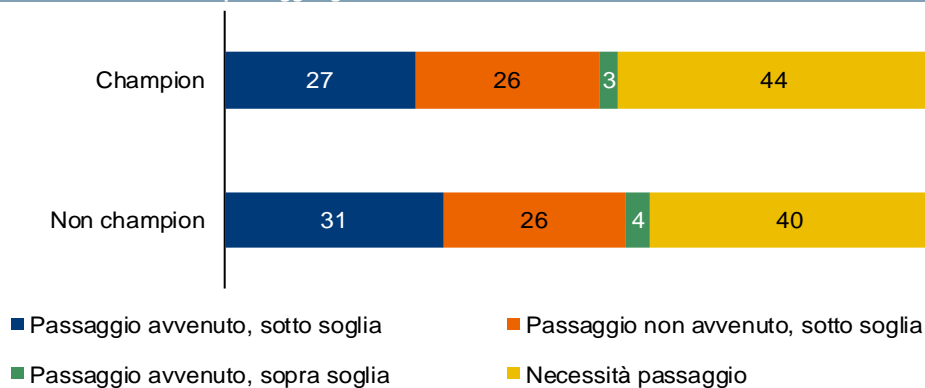
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Se si restringe l'analisi alle sole imprese distrettuali si può osservare come il tema del passaggio generazionale sembri più urgente proprio per le imprese più virtuose: il 47% delle imprese champion, infatti, evidenziano la necessità di un passaggio generazionale, avendo un capo azienda con almeno 65 anni (Fig. 25); tra le imprese non champion questa quota è di poco più bassa (3 punti percentuali in meno), grazie a una percentuale maggiore di soggetti che ha già affrontato almeno un passaggio generazionale (il 31% vs il 27% delle champion) (Fig. 25).

A livello dimensionale non emergono grandi differenze, con una quota di imprese champion con necessità di passaggio generazionale di poco più alta tra le imprese di medie dimensioni (Fig. 26)<sup>20</sup>.

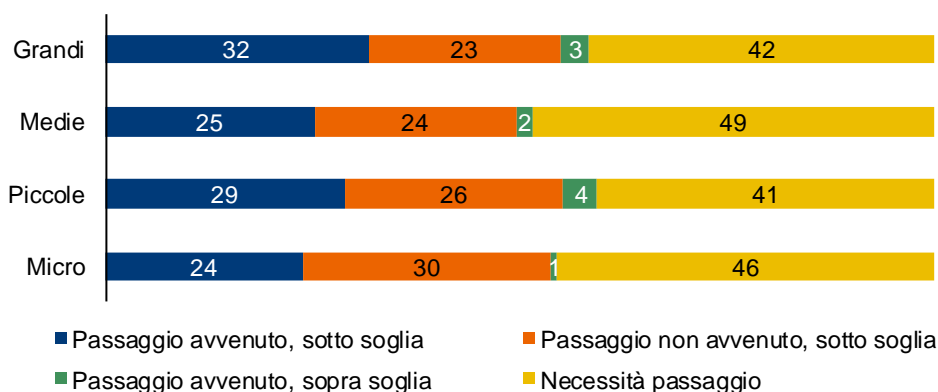
<sup>20</sup> Per un approfondimento sul tema del passaggio generazionale si rimanda al capitolo 5.

Fig. 25 – Imprese distrettuali storiche e mature: la composizione del campione per grado di necessità di effettuare il passaggio generazionale (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 26 – Imprese distrettuali champion storiche e mature: la composizione del campione per grado di necessità di effettuare il passaggio generazionale (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Questo approfondimento, incentrato in particolare sulle imprese che si sono distinte per risultati economico patrimoniali e per capacità di ripetere negli anni questi risultati, ha permesso di delineare alcune caratteristiche delle imprese champion: sono più diffuse nei settori della Metalmeccanica e dei Beni intermedi e tra le imprese di dimensioni medie e grandi; sono soggetti con un profilo strategico più evoluto, essendo più attive sui mercati internazionali e con una propensione maggiore ad avere in portafoglio certificazioni e brevetti. Questi aspetti sono stati verificati sia in riferimento ai risultati dell'analisi sul triennio 2016-2018, sia in termini di persistenza rispetto al periodo 2015-2017. L'analisi incentrata sulla figura del capo azienda evidenzia per la Metalmeccanica e l'Agro-alimentare una quota di champion guidate da under 40 superiore rispetto alla media del settore, mentre le imprese champion a guida femminile o con capo straniero presentano un'incidenza media inferiore a quanto registrato complessivamente nei diversi settori. Infine, il tema del passaggio generazionale, sviluppato in riferimento alle aziende con maggior anzianità di presenza sul mercato, evidenzia una situazione sostanzialmente allineata tra distrettuali e non, mentre si evidenzia una maggior necessità di affrontare questo tema proprio tra le imprese champion.

## Patrimonializzazione e competitività nelle imprese distrettuali

A cura di  
Giovanni Foresti

Il tema della patrimonializzazione rappresenta una priorità per il nostro tessuto produttivo poiché è strettamente correlato alla competitività delle imprese e, in ultima analisi, al potenziale di crescita dell'economia italiana. La bassa crescita del PIL italiano e la sostanziale stagnazione della produttività sono infatti causate sia da un deficit demografico sia da insufficienti investimenti; pertanto l'accelerazione della crescita richiede più investimenti delle imprese (soprattutto in tecnologia e innovazione) finanziati con più capitale degli azionisti.

Tra il 2008 e il 2018 gli investimenti dell'economia tedesca sono aumentati del 15% (a prezzi costanti); nello stesso arco temporale quelli italiani si sono ridotti del 17%. Il gap è significativamente elevato anche se si considerano i soli investimenti immateriali (in tecnologia, brevetti, marchi): se è vero infatti che l'Italia nel decennio osservato ha mostrato un progresso del 25% (a prezzi correnti), è altrettanto vero che la Germania ha riportato un tasso di crescita doppio. Al contempo, nonostante i progressi sul fronte della patrimonializzazione emersi negli ultimi anni, resta un divario significativo rispetto ai principali competitor europei: nel manifatturiero italiano il patrimonio netto in percentuale del passivo ha superato quota 30%, circa cinque punti percentuali in più rispetto a dieci anni prima. Tuttavia, questo rapporto supera il 35% in Germania e il 40% in Francia<sup>21</sup>.

Una leva finanziaria eccessivamente orientata al debito può condizionare la capacità di investimento poiché benefici e rischi degli investimenti hanno un impatto diverso su azionisti e creditori: i benefici vanno infatti ai soli azionisti, mentre gli insuccessi sono sopportati anche dai finanziatori. Di conseguenza al crescere della propensione degli azionisti a farsi carico di più rischio immettendo in azienda capitali propri, sale la capacità di investimento delle imprese<sup>22</sup>.

Il sistema fiscale può rappresentare uno strumento per indirizzare le decisioni di finanziamento delle imprese, creare gli incentivi per rafforzare la patrimonializzazione delle imprese e, di conseguenza, per attivare più investimenti, con effetti importanti su crescita, produttività e occupazione.

Tra le novità fiscali per le imprese introdotte con la Legge di Bilancio 2020 spicca il ritorno dell'ACE, l' Aiuto alla Crescita Economica che incentiva la patrimonializzazione delle PMI e va a sostituire la riforma della mini IRES. Sono state cioè ripristinate le disposizioni dell'articolo 1 della legge numero 201 del 2011, che nove anni fa avevano introdotto l'ACE per ridurre la distorsione fiscale tra il "costo" del capitale (non deducibile) e il costo del debito (deducibile)<sup>23</sup>. Si tratta cioè di una misura di riequilibrio che intende attenuare il trattamento a sfavore del capitale di rischio rispetto al capitale di terzi. L'agevolazione consente di dedurre dal reddito delle società di capitali, di persone e delle ditte individuali in contabilità ordinaria, una somma che corrisponde al rendimento figurativo degli incrementi di capitale dal 2011 in poi. La variazione in aumento del capitale proprio deve essere utilizzata per rafforzare l'apparato produttivo e non per incrementare attività

<sup>21</sup> Intesa Sanpaolo – Prometeia, 2019, Le 4 maggiori manifatture europee nei bilanci 2017, in *Analisi dei settori industriali*, maggio.

<sup>22</sup> De Socio e Sette, "Firms' investments during two crises", Banca d'Italia, *Temi di discussione*, nr. 1173, 2018, mettono in luce che le imprese che migliorano radicalmente la loro leva finanziaria passando dal terzo al primo quartile, hanno una capacità di investimento accresciuta del 1,7% all'anno.

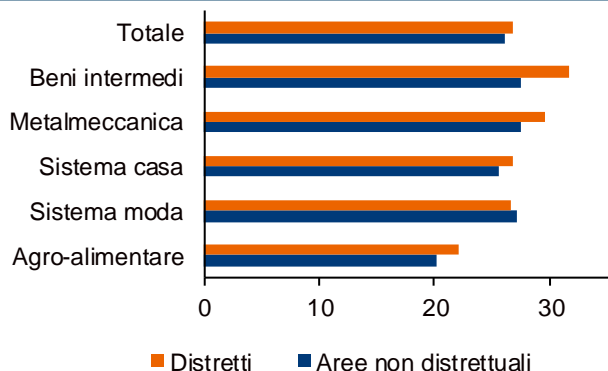
<sup>23</sup> L'ACE è stata proposta nel 1991 dall'Institute of Fiscal Studies ed è stata applicata in alcuni paesi europei in varie forme, con l'effetto di migliorare la leva finanziaria delle imprese. Cfr. Branzoli e Calumi, "How effective is an incremental ACE in addressing the debt bias?", European Commission, *Taxation Papers*, nr. 72, 2018.

meramente finanziarie. L'importo deducibile viene individuato moltiplicando l'incremento patrimoniale per un'aliquota percentuale, che per il 2020 è fissata all'1,3%<sup>24</sup>.

L'obiettivo di questo approfondimento è quello di far luce sul legame tra patrimonializzazione e competitività delle imprese, attraverso una lettura che tiene conto della localizzazione delle imprese nei distretti, della specializzazione produttiva, della struttura dimensionale e della longevità delle imprese.

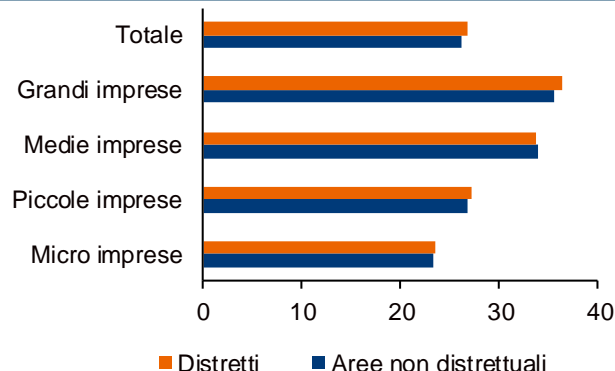
Come si è visto nel capitolo 1 tra il 2008 e il 2018 il grado di patrimonializzazione (misurato dal rapporto tra patrimonio netto e passivo) delle imprese distrettuali si è significativamente rafforzato, salendo al 26,9%, 6,6 punti percentuali in più rispetto a dieci anni prima, poco al di sopra dei valori riscontrati nelle aree non distrettuali (cfr. Figure 1.22 e 1.23 nel capitolo 1). La patrimonializzazione tende a essere più elevata tra i produttori specializzati in Beni intermedi e Metalmeccanica (Fig. 1) ed è una funzione crescente delle dimensioni aziendali (Fig. 2). Il confronto tra distretti e aree non distrettuali presenta differenze contenute a parità dimensionale, mentre sul piano settoriale emergono divari anche significativi a favore dei distretti soprattutto per i Beni intermedi e per la Metalmeccanica che sono i settori in cui la patrimonializzazione si è rafforzata maggiormente negli ultimi dieci anni insieme al Sistema moda (Fig. 3).

Fig. 1 – Patrimonio netto in % del Passivo per macrosettore, 2018 (valori mediiani)



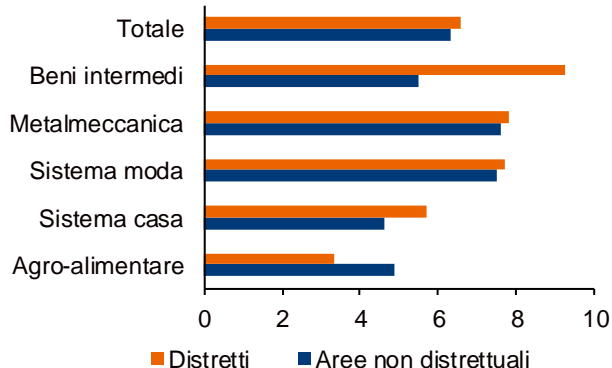
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2 – Patrimonio netto in % del Passivo per dimensioni aziendali, 2018 (valori mediiani)



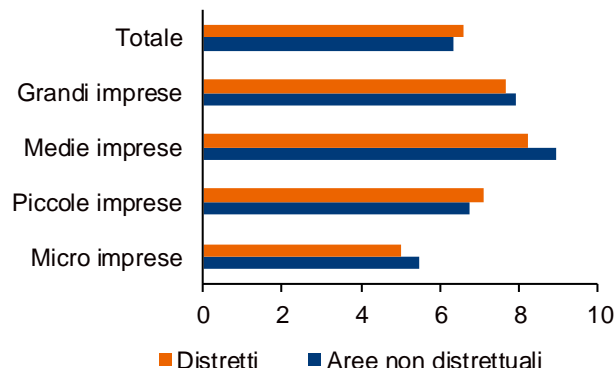
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 3 – Patrimonio netto in % del Passivo per macrosettore: differenza tra 2008 e 2018 (valori mediiani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4 – Patrimonio netto in % del Passivo per dimensioni aziendali: differenza tra 2008 e 2018 (valori mediiani)

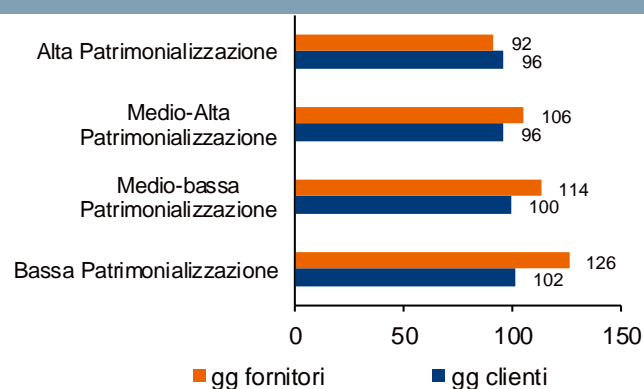


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

<sup>24</sup> La misura dell'agevolazione si è via via ridotta nel tempo. La variazione nozionale era inizialmente pari al 3% fino al 2013, salita sopra il 4% nel successivo triennio (fino a toccare il 4,75% nel 2017) per poi scendere progressivamente all'1,6% nel 2017 e all'1,5% nel 2018.

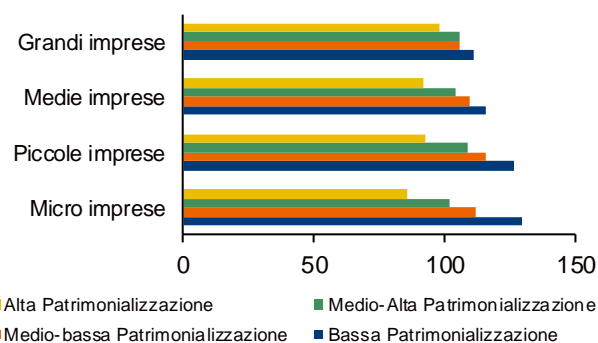
Le imprese più patrimonializzate creano meno tensioni finanziarie nel tessuto produttivo, mostrando tempi di pagamento ai propri fornitori significativamente più limitati. Se, infatti, le 82.257 imprese oggetto di analisi di questo Rapporto (di queste 20.439 appartengono ai distretti) vengono divise in quattro gruppi equamente distribuiti in funzione dell'incidenza del patrimonio netto sul passivo (bassa patrimonializzazione, patrimonializzazione medio-bassa, patrimonializzazione medio-alta, patrimonializzazione alta)<sup>25</sup> emergono divari significativi nella gestione del circolante: i giorni fornitori sono pari a 92 tra le imprese distrettuali<sup>26</sup> più patrimonializzate; si sale a 106 tra quelle a medio-alta capitalizzazione, a 114 in quelle a medio-bassa capitalizzazione e a 126 tra quelle a bassa patrimonializzazione (Fig. 5). Queste differenze sono piuttosto evidenti tra le medie imprese e soprattutto tra quelle di dimensioni micro e piccole (Fig. 6). Il confronto tra giorni fornitori e giorni clienti segnala come siano proprio le imprese più patrimonializzate quelle che "finanziano" parte del circolante delle altre imprese, con divari evidenti per le imprese piccole e soprattutto micro.

Fig. 5 – Distretti: giorni clienti e fornitori, 2018 (valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 6 – Distretti: giorni fornitori per dimensioni aziendali, 2018 (valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

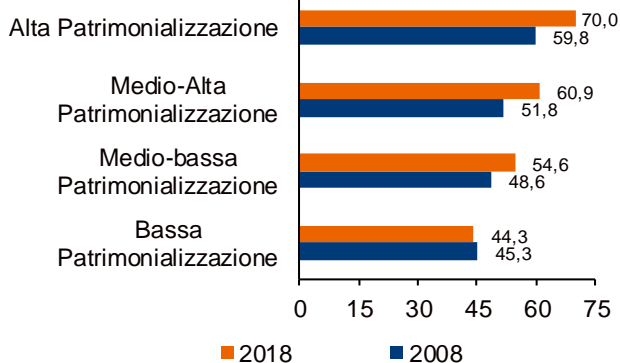
E' poi molto forte la correlazione tra patrimonializzazione e produttività (nominale)<sup>27</sup> del lavoro (misurata dal valore aggiunto pro-capite): il differenziale di produttività tra imprese distrettuali altamente patrimonializzate e quelle poco capitalizzate, oltre a essere significativo (70 mila euro vs poco più di 44 mila euro; Fig. 7), si è decisamente ampliato nel decennio 2008-2018 (da poco meno di 15 mila euro nel 2008 a quasi 26 mila euro nel 2018). Mentre infatti le prime hanno sperimentato un balzo della produttività (di circa 10 mila euro) superiore all'aumento maturato dal costo del lavoro (Fig. 8), le seconde hanno addirittura evidenziato una lieve riduzione, in presenza di un costo del lavoro che nel periodo analizzato è salito di più di 4 mila euro. Pertanto, pur non essendo chiaro il nesso causale tra produttività e patrimonializzazione, è evidente il forte legame fra queste due variabili. La differenza fra produttività e costo del lavoro segnala poi un indubbio vantaggio per le imprese più patrimonializzate, che pagano sì un po' di più i propri dipendenti (a indicazione molto probabilmente della presenza di capitale umano più qualificato), ma riescono anche a creare un valore aggiunto per addetto decisamente maggiore.

<sup>25</sup> Le soglie di patrimonializzazione (in percentuale del passivo) utilizzate per definire i quattro raggruppamenti sono le seguenti: 12,2% (primo quartile) per la bassa patrimonializzazione; tra 12,2% e 26,2% (mediana) per la patrimonializzazione medio-bassa; tra 26,2% e 45,9% (terzo quartile) per la patrimonializzazione medio-alta; oltre il 45,9% per la patrimonializzazione alta.

<sup>26</sup> Nel resto di questo approfondimento per semplicità di analisi ci si concentra sulle imprese distrettuali. I risultati sono del tutto analoghi a quelli che emergono per le imprese non distrettuali.

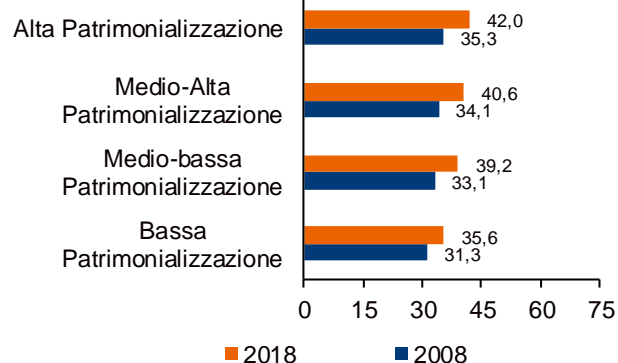
<sup>27</sup> La produttività del lavoro è una grandezza "reale" e non "nominale". Se ipotizziamo tuttavia una dinamica dei prezzi uguale nei distretti e fuori dai distretti, le conclusioni a cui si giunge sono le stesse.

Fig. 7 – Distretti: valore aggiunto per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

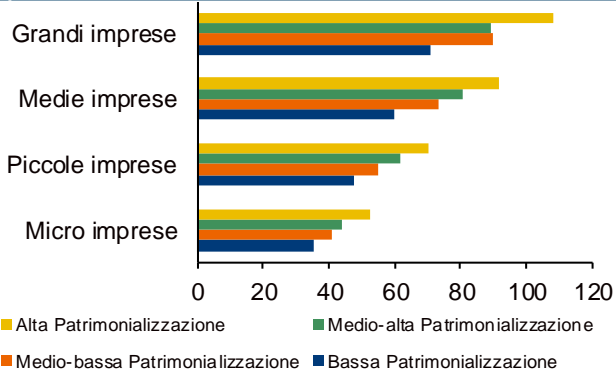
Fig. 8 – Distretti: costo del lavoro per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

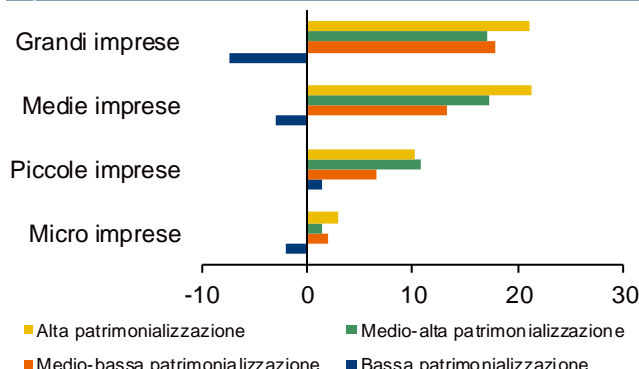
Inoltre, il legame tra patrimonializzazione e produttività (in valori e in dinamica) resta significativo anche quando si tiene conto delle dimensioni aziendali: ad esempio, il livello del valore aggiunto per addetto delle medie imprese più patrimonializzate è superiore a quello delle grandi imprese con un grado di patrimonializzazione basso, medio-basso e medio-alto (ed è secondo solo a quello delle imprese più grandi altamente patrimonializzate; Fig. 9). Se si considera poi la dinamica, la produttività tra queste imprese mostra un aumento significativo e addirittura in linea con quanto emerge per le grandi imprese altamente patrimonializzate (Fig. 10). Interessante osservare come l'evoluzione del valore aggiunto per addetto tra le imprese meno patrimonializzate mostri addirittura un calo tra le imprese micro, medie e soprattutto tra quelle di dimensioni più elevate.

Fig. 9 – Distretti: valore aggiunto per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori mediani), 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 10 – Distretti: valore aggiunto per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori mediani), differenza tra 2008 e 2018



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

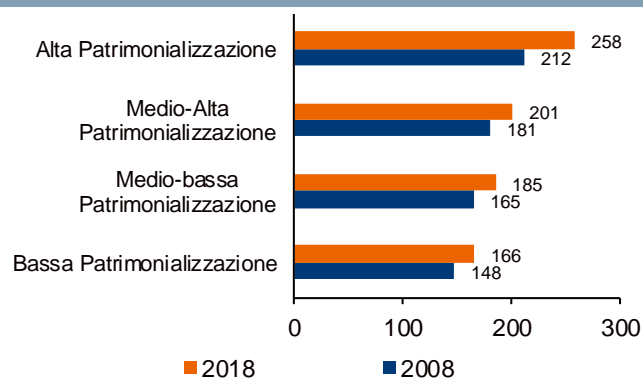
Le imprese più patrimonializzate hanno una propensione a investire maggiore: incidenza e crescita del capitale investito per addetto sono una funzione crescente del grado di capitalizzazione (Fig. 11), in gran parte delle classi dimensionali (Fig. 12), con l'eccezione delle grandi imprese.

Non a caso il posizionamento strategico delle imprese altamente capitalizzate<sup>28</sup> è decisamente migliore rispetto a quello delle altre imprese: il numero di brevetti ogni 100 imprese è pari a 105 tra queste imprese, più di due volte tanto rispetto ai valori riscontrati tra quelle meno patrimonializzate, dove ci si ferma a 43 (Fig. 13). Inoltre, le imprese più capitalizzate sono anche più evolute sul piano dell'internazionalizzazione: sono, infatti, più presenti sui mercati esteri con partecipate estere, esportazioni e marchi registrati a livello internazionale. Queste evidenze sono

<sup>28</sup> I dati mostrati nelle figure 13, 14 e 15 si riferiscono alle imprese manifatturiere distrettuali.

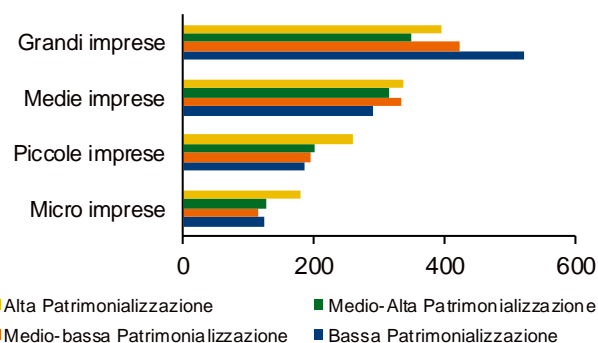
confermate a parità di dimensioni (Figure 14 e 15): le medie imprese più patrimonializzate, ad esempio, mostrano una quota di imprese che esportano pari al 92,3%, un valore in linea con quello osservato tra le grandi più capitalizzate (92,9%) e superiore a quanto riscontrato sia nelle medie sia nelle grandi imprese poco capitalizzate (dove la percentuale scende intorno all'83,5%).

Fig. 11 – Distretti: capitale investito per addetto (migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi)



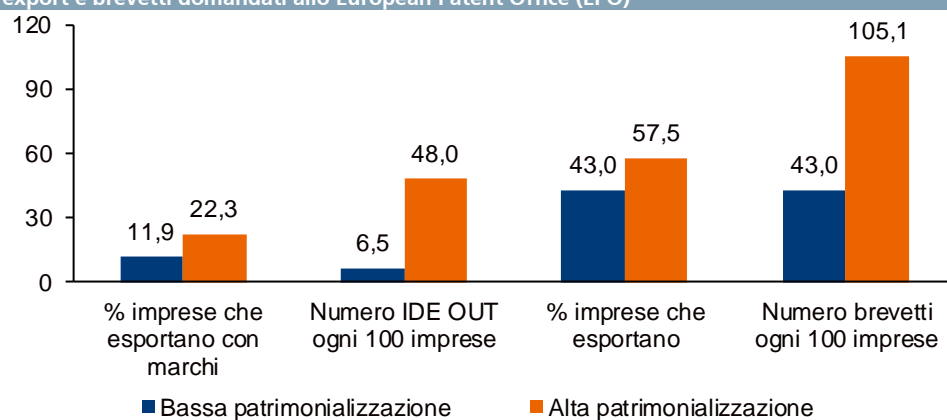
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 12 – Distretti: capitale investito per addetto per dimensioni aziendali, 2018 (migliaia di euro a prezzi correnti; valori medi)



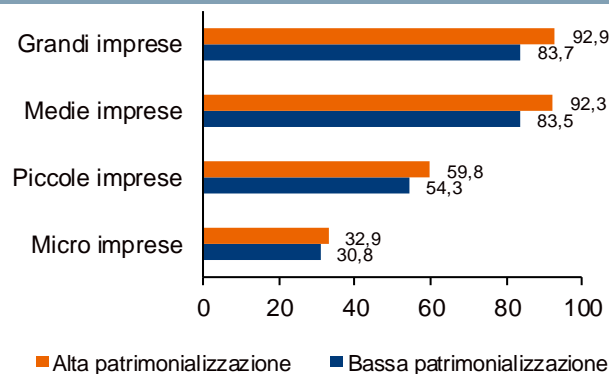
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 13 – Distretti: investimenti diretti esteri (IDE OUT), marchi registrati a livello internazionale, export e brevetti domandati allo European Patent Office (EPO)



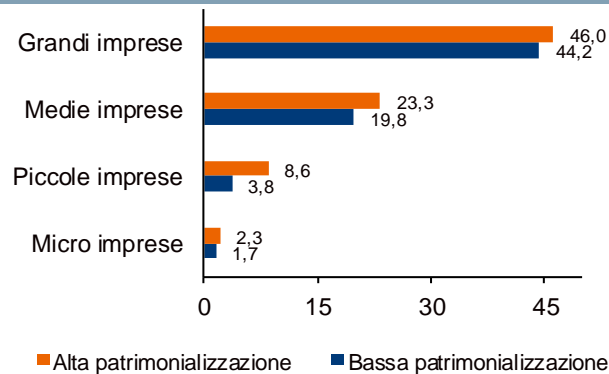
Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 14 – Distretti: quota di imprese che esportano per dimensioni aziendali



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 15 – Distretti: quota di imprese con brevetti domandati all'EPO

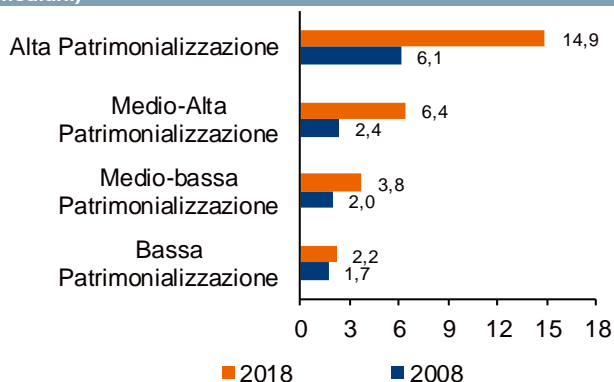


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)



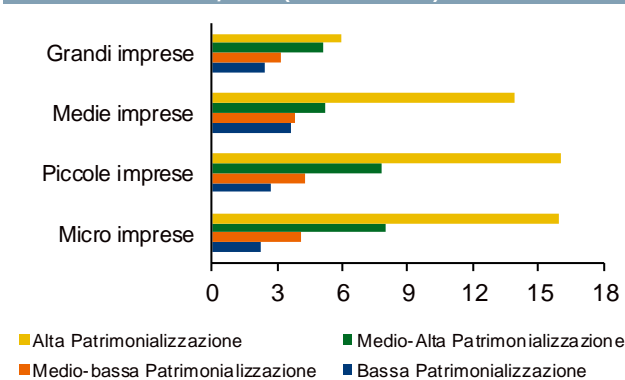
La lettura dell'attivo dello stato patrimoniale evidenzia poi un'elevata e crescente incidenza delle disponibilità liquide<sup>29</sup> tra le imprese a medio-alta e alta patrimonializzazione: nel 2018 questa voce è addirittura salita al 14,9% tra le imprese più patrimonializzate, un valore più che doppio rispetto a dieci anni prima (Fig. 16), con punte del 16% tra le imprese piccole e micro di questa categoria (Fig. 17). L'evoluzione di questo indicatore è stata condizionata dal crollo dell'attività economica nel 2009 e dall'incertezza del quadro macro-economico internazionale che ha frenato le decisioni di investimento delle imprese, lasciando molta liquidità negli attivi, soprattutto delle imprese più solide patrimonialmente. I livelli raggiunti nel 2018 offrono ampie garanzie di sostenibilità del debito, ma al contempo, molto probabilmente, sono eccessivamente elevati provocando valori non ottimali degli investimenti e di conseguenza del potenziale di crescita di queste imprese. In prospettiva pertanto i margini per un'accelerazione dei piani di investimento delle imprese sono particolarmente alti proprio tra le PMI più patrimonializzate.

Fig. 16 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'Attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

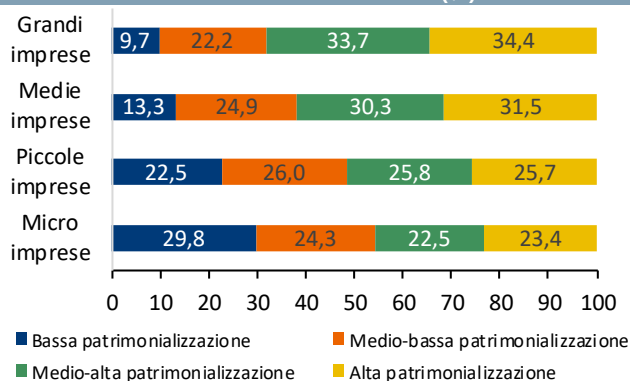
Fig. 17 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'Attivo per dimensioni aziendali, 2018 (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

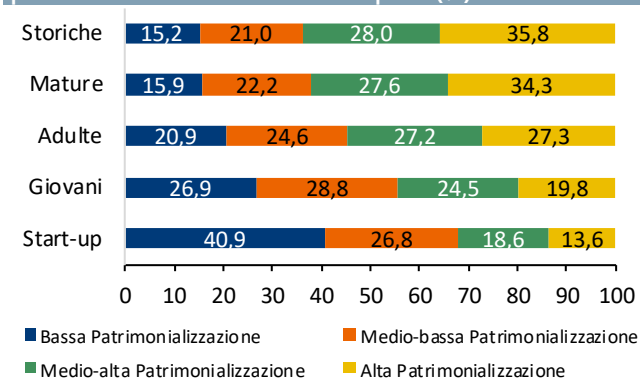
Ma quali sono i fattori che più influenzano il grado di patrimonializzazione delle imprese? Come si è già detto all'inizio di questo approfondimento, le "distorsioni" fiscali a favore del debito possono avere condizionato le scelte delle fonti di finanziamento delle imprese, soprattutto tra le imprese più piccole che sono quelle meno patrimonializzate (Fig. 18). A questo proposito preme segnalare come in Francia e Germania non emergano grosse differenze in termini dimensionali<sup>30</sup>.

Fig. 18 - Distretti: composizione delle imprese per grado di patrimonializzazione e dimensioni aziendali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 19 - Distretti: composizione delle imprese per grado di patrimonializzazione ed età delle imprese (%)



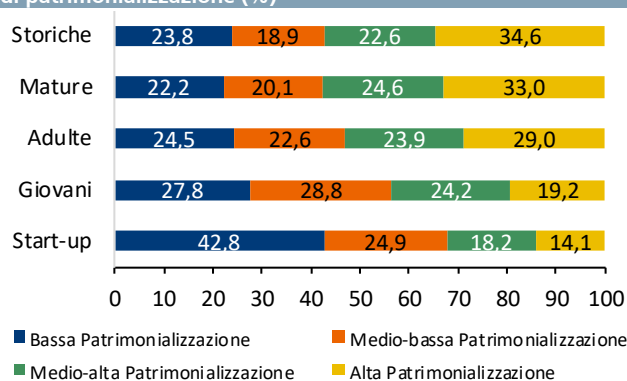
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

<sup>29</sup> Depositi bancari e postali, disponibilità liquide, danaro e valori in cassa, assegni, cassa e disponibilità c/o banche e uffici postali, crediti vs enti creditizi entro l'esercizio successivo e a vista.

<sup>30</sup> Intesa Sanpaolo – Prometeia, 2019, Le 4 maggiori manifatture europee nei bilanci 2017, in ASI, maggio.

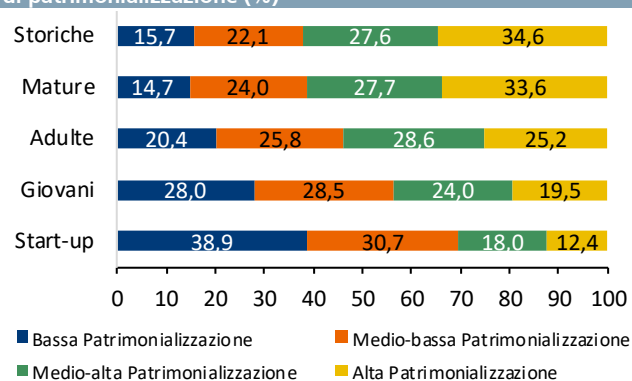
Se poi si sposta il campo di osservazione sull'età dell'impresa, distinguendo tra imprese storiche (fondate prima del 1980), mature (tra il 1980 e il 1989), adulte (tra il 1990 e il 1999), giovani (tra il 2000 e il 2009) e start-up (nate dal 2010), emerge come la quota di imprese poco patrimonializzate si concentri tra le imprese fondate dal 2000 in poi (giovani e start-up; Fig. 19). L'incrocio del dato sull'età delle imprese con quello sulle dimensioni aziendali evidenzia come anche tra le imprese più piccole prevalgano le imprese più patrimonializzate (a medio-alta e alta patrimonializzazione) tra quelle fondate prima del 2000 (Figure 20 e 21). Pertanto, tanto più longeve sono le imprese, quanto più cresce la loro solidità patrimoniale in tutte le classi dimensionali.

Fig. 20 - Distretti: composizione delle micro imprese per grado di patrimonializzazione (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 21 - Distretti: composizione delle piccole imprese per grado di patrimonializzazione (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi riportata in questo approfondimento ha evidenziato in maniera molto chiara il forte legame tra patrimonializzazione e sostenibilità del debito, posizionamento strategico e competitività delle imprese. I soggetti più solidi da un punto di vista patrimoniale sembrano inoltre ricoprire, almeno in parte, un ruolo di "assorbitori" di tensioni finanziarie nel sistema e hanno livelli di liquidità molto elevati che, in un contesto di minore incertezza, possono rapidamente trasformarsi in più investimenti.

Una maggiore diffusione di imprese ben patrimonializzate nel tessuto economico italiano può tradursi in una spinta agli investimenti e al potenziale di crescita italiano. Vanno pertanto viste con favore misure che come l'ACE mirano a risolvere distorsioni fiscali a favore del debito finanziario che hanno spinto soprattutto le imprese più piccole a un ricorso eccessivo al canale bancario. Nei nostri principali competitor europei, infatti, il grado di patrimonializzazione non è una funzione crescente delle dimensioni aziendali. Su questo potrebbe aver inciso anche una gestione del circolante con tempi di pagamento più contenuti in questi paesi, con riflessi importanti anche sul fabbisogno finanziario a breve delle imprese.

Un altro fattore che condiziona la leva finanziaria è l'età delle imprese. Anzi, a ben vedere questa variabile sembra avere addirittura un impatto più rilevante rispetto alle dimensioni aziendali. E' pertanto necessario introdurre mirate misure di politica industriale che incentivino un utilizzo maggiore di mezzi propri, soprattutto tra le imprese più giovani.

## I bilanci delle imprese Agro-alimentari

In questo approfondimento si presenta un'analisi dei bilanci di esercizio delle imprese Agro-alimentari operanti nei 50 distretti di settore monitorati da Intesa Sanpaolo. Dopo una breve descrizione del campione, ci focalizzeremo sulle performance di crescita e alcuni indici di redditività delle aziende. Analizzeremo inoltre la gestione del circolante e l'indice di patrimonializzazione, confrontando i risultati per classi dimensionali.

A cura di Rosa Maria Vitulano

Allo scopo di rappresentare in maniera più completa le realtà produttive legate ai distretti Agro-alimentari (in particolare quelli della filiera agricola, lattiero-casearia e del vino) la definizione è stata ampliata includendo anche le imprese che operano a valle, in quanto si tratta di attività commerciali che in molti casi si sono integrate completamente all'interno della filiera. Per lo stesso motivo, per le filiere dell'olio e del vino sono state incluse le attività a monte, operative nella coltivazione delle olive e della vite. Per il periodo 2016-2018 sono state estratte 4.020 imprese attive nei 50 distretti Agro-alimentari da noi monitorati; nel sotto-campione chiuso al 2008 si limita l'analisi a 2.757 imprese distrettuali.

Le imprese del comparto Alimentare (che comprende le filiere del lattiero-caseario, delle carni, delle conserve, della pasta e dolci, dell'olio e dell'altro alimentare<sup>31</sup>) rappresentano la maggioranza in termini di numerosità, il 41,8% del campione, seguite a breve distanza dalle imprese agricole (38,9%), mentre le imprese vitivinicole sono il 19,3%. In termini di fatturato, invece, il peso delle imprese alimentari sfiora quasi i due terzi del campione (65,2%), mentre le agricole e le vitivinicole rappresentano rispettivamente il 21,5% e il 13,3% del totale del fatturato prodotto nel 2018 dall'intero comparto.

Tab.1 - Distribuzione settoriale del campione delle imprese Agro-alimentari distrettuali

	Numero imprese campione chiuso 2016-2018		Fatturato 2018	
	N.	Comp.%	Mln di euro	Comp.%
<b>Agricoltura e pesca</b>	<b>1.564</b>	<b>38,9</b>	<b>13.626</b>	<b>21,5</b>
<b>Alimentare, di cui</b>	<b>1.682</b>	<b>41,8</b>	<b>41.338</b>	<b>65,3</b>
Lattiero-caseario	502	12,5	8.117	12,8
Carni	394	9,8	14.522	22,9
Conserve	271	6,7	4.950	7,8
Pasta e Dolci	203	5,0	6.353	10,0
Altro Alimentare	196	4,9	4.906	7,7
Olio	116	2,9	2.491	3,9
<b>Vino</b>	<b>774</b>	<b>19,3</b>	<b>8.350</b>	<b>13,2</b>
<b>Totale</b>	<b>4.020</b>	<b>100,0</b>	<b>63.314</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La classificazione per dimensione fa emergere una maggior incidenza, in termini di numerosità, delle imprese piccole e micro, in particolare per la filiera agricola dove supera l'80%.

Tab. 2 - Struttura del campione per filiera (imprese distrettuali; campione chiuso 2016-2018): numero di imprese

	Totale		Agricoltura e pesca		Lattiero-caseario		Pasta e Dolci		Carni		Altro Alimentare		Conserve		Olio		Vino	
	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%	N.	Comp.%
Micro imp.	1.505	37	643	41	178	35	102	50	108	27	64	33	69	25	40	34	301	39
Piccole imp.	1.619	40	667	43	212	42	60	30	159	40	72	37	105	39	49	42	295	38
Medie imp.	714	18	224	14	90	18	23	11	91	23	45	23	77	28	13	11	151	20
Grandi imp.	182	5	30	2	22	4	18	9	36	9	15	8	20	7	14	12	27	3
<b>Totale</b>	<b>4.020</b>	<b>100</b>	<b>1564</b>	<b>100</b>	<b>502</b>	<b>100</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	<b>394</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>271</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>774</b>	<b>100</b>

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

In termini di fatturato, cresce il peso delle imprese di grandi dimensioni che superano il 50% del campione, con punte dell'83% per la filiera della pasta e dei dolci e dell'82% per l'olio: quest'ultimo comparto è infatti caratterizzato a valle da grandi imprese dedicate all'imbottigliamento e alla commercializzazione (Tab. 3).

<sup>31</sup> La voce "Altro alimentare" riunisce in questa analisi le imprese operanti nelle filiere del caffè e cioccolata, della trasformazione dei prodotti della pesca e del riso in quanto la loro scarsa numerosità non è sufficiente a consentirne un'analisi separata significativa.

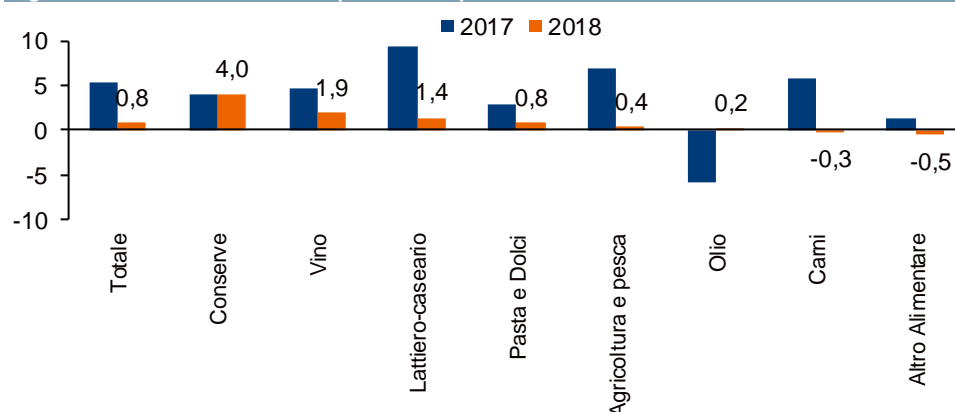
Tab. 3 - Struttura del campione per filiera (imprese distrettuali; campione chiuso 2016-2018): fatturato

	Totale		Agricoltura e pesca		Lattiero-caseario		Pasta e Dolci		Carni		Altro Alimentare		Conservas		Olio		Vino	
	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %	Mln di €	Comp. %
Micro imprese	1.816	3	757	6	237	3	110	2	135	1	95	2	83	2	42	2	357	4
Piccole imprese	8.194	13	3.235	24	1.170	14	284	4	845	6	328	7	603	12	197	8	1.531	18
Medie imprese	16.410	26	4.787	35	2.272	28	655	10	2.038	14	970	20	1.711	35	209	8	3.768	45
Grandi imprese	36.893	58	4.847	36	4.438	55	5.303	83	11.504	79	3.512	72	2.553	52	2.043	82	2.694	32
<b>Totale</b>	<b>63.314</b>	<b>100</b>	<b>13.626</b>	<b>100</b>	<b>8.117</b>	<b>100</b>	<b>6.353</b>	<b>100</b>	<b>14.522</b>	<b>100</b>	<b>4.906</b>	<b>100</b>	<b>4.950</b>	<b>100</b>	<b>2.491</b>	<b>100</b>	<b>8.350</b>	<b>100</b>

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La dinamica del fatturato ha mostrato nel 2018 un rallentamento nella crescita, che nel complesso è quasi stazionaria: +0,8% è il valore mediano di incremento del fatturato 2018 a valori correnti, contro un 5,3% del 2017 (Fig. 1). La filiera che mostra il miglior risultato è quella delle conserve, che continua nel sentiero di crescita già intrapreso nel 2017, replicando il risultato positivo del +4%. Tra le altre, registrano un risultato superiore alla media anche la filiera del lattiero caseario e del vino, trascinate dalle buone performance dell'export, mentre la filiera agricola e quella della pasta e dolci sono in linea con l'andamento complessivo del settore. Pressoché stabile la filiera dell'olio (+0,2%) penalizzata dalla produzione particolarmente bassa dell'annata 2017 dopo un già scarso raccolto del 2016. In leggera contrazione l'andamento del fatturato delle filiere delle carni (-0,3%) e dell'altro alimentare (-0,5%).

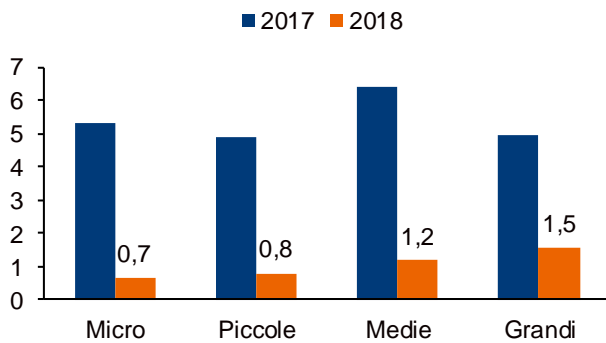
Fig. 1 – Evoluzione del fatturato per filiera a prezzi correnti (var. %, valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

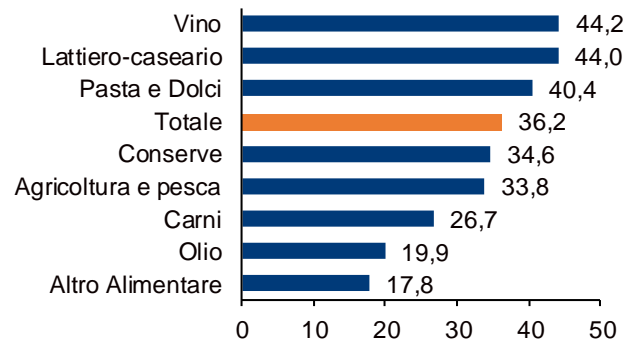
Risultati migliori in termini di crescita del fatturato sono direttamente proporzionali al crescere delle dimensioni dell'impresa: le grandi imprese, infatti, registrano un incremento dell'1,5%, mentre per le micro e piccole la crescita si ferma rispettivamente allo 0,7% e allo 0,8% (Fig. 2). Estendendo l'orizzonte di analisi agli ultimi dieci anni, è tuttavia evidente come per tutti i comparti il fatturato a prezzi correnti sia abbondantemente sopra i valori del 2008, con filiere particolarmente performanti come quella del vino e del lattiero-caseario (Fig. 3).

Fig. 2 – Evoluzione del fatturato per dimensione (var. %, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

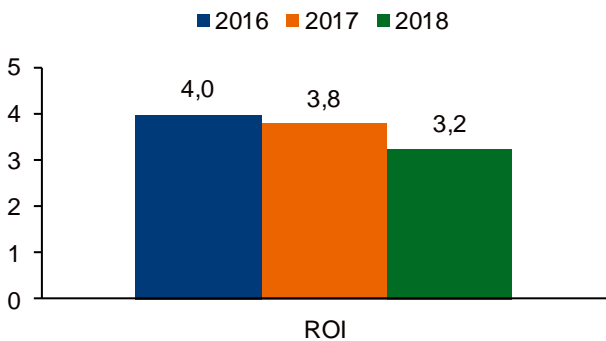
Fig. 3 – Evoluzione del fatturato per filiera tra 2008 e 2018 (var. %, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

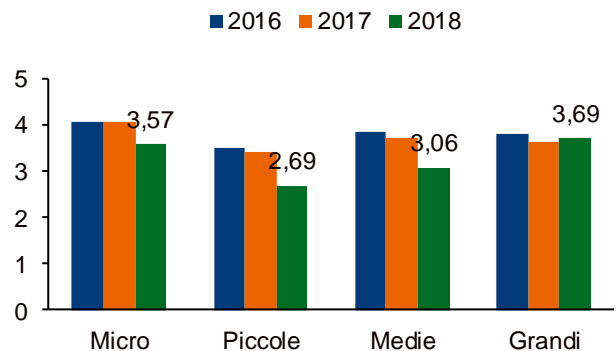
L'analisi della redditività mostra, parallelamente a una decelerazione nella crescita del fatturato, un calo nell'indice del ROI, in continuità con quanto registrato negli ultimi due anni (Fig. 4). Il calo risulta diffuso su tutti i comparti, anche se presenta livelli di variabilità strutturale tra filiera e filiera. A livello dimensionale l'indice risulta piuttosto omogeneo e presenta dinamiche simili, con la sola eccezione delle imprese di più grandi dimensioni grazie anche all'evoluzione più favorevole del fatturato (Fig. 5 e 6).

Fig. 4 – ROI (%) valori medi



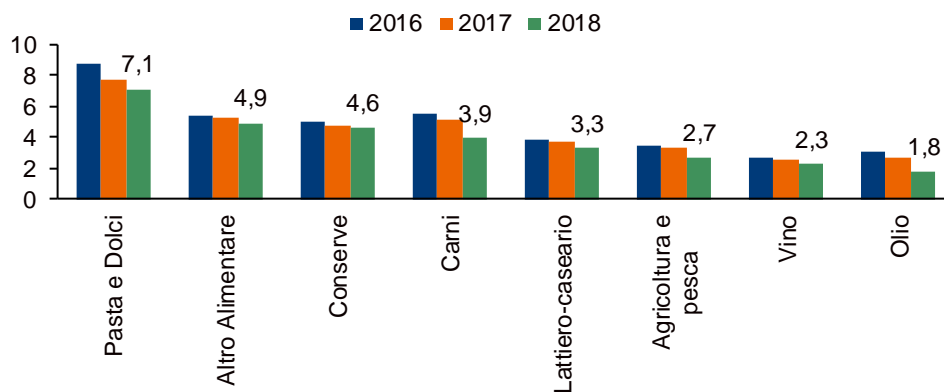
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 5 – ROI per classe dimensionale (%) valori medi



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

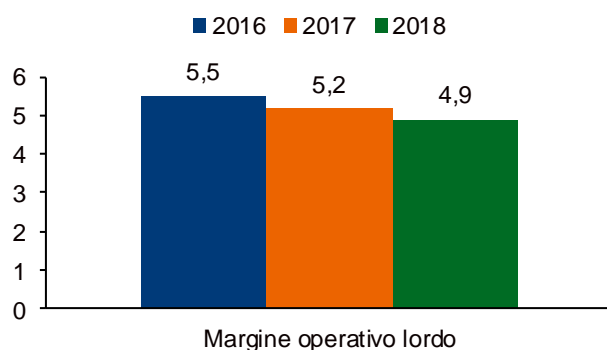
Fig. 6 – ROI per filiera (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

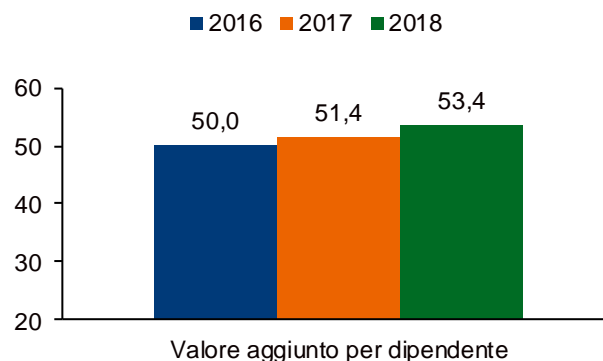
Analizzando nel dettaglio due delle componenti del ROI (ossia l'EBITDA e la produttività del lavoro) vediamo come queste si siano mosse in direzione opposta. Se da un lato la marginalità si è ridotta (anche come effetto della minor dinamicità del fatturato), dall'altra registriamo un incremento di produttività (come valore aggiunto per addetto) nel corso dell'ultimo triennio (Figg. 7 e 8).

Fig. 7 – Margini operativi lordi in % del fatturato (valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

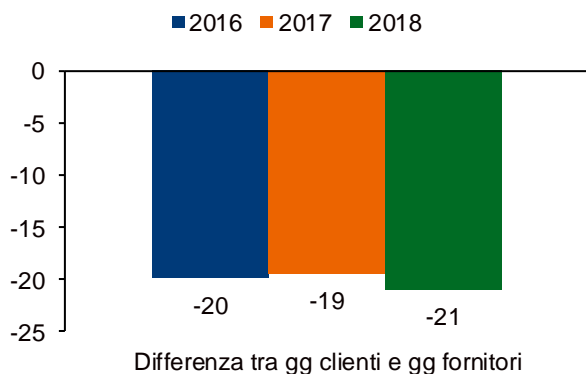
Fig. 8 – Valore aggiunto per dipendente (migliaia di euro; valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

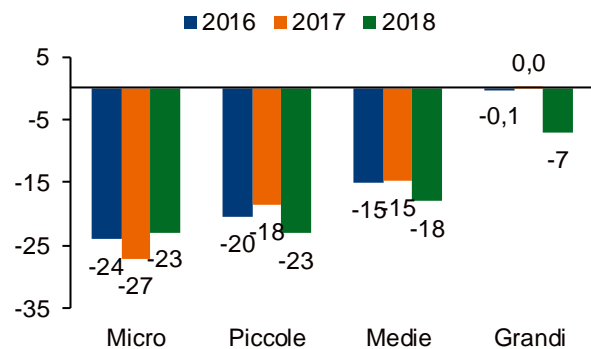
La gestione del circolante nel 2018 ha mostrato una dinamica positiva. Le imprese dei distretti Agro-alimentari tendono a spuntare tempi di pagamento più lunghi a monte della filiera, mentre riescono a farsi pagare dai propri clienti più rapidamente, con un divario di oltre 20 giorni a loro favore. Questo è particolarmente evidente per le imprese di più piccole dimensioni, mentre le maggiori scontano una maggior forza contrattuale da parte della GDO.

Fig. 9 – Differenza tra giorni clienti e giorni fornitori (valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

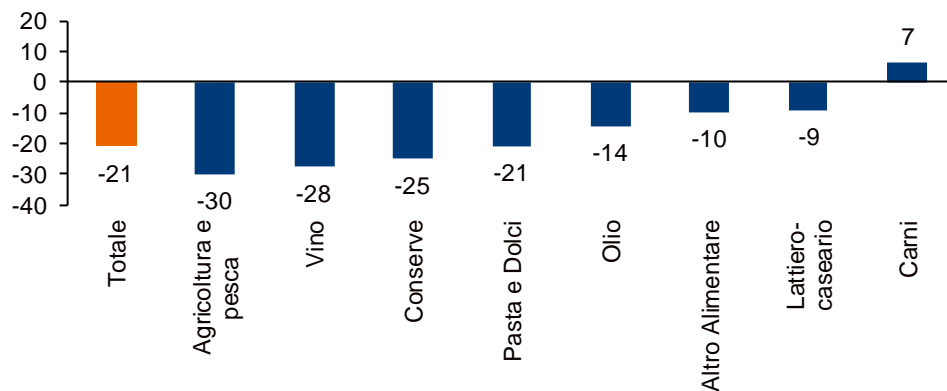
Fig. 10 – Differenza tra giorni clienti e giorni fornitori per dimensione (valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi a livello di filiera evidenzia importanti differenze strutturali (Fig. 11). I tempi di pagamento più brevi goduti da alcune filiere sono in parte spiegati dal quadro legislativo italiano: dal 2012, infatti, la legge (L. 27/2012) ha stabilito che il termine massimo per il pagamento dei prodotti alimentari sia di 30 giorni per i prodotti deperibili e di 60 giorni per gli altri prodotti alimentari. Tale disposizione ha avuto effetti principalmente sulla filiera agricola, mentre la filiera delle carni, caratterizzata da operatori di più grandi dimensioni, è l'unica che presenta un gap positivo (con giorni di pagamento a fornitori inferiori rispetto a quelli di incasso da clienti).

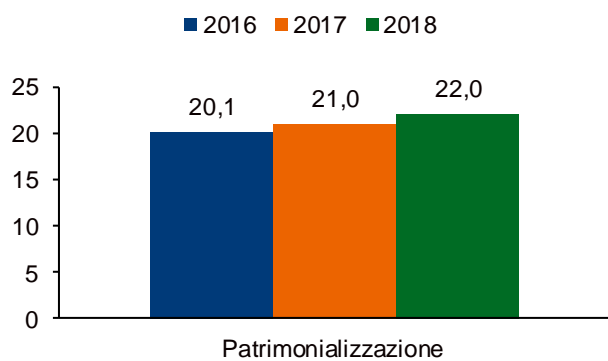
Fig.11 - Differenza tra giorni clienti e giorni fornitori per filiera (2018, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

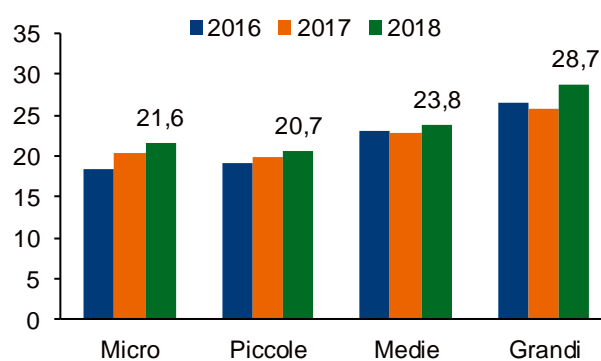
È proseguito, infine, il processo di rafforzamento del capitale: il patrimonio netto sul totale passivo è salito al 22% (1 punto percentuale in più rispetto a quanto rilevato nel 2017). Il processo è evidente su tutte le dimensioni aziendali e in particolar modo su quelle maggiori (Fig. 12 e 13).

Fig. 12 – Patrimonio netto in % del totale attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 13 – Patrimonio netto in % del totale attivo per dimensione aziendale (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 2. I distretti industriali nel triennio 2019-21: nuove sfide all'orizzonte

### 2.1 Introduzione

Il presente capitolo analizza la performance di crescita e marginalità delle imprese distrettuali con riferimento all'anno 2019 appena concluso e delinea alcune ipotesi circa l'evoluzione del contesto operativo nel 2020-21.

A cura di Ilaria Sangalli

Il 2019 ha rappresentato un anno di modesta crescita per l'attività manifatturiera nel suo complesso, sebbene con andamenti alquanto articolati a livello settoriale. Secondo le nostre stime, ottenute incrociando i dati di bilancio 2018<sup>32</sup> con le previsioni settoriali provenienti dal Rapporto Analisi dei Settori Industriali (ASI) Intesa Sanpaolo-Prometeia<sup>33</sup> (che monitora periodicamente l'andamento di 75 settori manifatturieri), le imprese distrettuali hanno registrato un incremento di fatturato dello 0,8% in termini mediani, a prezzi correnti. Il fenomeno di affievolimento del ciclo economico nazionale, già visibile in coda al 2018, è andato infatti intensificandosi nei mesi successivi, soprattutto per effetto di un aumento dell'incertezza sul fronte internazionale, che ha comportato una brusca frenata del commercio. Al contempo, però, l'andamento cedente dei prezzi delle materie prime dovrebbe aver inciso positivamente sulla dinamica dei costi di approvvigionamento delle imprese, consentendo un lieve recupero di marginalità: l'EBITDA margin dovrebbe essersi assestato su un livello (mediano) del 7,7%.

Lo scenario che si delinea per il biennio 2020-21 sarà profondamente influenzato dalle drammatiche conseguenze dell'epidemia di Coronavirus. Data l'elevata incertezza sugli impatti quantitativi dell'emergenza in corso, in questa edizione del Rapporto, a differenza che in passato, non inseriremo previsioni sugli andamenti dei distretti.

### 2.2 La base dati di riferimento

L'analisi è realizzata partendo da un campione di 16.586 imprese distrettuali manifatturiere estratte da ISID (*Intesa Sanpaolo Integrated Database*)<sup>34</sup> e osservate in via continuativa nel triennio 2016-18<sup>35</sup>. Sono state imposte delle soglie di fatturato al fine di conferire maggiore stabilità al campione. Nello specifico, sono state prese in considerazione soltanto le imprese manifatturiere con fatturato superiore a 400 mila euro nel 2016 e a 150 mila euro nel biennio 2017-18. Quest'ultima soglia consente di rimuovere dal campione le realtà potenzialmente fallite o sottoposte a liquidazione, o comunque non più operative dal punto di vista industriale.

In termini dimensionali (classi di fatturato, in Fig. 2.1), il campione è composto per l'80% circa da piccole e micro imprese (con meno di 10 milioni di euro di fatturato), per il 15% circa da medie imprese (con fatturato almeno pari a 10 milioni di euro ma inferiore a 50) e per il residuale 5% da grandi imprese (con fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro).

<sup>32</sup> Si tratta dell'ultimo anno per il quale risultano disponibili i dati di bilancio delle imprese.

<sup>33</sup> Edizione ottobre 2019 del Rapporto ASI.

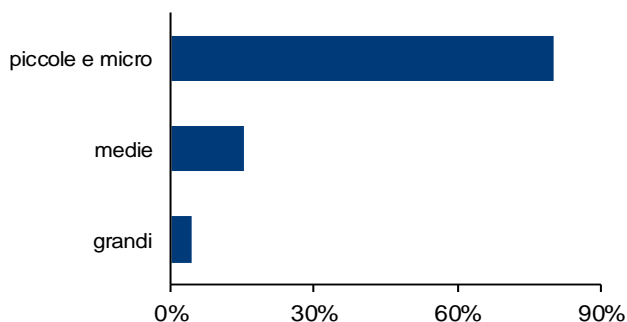
<sup>34</sup> Come specificato nel capitolo 1 del Rapporto, ISID è il database interno alla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo che associa ad ogni impresa variabili economico-finanziarie tratte dai bilanci di esercizio e informazioni sulle strategie aziendali: l'operatività all'estero, la presenza all'estero con filiali produttive e/o commerciali, l'innovazione misurata dai brevetti, l'attenzione al rispetto di standard qualitativi e ambientali nella gestione e nell'organizzazione dei processi produttivi (certificazioni), la creazione di marchi aziendali attraverso la richiesta di protezione sui mercati internazionali.

<sup>35</sup> L'aggregato si distingue da quello descritto nel capitolo 1 per l'esclusione delle aziende del segmento agrario e del commercio.



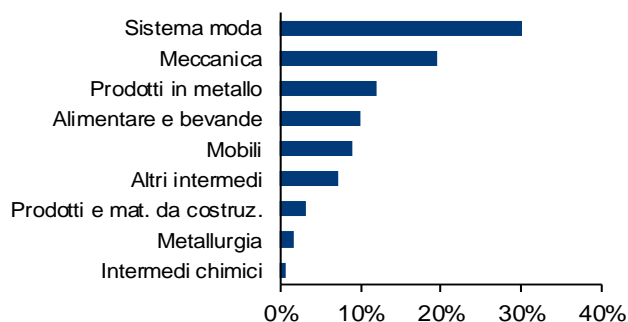
Da un punto di vista settoriale (Fig. 2.2), invece, si annovera una preponderanza di imprese del Sistema moda (30% circa), della Meccanica (19,5%) e dei Prodotti in metallo (12%). Seguono altri due settori a forte vocazione distrettuale come Alimentare e bevande (10%) e Mobili (9%). La somma dei primi cinque settori di specializzazione rappresenta l'80% del campione complessivo.

Fig. 2.1 – Composizione del campione per classi dimensionali (% imprese)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.2 – Composizione del campione per settore di specializzazione (% imprese)



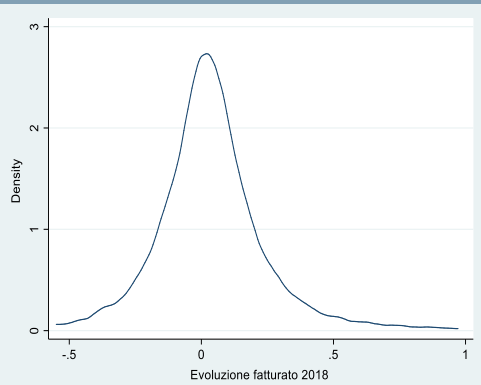
Nota: sono riportati i primi 9 settori per specializzazione prevalente nel campione.  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 2.3 Le proiezioni di crescita e marginalità nel 2019

### 2.3.1 Metodologia

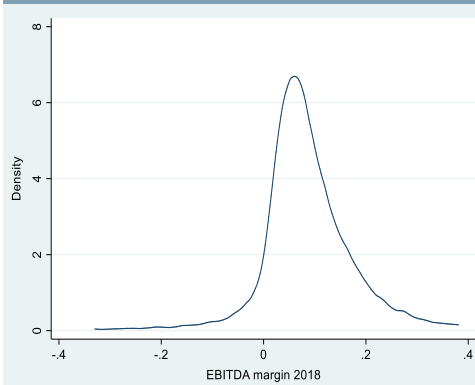
La metodologia di stima qui utilizzata va a combinare la distribuzione empirica 2018 (distribuzione base) delle due variabili di performance distrettuali sulle quali si concentra l'attenzione, ovvero fatturato ed EBITDA margin, con il loro profilo previsivo ricavato dal Rapporto ASI (Analisi dei Settori Industriali) Intesa Sanpaolo-Prometeia. Iniziamo con l'esplorare graficamente le caratteristiche delle due distribuzioni, che servono da base per le nostre stime.

Fig. 2.3 – Proiezione della densità kernel dell'evoluzione del fatturato (valori correnti), anno 2018



Nota: le code sono state pulite rimuovendo le osservazioni al di sotto del 1° percentile e al di sopra del 99°.  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.4 – Proiezione della densità kernel dell'EBITDA margin, anno 2018



Nota: le code sono state pulite rimuovendo le osservazioni al di sotto del 1° percentile e al di sopra del 99°.  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il 2018 ha rappresentato un anno di moderata crescita per le imprese che operano nei distretti di matrice tradizionale, a causa del rallentamento del ciclo economico che è sopraggiunto nella seconda parte dell'anno, alimentato da diversi fattori concomitanti, primo su tutti le tensioni geopolitiche connesse alla guerra dei dazi tra Stati Uniti e Cina.

Il trend di crescita 2018 è riscontrabile nella forma *right-skewed* o *right-tailed* della densità *kernel* della variabile evoluzione del fatturato, riproposta in Figura 2.3. La positività dei parametri centrali della distribuzione si combina, infatti, ad un parametro di *skewness* positivo, che sottintende la presenza di una coda destra più densa o più lunga di quella sinistra, sinonimo di concentrazione delle imprese meglio performanti (questa categoria di imprese si posiziona proprio in corrispondenza della coda destra). La distribuzione 2018 dei margini unitari, in Figura 2.4, si presenta anch'essa asimmetrica ma del tipo *left-skewed* o *left-tailed*, per via di una coda sinistra più lunga di quella destra (parametro di *skewness* negativo). Una parte delle imprese del campione presenta infatti, ancora, una bassa marginalità o una marginalità negativa che le rende vulnerabili da un punto di vista della sostenibilità monetaria di eventuali debiti finanziari.

Nel processo di stima del fatturato e dei margini distrettuali, relativi al 2019 appena concluso, si sfrutta l'ipotesi, restrittiva ma necessaria, di posizione fissa delle imprese all'interno delle distribuzioni. In altri termini, si ipotizza che le imprese mantengano, in chiave prospettica, il posizionamento acquisito nel 2018 rispetto ai risultati mediani del proprio settore di specializzazione. L'eterogeneità dei risultati finali è comunque garantita dall'utilizzo delle previsioni settoriali ASI al massimo livello di disaggregazione disponibile, ovvero 75 settori manifatturieri. Nello specifico, il processo di stima della componente estera del fatturato incorpora le previsioni ASI sull'andamento dell'export del settore di specializzazione di ciascuna impresa, mentre il fatturato realizzato sul mercato interno viene stimato utilizzando le previsioni sull'evoluzione della disponibilità interna nel settore di specializzazione delle imprese, derivanti anch'esse da ASI. La marginalità è stimata applicando al livello dell'EBITDA margin di ciascuna impresa la variazione attesa per i margini del suo settore di specializzazione. Si veda l'Appendice per una trattazione più dettagliata delle fasi di stima.

### 2.3.2 La chiusura del 2019

Dopo un 2018 di moderata espansione, il 2019 si è chiuso come un anno di relativa stabilità dei livelli di attività dell'industria manifatturiera italiana, ovvero di crescita pressoché nulla. Il fenomeno di affievolimento del ciclo economico nazionale, già visibile in coda al 2018, è andato intensificandosi nei mesi successivi, soprattutto per effetto di un peggioramento del contesto operativo internazionale, frutto di una serie di concause. Le tensioni interne all'Eurozona, ad iniziare da Brexit, sono andate sommandosi al picco di incertezza raggiunto durante la fase più acuta della guerra dei dazi tra Stati Uniti e Cina - che solo ora, ad inizio di 2020, si appresta ad inaugurare un periodo di tregua. Tutto ciò si è tradotto in un rallentamento del commercio mondiale, di entità paragonabile a quello osservato nel 2009, in piena recessione. A pagarne le spese è stata soprattutto la manifattura, con effetti a cascata in tutti i paesi più *export-oriented*. In Italia, solo il rasserenarsi del contesto interno ha consentito al manifatturiero di limitare, almeno in parte, gli effetti derivanti da questi fattori destabilizzanti esterni, scongiurando un calo dei livelli di attività.

La performance complessiva dell'industria ingloba tuttavia, come sempre, andamenti articolati a livello di singole specializzazioni produttive, con settori meno tonici e settori che, nonostante il momento congiunturale poco favorevole, sono riusciti a mettere a segno dei risultati positivi. Ci concentreremo, in particolare, su quelli a vocazione distrettuale, che sono stimati aver messo a segno una crescita dello 0,8% nel complesso del 2019 (valore mediano), a prezzi correnti (Fig. 2.5).

Tale risultato è frutto, innanzitutto, di una crescita delle imprese distrettuali del Sistema moda, la specializzazione prevalente nel nostro campione e dei Mobili (sempre in Fig. 2.5). Si tratta di due settori che hanno vissuto un intenso processo di selezione negli ultimi anni, che ha favorito la sopravvivenza dei produttori focalizzati sull'alto di gamma e meglio inseriti nei mercati

L'evoluzione del fatturato  
2019 ...

internazionali. Se guardiamo, nello specifico, alle esportazioni 2019 dei distretti della moda italiani, si osserva un maggior dinamismo del comparto dei beni di consumo, rispetto agli intermedi.

Seguono nel ranking le imprese distrettuali dell'Alimentare e bevande, che si presentano in crescita ad un tasso modesto se confrontato con quello di altri settori del Made in Italy, ma dinamico se rapportato all'andamento storico del settore. Si tratta di una specializzazione produttiva che ha dato segni di buona tenuta anche negli anni più duri della recessione e che sta beneficiando di una domanda in espansione, sia sul mercato domestico che sui mercati internazionali.

Un discorso a parte va fatto, invece, per le imprese distrettuali specializzate in Prodotti e materiali da costruzione, la cui crescita del fatturato è da interpretarsi con cautela. Si tratta, infatti, di un settore che sta recuperando terreno dopo la fase di profonda difficoltà che ha interessato il mondo edilizio e che, nell'ultimo decennio, ha visto ridursi drasticamente la sua base produttiva.

Per contro, tra i più colpiti dalla fase di rallentamento del 2019, ritroviamo alcuni settori legati a doppio filo alla catena del valore automotive. Il mondo auto sta attraversando una fase di criticità, trasversale ai principali produttori europei. Parte delle difficoltà sono legate a questioni di incertezza geopolitica, come i dazi più volte annunciati nelle trattative in corso con gli Stati Uniti e il Regno Unito. Tuttavia, sono anche altri i fattori in gioco. Dopo lo scoppio dello scandalo Dieseldgate, nel 2018, le Autorità europee hanno, infatti, accelerato sul fronte dell'adozione delle nuove norme di omologazione dei veicoli (*Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure*), che impongono una valutazione più accurata dei consumi e degli scarichi inquinanti. I tempi ristretti hanno colto le case automobilistiche impreparate, determinando un brusco calo delle vendite e della produzione tra la seconda metà del 2018 e la prima metà del 2019. Inoltre, le criticità legate al momento congiunturale si inseriscono in un quadro più ampio, di trasformazione epocale che il settore automotive sta affrontando, sia dal lato dell'offerta, con la riconversione verso le motorizzazioni ibride ed elettriche, sia dal lato della domanda, che spinge verso l'adozione di nuovi modelli di mobilità (car sharing, car pooling, noleggio etc.). A pagarne le spese è stata soprattutto la Germania, fulcro dello scandalo Dieseldgate e paese europeo tra i più esposti verso il mondo automotive (sia in termini di produzione che di export), ma anche l'Italia, secondo produttore di autoveicoli in Europa e fornitore strategico di beni e servizi ad elevato valore aggiunto per le auto tedesche. Il calo dell'attività settoriale ha interessato in primis l'indotto dei componentisti, che dipendono direttamente dalla domanda di autoveicoli, ma anche le specializzazioni coinvolte nelle diverse fasi di produzione, dalle componenti meccaniche al mondo dei metalli, dagli intermedi in gomma-plastica (Altri intermedi) agli intermedi chimici, al tessile-abbigliamento per l'automotive (Sistema moda). Si tratta di specializzazioni a forte vocazione distrettuale. Si possono citare la concia di Arzignano, fornitrice di pelli bovine di grandi dimensioni utilizzate nel segmento di alta gamma dell'automotive tedesco, la Gomma del Sebino Bergamasco, distretto leader a livello europeo per i prodotti in gomma-plastica destinati al mondo auto e, più in generale, i distretti lombardi della metalmeccanica, che giocano anch'essi un ruolo di primo piano nell'interscambio con il mondo auto.

In aggiunta alle difficoltà dell'automotive, la crescita modesta del fatturato 2019 dei distretti della Meccanica (seconda specializzazione prevalente nel campione) ha risentito anche, e soprattutto, dell'affievolimento del ciclo degli investimenti in beni strumentali, dopo il periodo di vivace ripresa seguito all'introduzione degli incentivi. Il clima di incertezza globale ha alimentato un comportamento attendista delle imprese a livello domestico, solo in parte controbilanciato da una moderata crescita delle esportazioni.

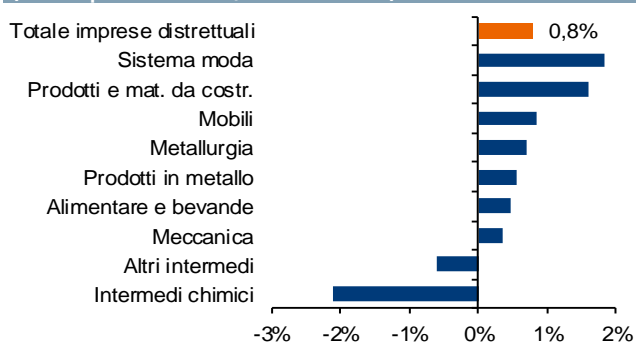
Nonostante il contesto internazionale 2019 si presentasse tutt'altro che favorevole all'operatività delle imprese manifatturiere, alcuni fattori, quali l'andamento cedente dei prezzi delle materie prime, sono andati ad incidere positivamente sulla dinamica dei costi di approvvigionamento, consentendo un lieve recupero della marginalità. L'EBITDA margin delle imprese distrettuali del

... e dei margini 2019

nostro campione di analisi è atteso essersi assestato su un livello del 7,7% nel 2019 (valore mediano, in Fig. 2.6). La tendenza al rialzo si concentra, in particolare, nei settori più *export-oriented*, come il Sistema moda (sempre in Fig. 2.6), dove le imprese sono attese aver beneficiato anche di un'evoluzione più favorevole del tasso di cambio Dollaro/Euro.

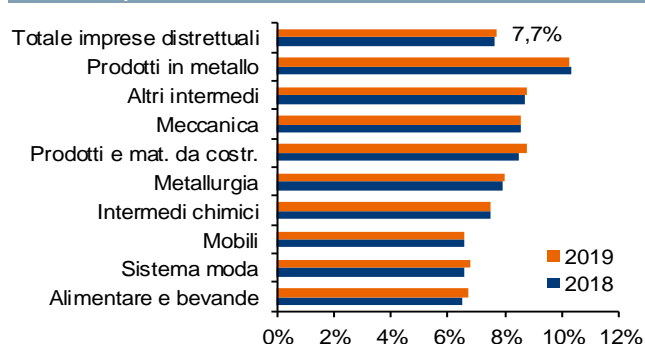
Resta fissa al 9% circa la quota di imprese del campione che presenta ancora marginalità negativa, con evidenti difficoltà sul fronte della sostenibilità finanziaria. Inoltre, si deve considerare un 5% di imprese che, sulla base delle nostre stime, presentano un peso degli oneri finanziari 2019<sup>36</sup> pari o superiore al 50% della marginalità generata, stazionando in territorio critico dal punto di vista del rientro dalla propria posizione debitoria.

Fig. 2.5 – Evoluzione del fatturato delle imprese distrettuali (var. % prezzi correnti, valori mediani): stime 2019



Nota: si tratta dei primi 9 settori a specializzazione distrettuale facenti parte del campione. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.6 – EBITDA margin delle imprese distrettuali (valori mediani %): stime 2019



Nota: si tratta dei primi 9 settori a specializzazione distrettuale facenti parte del campione. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## Appendice: l'utilizzo delle distribuzioni 2018 per stimare crescita del fatturato e margini 2019

La metodologia di stima proposta va a combinare le distribuzioni 2018 delle variabili chiave di performance distrettuali con le ipotesi fatte circa l'evoluzione delle variabili medesime nel corso del 2019 appena concluso (previsioni settoriali provenienti dal Rapporto Analisi dei Settori Industriali, Intesa Sanpaolo-Prometeia).

Le modalità di utilizzo delle distribuzioni varia a seconda del tipo di variabile da analizzare, che può essere espressa in livello o in tasso di crescita.

Per le variabili espresse in livello, l'EBITDA margin nel nostro caso specifico, si procede con l'applicare direttamente le previsioni ASI alla distribuzione empirica 2018.

Per quelle espresse in tasso di crescita, come il fatturato, si procede dapprima con il trasformare i dati puntuali di impresa in dati in deviazione dalla mediana del settore di specializzazione. I settori individuati in questa fase sono 75 e corrispondono al massimo livello di disaggregazione possibile all'interno della classificazione ASI Intesa Sanpaolo-Prometeia (Ateco\_2007). Nello specifico, ad ogni impresa distrettuale viene associato il differenziale tra il tasso di crescita del fatturato 2018 e il tasso di crescita 2018 del proprio settore:

$$\text{differenziale\_crescita\_fatt}_{2018} = \text{crescita\_fatt}_{2018} - \text{mediana\_sett}_{2018} \quad (1)$$

<sup>36</sup> La serie degli oneri finanziari per il triennio 2017-19 è ricavata dal Rapporto di previsione ASI Intesa Sanpaolo-Prometeia, al massimo livello di disaggregazione disponibile (75 settori manifatturieri), esattamente come le serie del fatturato e della marginalità.

La trasformazione ha come obiettivo quello di centrare a zero la distribuzione 2018<sup>37</sup>, preservandone la forma. Una volta combinati con le previsioni settoriali ASI di evoluzione del fatturato 2019, i dati così trasformati consentono di pervenire ad una stima dei parametri della distribuzione empirica 2019 del fatturato delle imprese distrettuali.

---

<sup>37</sup> Il parametro centrale della distribuzione, ovvero la mediana, assumerà valore zero alla luce della trasformazione effettuata. La forma della distribuzione viene preservata.

### 3. I legami di filiera letti attraverso gli acquisti di beni e servizi

#### 3.1 Introduzione

In questo capitolo si propone un'analisi delle filiere di approvvigionamento delle imprese manifatturiere distinguendo tra distrettuali e non distrettuali. Dopo una prima mappatura delle relazioni tra i diversi macro-settori, che ha lo scopo di analizzare i legami, le distanze e l'intensità degli scambi tra comparti, si presenta un approfondimento su tipologia di acquisti effettuati per dimensione delle aziende acquirenti e fornitori, stabilità dei legami nel tempo valutati in relazione ai rapporti intrattenuti nel triennio 2016-2018, numero di fornitori pro-capite. Infine, si propone una prima quantificazione della quota di fornitori che esportano in via indiretta, in quanto venditori di beni o servizi a imprese esportatrici.

A cura di  
Giovanni Foresti e Sara Giusti

#### 3.2 Descrizione del campione e mappatura delle transazioni

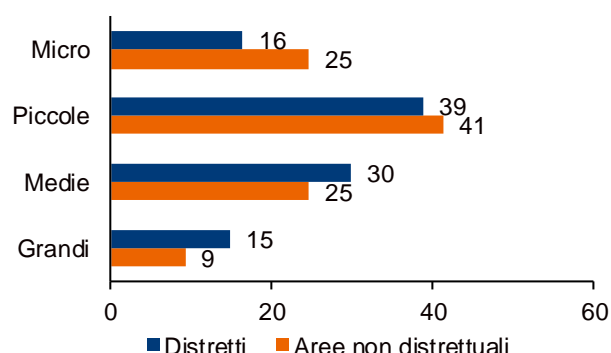
L'analisi si basa sui flussi di pagamento generati dai clienti Intesa Sanpaolo nel 2018. Complessivamente, rispetto al perimetro di 82.257 imprese analizzate nel capitolo 1, sono state studiate 49.813 imprese<sup>38</sup> che hanno effettuato dei pagamenti a fornitori italiani; di queste, 15.084 imprese appartengono a distretti e 34.729 sono imprese non localizzate nei distretti, ma specializzate nelle produzioni distrettuali. Le transazioni generate attraverso la rete Intesa Sanpaolo nel 2018 sono state pari a 5,6 milioni per un totale di 35,8 miliardi di euro, con un importo medio per transazione di circa 6.400 euro e con un'incidenza complessiva sugli acquisti del 18%. I fornitori che sono stati intercettati sono pari a circa 130 mila (Tab. 3.1, Figg. 3.1 e 3.2).

Tab. 3.1 – Caratteristiche dimensionali del campione per numero di transazioni e importo

	Distretti				Aree non distrettuali			
	Numero transazioni 2018		Importo transazioni 2018		Numero transazioni 2018		Importo transazioni 2018	
	unità	comp. %	Mln di euro	comp. %	Unità	comp. %	Mln di euro	comp. %
Micro imprese	311.753	16,5	635,6	4,9	910.153	24,7	1.802,0	7,9
Piccole imprese	733.610	38,8	2.933,3	22,5	1.523.537	41,3	6.072,8	26,7
Medie imprese	564.660	29,9	4.437,3	34,0	911.126	24,7	7.381,5	32,4
Grandi imprese	281.175	14,9	5.051,0	38,7	345.813	9,4	7.505,6	33,0
<b>Totale</b>	<b>1.891.198</b>	<b>100,0</b>	<b>13.057,2</b>	<b>100,0</b>	<b>3.690.629</b>	<b>100,0</b>	<b>22.761,9</b>	<b>100,0</b>

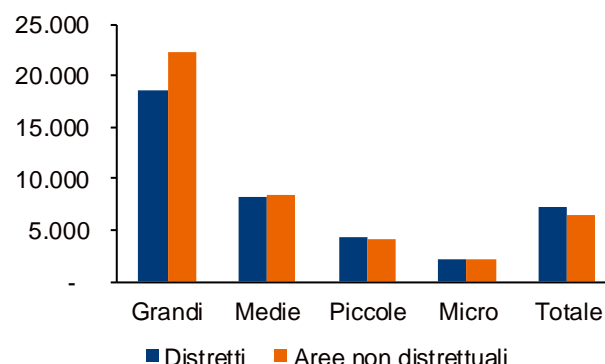
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.1 – Numero transazioni complessive: composizione del campione per classe dimensionale dell'ordinante (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.2 – Transazione media per classe dimensionale dell'ordinante (euro)



Nota: le transazioni medie sono state calcolate considerando solo i fornitori con almeno 500 euro di transazioni complessive nell'anno. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

<sup>38</sup> L'analisi si concentra sui macro-settori a maggior intensità distrettuale: agro-alimentare, metalmeccanica, sistema moda, sistema casa e beni intermedi.

Dopo aver individuato il perimetro di analisi, la prima mappatura delle transazioni cerca di evidenziare le relazioni tra i diversi operatori: gli acquirenti e i fornitori sono stati suddivisi in funzione del macro-settore di appartenenza e ogni scambio è stato classificato in funzione della distanza tra fornitore e acquirente in tre fasce chilometriche. Le distanze che sono state individuate distinguono transazioni avvenute in un raggio di 50 chilometri, da assimilare idealmente con acquisti effettuati nella stessa provincia o comunque in un territorio di prossimità, transazioni avvenute tra 50 e 100 chilometri e scambi tra soggetti che distano più di 100 chilometri.

Questa rappresentazione consente di approfondire il tema delle distanze di fornitura: nel Rapporto dello scorso anno, infatti, era emerso come nei distretti i rapporti di approvvigionamento fossero più ravvicinati; nulla però si diceva sulle distanze per settore di acquisto. Questa evidenza risulta confermata anche nella presente analisi per effetto di una maggior propensione delle imprese distrettuali a effettuare acquisti ravvicinati (quindi molto verosimilmente nell'area distrettuale): il peso delle transazioni entro i 50 chilometri per le imprese distrettuali vale il 56%, tredici punti percentuali in più rispetto alle aree non distrettuali che si fermano al 43%. Questa particolarità risulta soddisfatta per tutti i settori analizzati e si rivela in modo più accentuato per i beni intermedi. La distribuzione degli acquisti per fasce chilometriche evidenzia una polarizzazione tra gli acquisti vicini o più lontani con un peso minore delle transazioni tra i 50 e 100 chilometri sia per gli acquirenti distrettuali, sia non distrettuali (Tab. 3.2).

Tab. 3.2 – Composizione degli acquisti delle imprese per fasce chilometriche e macrosettore, distinte tra acquirente distrettuale e non distrettuale (2018; %)

	Acquirente Distrettuale	Acquirente non distrettuale	Totale
<b>Agro-alimentare</b>			
Fornitore entro 50 Km	48	47	47
Fornitore tra 50 e 100 Km	14	11	12
Fornitore oltre 100 Km	39	42	41
<b>Beni intermedi</b>			
Fornitore entro 50 Km	64	38	46
Fornitore tra 50 e 100 Km	8	13	12
Fornitore oltre 100 Km	28	49	43
<b>Metalmeccanica</b>			
Fornitore entro 50 Km	52	42	46
Fornitore tra 50 e 100 Km	14	13	12
Fornitore oltre 100 Km	35	45	43
<b>Sistema casa</b>			
Fornitore entro 50 Km	57	45	45
Fornitore tra 50 e 100 Km	10	11	13
Fornitore oltre 100 Km	32	44	42
<b>Sistema moda</b>			
Fornitore entro 50 Km	61	50	52
Fornitore tra 50 e 100 Km	8	10	11
Fornitore oltre 100 Km	31	40	38
<b>Totale</b>			
Fornitore entro 50 Km	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>48</b>
Fornitore tra 50 e 100 Km	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Fornitore oltre 100 Km	<b>33</b>	<b>45</b>	<b>40</b>

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Oltre alla distinzione relativa alla distanza degli approvvigionamenti, si è cercato di ricostruire la filiera dei beni e servizi acquistati distinguendo in base al settore di appartenenza del fornitore, per poter valutare anche l'intensità degli acquisti intra-settoriali. La Metalmeccanica e il Sistema moda rappresentano i macro-settori con un'incidenza maggiore degli acquisti all'interno del proprio comparto, in parte anche per un effetto-classificazione che comprende nei rispettivi comparti la presenza a monte dei produttori dei beni intermedi del loro processo produttivo (Tab. 3.3). Inoltre, il peso degli acquisti intra-settoriali risulta sostanzialmente allineato tra acquirenti distrettuali e non nell'Agro-alimentare e nella Metalmeccanica. Più in generale, gli acquisti di Agro-

alimentare e Metalmeccanica presentano una struttura dei costi molto simile nei distretti e nelle aree non distrettuali, anche al di fuori del macro-settore di specializzazione degli acquirenti. Differenze piuttosto rilevanti emergono invece per i beni Intermedi (57,0% vs 42,2%), il Sistema moda (acquisti infra-settoriali nei distretti pari al 53,2% vs il 46,5% osservato tra gli acquirenti non distrettuali) e il Sistema casa (27,1% vs 22,4%) dove emerge anche una significativa differenza negli acquisti di beni intermedi (20,9% vs 14,2%) legati principalmente a forniture di legno. In questi settori è particolarmente evidente la diversa struttura dei costi, con le imprese distrettuali più orientate a scambi in ambito manifatturiero e quelle non distrettuali con un peso maggiore dei servizi. Tra le imprese non distrettuali della moda un peso rilevante è assunto dai pagamenti effettuati per lo sfruttamento di marchi. Nel caso dei beni Intermedi, il peso maggiore dei servizi alle imprese per le non distrettuali (15,1% vs 8,4%) è da attribuire in parte a legami con imprese riconducibili al settore delle utilities; al netto di questa componente il valore dei servizi alle imprese si ridurrebbe di circa 2 punti percentuali. Il Sistema moda e il Sistema casa sono inoltre i settori con un peso maggiore degli acquisti da imprese del commercio nei distretti: per le aziende del comparto moda questa differenza si spiega con gli acquisti di materie prime (cuoio, fibre, tessuti), mentre nel Sistema casa con gli approvvigionamenti di elettrodomestici.

Tab. 3.3 – Composizione degli acquisti delle imprese per macro-settore, distinte tra acquirente distrettuale e non distrettuale (2018; %)

	Macro-settore fornitore <sup>(1)</sup>								
	Agro-alimentare	Intermedi	Metalmeccanica	Sistema casa	Sistema moda	Altro manifatt.	Commercio	Servizi imprese	Altri servizi
<b>Agro-alimentare</b>	<b>46,4</b>	<b>10,0</b>	<b>4,5</b>	<b>3,3</b>	<b>0,2</b>	<b>1,7</b>	<b>18,0</b>	<b>11,9</b>	<b>3,9</b>
Acquirente distrettuale	45,9	7,7	4,9	4,9	0,1	2,1	18,3	12,1	3,9
Acquirente non distrettuale	46,8	11,7	4,2	2,3	0,2	1,5	17,8	11,7	3,8
<b>Beni intermedi</b>	<b>0,5</b>	<b>46,4</b>	<b>10,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>3,5</b>	<b>18,0</b>	<b>13,2</b>	<b>5,6</b>
Acquirente distrettuale	0,4	57,0	9,2	1,8	1,4	2,7	15,1	8,4	4,1
Acquirente non distrettuale	0,6	42,2	10,3	1,5	1,2	3,8	19,1	15,1	6,2
<b>Metalmeccanica</b>	<b>0,1</b>	<b>4,3</b>	<b>53,3</b>	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>	<b>4,9</b>	<b>22,2</b>	<b>8,1</b>	<b>5,1</b>
Acquirente distrettuale	0,1	4,9	53,0	1,4	0,5	6,7	20,8	7,4	5,3
Acquirente non distrettuale	0,1	4,1	53,5	1,6	0,3	4,3	22,8	8,4	5,0
<b>Sistema casa</b>	<b>0,3</b>	<b>17,9</b>	<b>17,7</b>	<b>24,9</b>	<b>2,0</b>	<b>3,7</b>	<b>13,7</b>	<b>12,6</b>	<b>7,2</b>
Acquirente distrettuale	0,1	20,9	16,4	27,1	2,6	3,5	14,5	10,6	4,3
Acquirente non distrettuale	0,5	14,2	19,3	22,4	1,3	3,9	12,8	15,0	10,7
<b>Sistema moda</b>	<b>0,1</b>	<b>7,7</b>	<b>6,1</b>	<b>0,4</b>	<b>51,0</b>	<b>2,9</b>	<b>17,2</b>	<b>10,9</b>	<b>3,8</b>
Acquirente distrettuale	0,1	8,4	6,5	0,3	53,2	2,6	18,3	7,1	3,7
Acquirente non distrettuale	0,1	6,4	5,5	0,5	46,5	3,4	15,0	18,5	4,1

<sup>(1)</sup> I macro-settori sono stati definiti in funzione dei seguenti raggruppamenti: agro-alimentare: agricoltura, alimentare, bevande; intermedi: prodotti in legno, prodotti in carta, chimica, gomma e plastica; metalmeccanica: prodotti in metallo, metallurgia, meccanica; Sistema casa: prodotti e materiali da costruzione, mobile, elettrodomestici; Sistema moda: filiera della pelle, tessile, abbigliamento, oreficeria, occhialeria. Gli acquisti da aziende di servizi sono stati distinti in componente commerciale (commercio all'ingrosso e al dettaglio), parte dei servizi alle imprese (trasporto, magazzino, attività professionali) e altri servizi (lavori di costruzione, installazioni, smaltimento rifiuti, ecc).  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Nella tabella 3.4 si cerca di dar conto contemporaneamente di entrambi gli aspetti individuati nelle due tabelle precedenti e si riporta la composizione degli acquisti per macro-settore, distinta successivamente per le fasce chilometriche, all'interno delle quali si è proposto il confronto tra aziende acquirenti distrettuali e non distrettuali. La particolarità di rifornirsi mediamente da imprese più vicine da parte delle imprese distrettuali è verificata per tutti i principali raggruppamenti analizzati, con un divario più marcato per i distretti specializzati in beni Intermedi e nel Sistema moda: le imprese distrettuali della filiera della moda fanno acquisti intra-settoriali in un raggio di 50 Km per circa un terzo (32%), mentre per le aziende non distrettuali questa quota si riduce al 19%. Le imprese non distrettuali mostrano, invece, una maggior propensione ad acquistare beni della propria filiera in un raggio di azione più lungo: per tutti i macro-settori si registra una maggior incidenza degli acquisti oltre i 100 Km all'interno del proprio macro-settore per le imprese non distrettuali con un divario più marcato per le imprese produttrici di beni intermedi (11% per le imprese distrettuali vs 22% per le imprese non distrettuali).



Tab. 3.4 – Composizione degli acquisti delle imprese per macro-settore, distinte tra acquirente distrettuale e non (2018; %)

	Macro-settore fornitore <sup>(1)</sup>								
	Agro-alimentare	Intermedi	Metalmeccanica	Sistema casa	Sistema moda	Altro manifatt.	Commercio	Servizi imprese	Altri servizi
<b>Agro-alimentare</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
Fornitore entro 50 Km	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
di cui acq. distrettuale	26	2	2	1	0	1	9	4	2
di cui acq. non distrettuale	24	3	2	0	0	1	8	6	3
Fornitore tra 50 e 100 Km	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
di cui acq. distrettuale	6	1	0	2	0	0	3	1	0
di cui acq. non distrettuale	4	2	1	0	0	0	2	1	0
Fornitore oltre 100 Km	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
di cui acq. distrettuale	14	5	2	2	0	1	6	6	1
di cui acq. non distrettuale	17	6	2	2	0	0	8	5	1
<b>Beni intermedi</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
Fornitore entro 50 Km	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
di cui acq. distrettuale	0	41	5	1	1	2	7	4	2
di cui acq. non distrettuale	0	15	5	1	1	1	7	7	3
Fornitore tra 50 e 100 Km	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
di cui acq. distrettuale	0	4	1	0	0	0	2	1	1
di cui acq. non distrettuale	0	5	1	0	0	0	3	2	1
Fornitore oltre 100 Km	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
di cui acq. distrettuale	0	11	3	0	1	1	7	3	1
di cui acq. non distrettuale	0	22	4	1	0	2	9	6	3
<b>Metalmeccanica</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
Fornitore entro 50 Km	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
di cui acq. distrettuale	0	2	28	1	0	4	9	4	4
di cui acq. non distrettuale	0	2	21	1	0	2	9	5	3
Fornitore tra 50 e 100 Km	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
di cui acq. distrettuale	0	1	7	0	0	1	3	1	1
di cui acq. non distrettuale	0	1	7	0	0	0	3	1	0
Fornitore oltre 100 Km	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
di cui acq. distrettuale	0	2	19	1	0	2	8	2	1
di cui acq. non distrettuale	0	2	26	1	0	2	10	3	1
<b>Sistema casa</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
Fornitore entro 50 Km	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
di cui acq. distrettuale	0	9	8	19	1	2	8	7	3
di cui acq. non distrettuale	0	5	9	8	0	2	6	7	8
Fornitore tra 50 e 100 Km	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
di cui acq. distrettuale	0	4	1	2	0	0	1	1	0
di cui acq. non distrettuale	0	2	2	3	0	0	2	1	0
Fornitore oltre 100 Km	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
di cui acq. distrettuale	0	8	7	6	2	1	5	2	1
di cui acq. non distrettuale	0	8	9	11	1	2	5	7	2
<b>Sistema moda</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
Fornitore entro 50 Km	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
di cui acq. distrettuale	0	5	5	0	32	1	12	4	3
di cui acq. non distrettuale	0	3	2	0	19	2	6	15	3
Fornitore tra 50 e 100 Km	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
di cui acq. distrettuale	0	1	0	0	4	0	1	1	0
di cui acq. non distrettuale	0	1	1	0	5	1	2	1	0
Fornitore oltre 100 Km	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
di cui acq. distrettuale	0	3	1	0	17	1	6	3	1
di cui acq. non distrettuale	1	3	3	0	22	1	7	3	1

<sup>(1)</sup> Cfr. definizioni Tab. 3.3. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

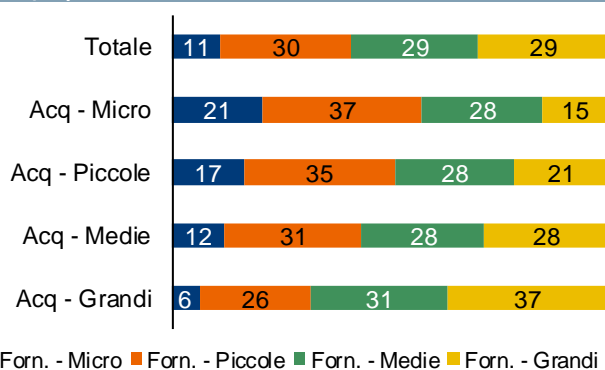
Pertanto, si può affermare che nei distretti sono relativamente più sviluppate relazioni di filiera ravvicinate nei loro macro-settori di specializzazione. Non emergono, invece, grandi differenze nei settori più "lontani" dalla vocazione produttiva dei distretti di volta in volta considerati. È questo il caso, ad esempio, degli acquisti di beni della Metalmeccanica: solo quando gli acquirenti sono imprese specializzate nel Sistema moda emergono differenze significative, con un peso degli

approvvigionamenti di macchinari a breve distanza (entro il 50 Km) significativamente più alto tra gli acquirenti localizzati nei distretti rispetto a quelli non distrettuali. Non a caso molto spesso vicino a molti distretti del Sistema moda sono presenti distretti della Meccanica specializzati nella produzione di macchinari per il settore: è questo il caso ad esempio di Biella, Prato o Vigevano.

### 3.3 I legami di fornitura per le caratteristiche di fornitori e acquirenti

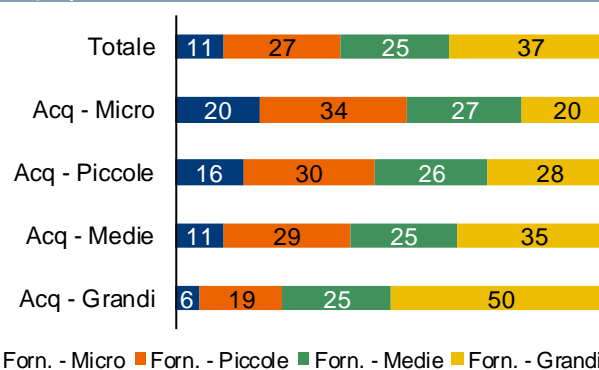
Dopo aver cercato di ricostruire per i principali aggregati le rispettive filiere di approvvigionamento, è possibile articolare l'analisi in base alle singole caratteristiche degli acquirenti e dei fornitori, prima fra tutte la dimensione delle aziende. In particolare, è possibile effettuare valutazioni in merito ai rapporti di approvvigionamento delle imprese distrettuali e di quelle non distrettuali in funzione della propria classe dimensionale e delle dimensioni aziendali delle imprese fornitrici<sup>39</sup>. È molto interessante osservare come le imprese distrettuali tendano a rifornirsi maggiormente da imprese di dimensioni minori, con transazioni più contenute verso le imprese più grandi. Questo fenomeno è valido per tutte le classi dimensionali delle imprese acquirenti, con una differenza ancora più marcata per le imprese più grandi: a livello complessivo le forniture da imprese di grandi dimensioni pesano il 29% per le imprese distrettuali contro il 37% per le imprese non distrettuali, ma questo divario si amplifica per le imprese acquirenti di grandi dimensioni con una differenza dell'incidenza degli acquisti da imprese grandi di 14 punti percentuali (37% per le distrettuali rispetto al 50% per le imprese non distrettuali) (Fig. 3.3, 3.4 e 3.5).

Fig. 3.3 – Acquisti imprese distrettuali: composizione degli acquisti per classe dimensionale dell'acquirente e del fornitore (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.4 – Acquisti imprese non distrettuali: composizione degli acquisti per classe dimensionale dell'acquirente e del fornitore (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Anche questa evidenza sembra dunque confermare una diversa struttura dei rapporti di fornitura nei distretti: oltre a essere più ravvicinati, nella fase di approvvigionamento a monte sono meno "gerarchici", con un ruolo meno rilevante delle grandi imprese fornitrici. Ciò potrebbe indicare anche la presenza nei distretti di un numero maggiore di fornitori, a conferma della ricchezza del tessuto produttivo locale nelle realtà distrettuali.

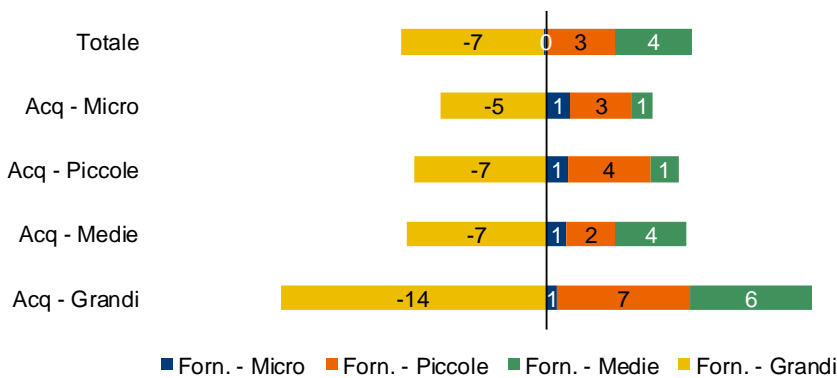
Conferme in tal senso vengono dallo studio della numerosità di relazioni attive nei settori e nelle diverse classi dimensionali. A questo fine sono state considerate solo le imprese acquirenti per le quali le transazioni monitorate rappresentano almeno un quarto della voce degli acquisti a bilancio 2018<sup>40</sup>. Sono state cioè escluse le aziende acquirenti per le quali disponiamo di osservazioni poco rilevanti rispetto a quanto effettivamente acquistato in corso d'anno. Il dato medio del numero di

<sup>39</sup> Per la definizione delle classi dimensionali si rimanda al capitolo 1. Il campione analizzato si è ridotto in considerazione della disponibilità dell'informazione della classe di fatturato: il valore delle transazioni analizzate nell'analisi per classe dimensionale è pari a 24,3 miliardi di euro.

<sup>40</sup> Il campione che si è determinato ha generato transazioni per circa 18,5 miliardi di euro nel 2018.

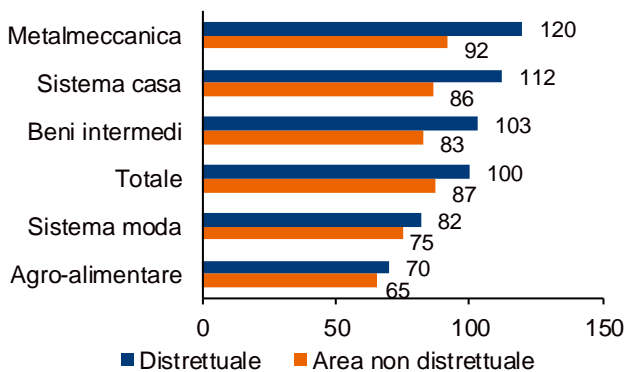
controparti delle imprese distrettuali è stato posto pari a 100<sup>41</sup> e le altre osservazioni sono state riproporzionate in funzione di questa uguaglianza. Nei distretti il numero delle controparti è superiore in tutti i settori, a indicazione della presenza di una maggiore articolazione produttiva, o meglio, di una più diffusa divisione del processo produttivo (Fig. 3.6), evidente anche dalla lettura dei dati di bilancio che rilevano un grado di integrazione verticale inferiore nelle aree non distrettuali. Si distingue in particolare la Metalmeccanica che mostra una rete di fornitura particolarmente articolata nei distretti: peraltro, in questo settore, il numero di fornitori assume valori più elevati anche al di fuori dei distretti, a indicazione di una maggiore divisione del lavoro ma anche di una elevata complessità produttiva. Il confronto per dimensioni aziendali evidenzia come le differenze tra distretti e aree non distrettuali siano interamente spiegate dalle imprese di medie e, soprattutto, di grandi dimensioni (Fig. 3.7). Il numero di fornitori cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali e tra le grandi imprese distrettuali sale a più di quattro volte e mezzo i valori medi osservati nei distretti (ci si ferma a meno di quattro volte fuori nelle aree non distrettuali): ne esce pertanto confermato il ruolo di capofila di questi soggetti, che innestano le fasi a monte del processo produttivo e, al contempo, attivano una serie di servizi che li supportano quando devono relazionarsi con il mercato.

Fig. 3.5 – Differenze nella composizione degli acquisti tra acquirenti distrettuali e non distrettuali per classe dimensionale (2018; %)



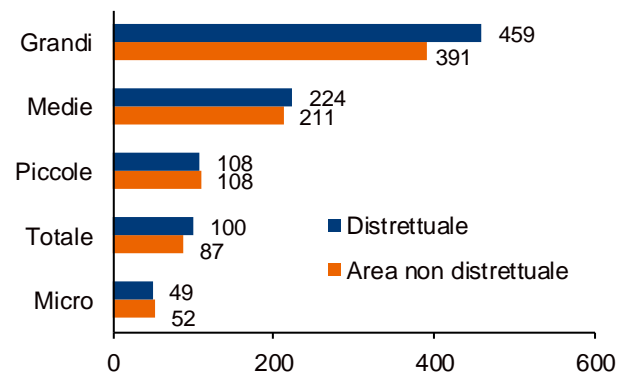
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.6 – Articolazione della filiera di approvvigionamento per numero di fornitori tra i diversi settori acquirenti (2018; media distretti = 100)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.7 – Articolazione della filiera di approvvigionamento per numero di fornitori per classe dimensionale dell'acquirente (2018; media distretti = 100)

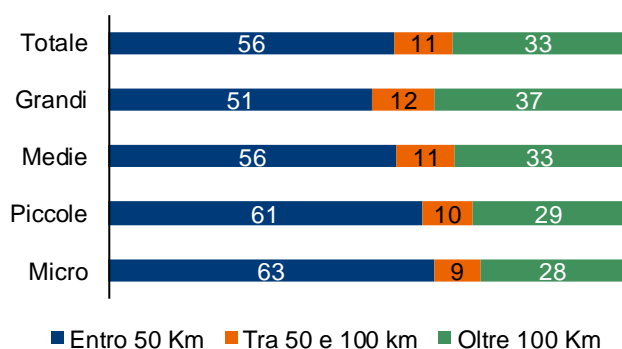


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

<sup>41</sup> Si è preferito non riportare il dato puntuale poiché l'analisi proposta considera solo una parte degli acquisti effettuati dalle imprese: escludendo dal campione di analisi le imprese acquirenti con un'incidenza delle transazioni osservate sul totale dei loro acquisti inferiore al 25%, il rapporto tra transazioni e acquisti è pari al 41%.

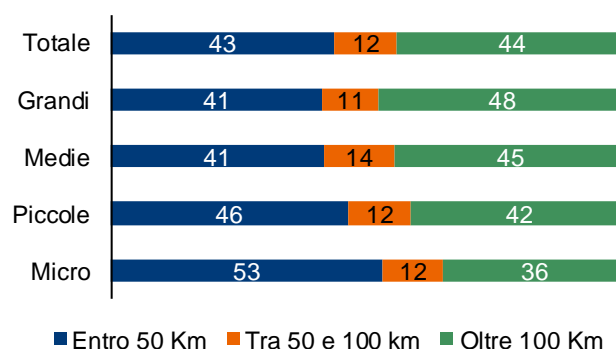
Al fine di comprendere meglio i legami e i rapporti nelle forniture per le diverse classi dimensionali, si è cercato di analizzare le transazioni considerando sia la classe dimensionale dell'acquirente, sia la distanza tra i due soggetti espressa in fasce chilometriche. Il peso degli acquisti locali (entro i 50 Km) è una funzione decrescente delle dimensioni aziendali e tocca una quota massima pari al 63% tra le micro imprese distrettuali. Anche in questo caso viene confermata la tendenza delle imprese distrettuali a rifornirsi da imprese più vicine: questo fenomeno è diffuso a tutte le classi dimensionali con un divario tra distrettuali e non distrettuali nell'incidenza delle imprese entro i 50 chilometri più marcato tra le imprese di piccole e medie dimensioni (Fig. 3.8 e 3.9), dove tocca i quindici punti percentuali. È interessante osservare come questa differenza sia marcata anche a livello di grandi imprese, che nei distretti effettuano a livello locale circa la metà dei loro acquisti, contro il 41% delle grandi imprese non distrettuali. Ne esce dunque confermato il loro ruolo di soggetti capofila, che attivano un numero molto elevato di fornitori localizzati nel territorio distrettuale.

Fig. 3.8 – Acquisti delle imprese distrettuali: composizione degli acquisti per classe dimensionale e distanza (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

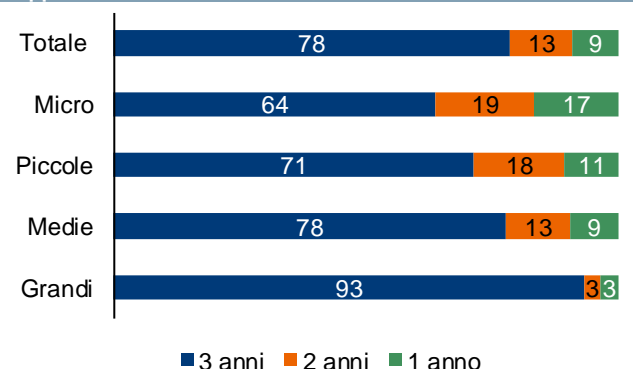
Fig. 3.9 – Acquisti delle imprese non distrettuali: composizione degli acquisti per classe dimensionale e distanza (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

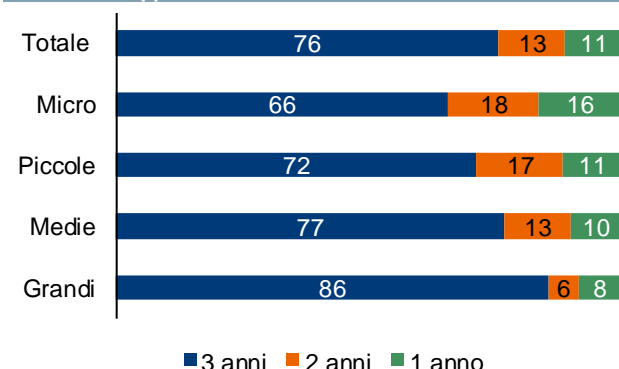
Lo studio della continuità dei rapporti di fornitura nel tempo offre ulteriori elementi di riflessione: in questo caso l'analisi è stata estesa al triennio 2016-2018, classificando ogni fornitore in funzione del numero di anni (uno, due o tre) in cui risultano tracciate operazioni di acquisto da parte delle imprese clienti distrettuali o non distrettuali. Al fine di considerare un campione significativo, eliminando dunque le operazioni di importo limitato, si sono considerate le sole aziende acquirenti per le quali le transazioni monitorate nell'analisi nel 2018 hanno rappresentato almeno la metà della voce degli acquisti riportati nel conto economico. Emerge innanzitutto una elevata stabilità dei rapporti di fornitura: nei distretti quasi l'80% degli acquisti riguarda relazioni commerciali attive da almeno tre anni. Da un primo confronto degli acquisti effettuati da imprese distrettuali e non distrettuali, si evidenzia un sostanziale allineamento a livello complessivo che risulta valido per tutte le classi dimensionali, tranne per le imprese di dimensioni maggiori che nelle imprese distrettuali tendono ad avere una maggiore continuità nei rapporti di fornitura (Figg. 3.10 e 3.11).

Fig. 3.10 – Imprese distrettuali: composizione degli acquisti per classe dimensionale dell’acquirente in funzione della durata del rapporto di fornitura (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

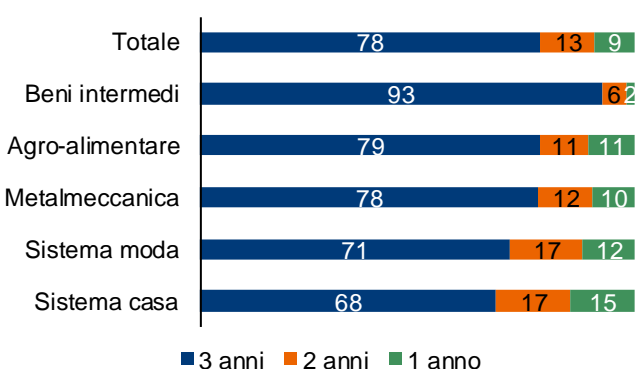
Fig. 3.11 - Imprese non distrettuali: composizione degli acquisti per classe dimensionale dell’acquirente in funzione della durata del rapporto di fornitura (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

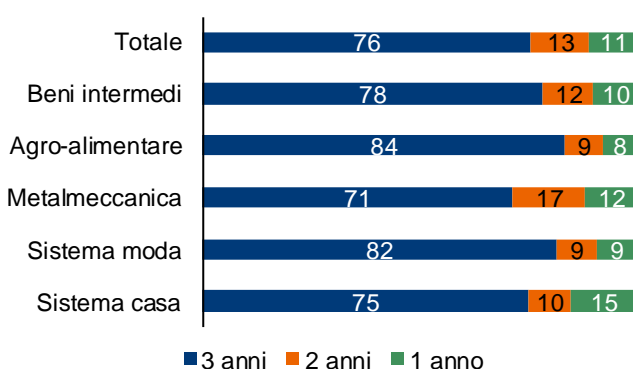
Anche a livello settoriale emergono differenze: è evidente una continuità più marcata tra le imprese distrettuali specializzate in beni intermedi (l’incidenza degli acquisti effettuati con fornitori di almeno 3 anni è pari al 93% per le distrettuali verso il 78% per le non distrettuali) e nella Metalmeccanica, mentre nel Sistema moda, nell’Agro-alimentare e nel Sistema casa i rapporti di fornitura appaiono più discontinui quando a generarli sono imprese distrettuali (71% di acquisti effettuati con imprese fornitrici da almeno 3 anni verso 82% per il Sistema moda; 79% verso 84% per le imprese dell’Agro-alimentare; 68% verso 75% per le imprese del Sistema casa) (Fig. 3.12 e 3.13).

Fig. 3.12 – Imprese distrettuali: composizione degli acquisti per macro-settore dell’acquirente in funzione della durata del rapporto di fornitura (2018; %)



Nota: i macro-settori sono in ordine decrescente per il peso degli importi di fornitura con durata di 3 anni. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.13 – Imprese non distrettuali: composizione degli acquisti per macro-settore dell’acquirente in funzione della durata del rapporto di fornitura (2018; %)

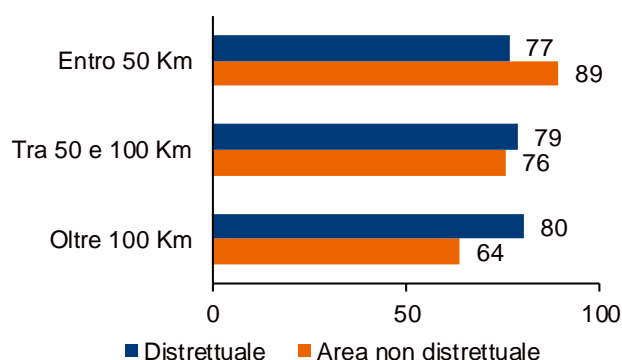


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Una possibile interpretazione di questo fenomeno potrebbe essere legata a una disponibilità maggiore di fornitori: l’Agro-alimentare, il Sistema moda e il Sistema casa sono specializzazioni con un elevato livello di integrazione locale lungo la filiera che consente quindi alle imprese distrettuali di disporre di un’offerta maggiore tra le imprese fornitrici. Questo potrebbe essersi tradotto in relazioni meno stabili, con ripercussioni anche sulla strategicità delle forniture. Per cercare di cogliere questo fenomeno e valutare possibili relazioni tra la continuità e le distanze tra acquirente e fornitore, le transazioni sono state riclassificate in funzione delle fasce chilometriche e della durata del rapporto di fornitura. In particolare, focalizzando l’analisi sull’Agro-alimentare e sul Sistema moda è interessante notare come le differenze maggiori tra distretti e aree non distrettuali emergano nei rapporti commerciali entro i 50 chilometri e oltre i 100 chilometri: nei rapporti più ravvicinati, quelli cioè che si generano principalmente all’interno del distretto,

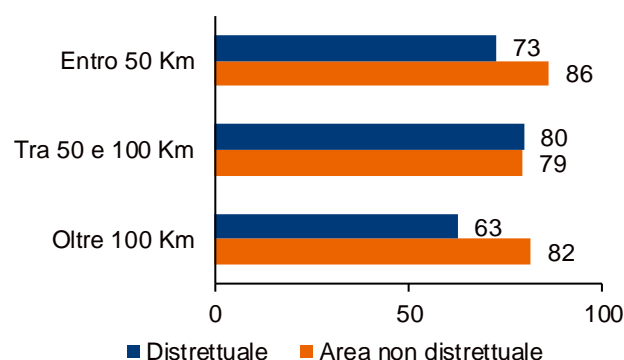
l'incidenza dei fornitori stabili per le imprese distrettuali è pari a 12-13 punti percentuali in meno rispetto a quella osservata per le imprese non distrettuali. Non emergono invece grandi differenze per gli acquisti effettuati tra 50 e 100 chilometri. Per gli acquisti effettuati con controparti distanti più di 100 chilometri i due settori mostrano attitudini diverse: le imprese distrettuali dell'agro-alimentare tendono a essere più costanti nelle relazioni con i propri fornitori, mentre nel Sistema moda si osserva una minore incidenza di forniture più durature rispetto alle aree non distrettuali (Fig. 3.14 e 3.15).

Fig. 3.14 – Agro-alimentare: incidenza delle transazioni con fornitori da almeno 3 anni per fasce chilometriche (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

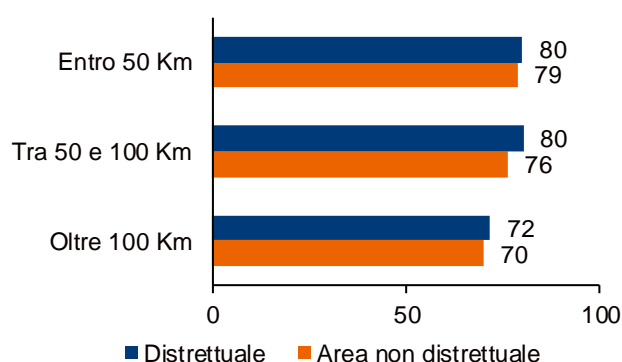
Fig. 3.15 – Sistema moda: incidenza delle transazioni con fornitori da almeno 3 anni per fasce chilometriche (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

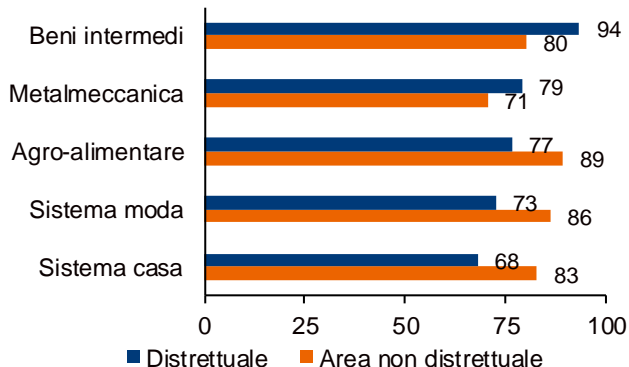
Quanto osservato per i settori Agro-alimentare e Sistema moda (ma anche per il Sistema casa) non tiene a livello complessivo: oltre a non emergere grandi differenze tra acquirenti distrettuali e non distrettuali, è evidente come le relazioni più stabili nel tempo siano quelle entro i 50 Km e tra i 50 e i 100 Km, a indicazione del fatto che negli altri due settori (Metalmeccanica, Intermedi). In questi settori le relazioni di partnership e strategiche si instaurano maggiormente a livello locale grazie a una facilità maggiore nell'incontrare le reciproche esigenze frutto anche di relazioni più fluide rese possibili dalla prossimità e richieste dalla tipologia di lavorazioni o forniture, spesso su commessa, che sono caratterizzate da una maggior complessità e che richiedono relazioni più stabili per ottimizzare e sfruttare le conoscenze tacite non facilmente sostituibili (Figg. 3.16 e 3.17).

Fig. 3.16 – Incidenza delle transazioni con fornitori da almeno 3 anni per fasce chilometriche (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.17 – Incidenza delle transazioni con fornitori da almeno tre anni entro i 50 Km (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

### 3.4 Una prima stima degli esportatori indiretti

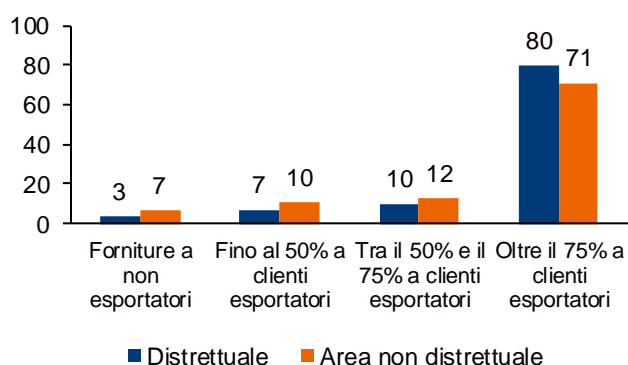
In questa parte dello studio si cerca di valutare la presenza e la diffusione di operatori che non esportano direttamente, ma che lavorano in buona parte per imprese esportatrici. Il campione che è stato analizzato comprende le imprese fornitrici per le quali le transazioni di cui sono beneficiarie rappresentano almeno il 50% del loro fatturato nel 2018. Le aziende fornitrici dapprima sono state suddivise in due gruppi, distinguendo tra quelle che esportano e che non esportano, e successivamente sono state classificate in funzione dell'intensità delle forniture effettuate verso aziende esportatrici. Sono state considerate quattro classi di intensità:

- nulla: l'azienda non effettua forniture a clienti esportatori;
- bassa: l'azienda effettua meno del 50% di forniture a clienti esportatori;
- media: l'azienda effettua tra il 50% e il 75% di forniture a clienti esportatori;
- alta: l'azienda effettua più del 75% di forniture a clienti esportatori.

Il confronto per identificare la presenza e la rilevanza delle imprese esportatrici indirette è effettuato distinguendo se la controparte delle forniture (l'azienda cliente) è un'impresa distrettuale o non distrettuale; nel caso di fornitori di più soggetti, per assegnare la controparte ai distretti è stato valutato se l'azienda lavora prevalentemente con imprese distrettuali (almeno il 50% delle transazioni).

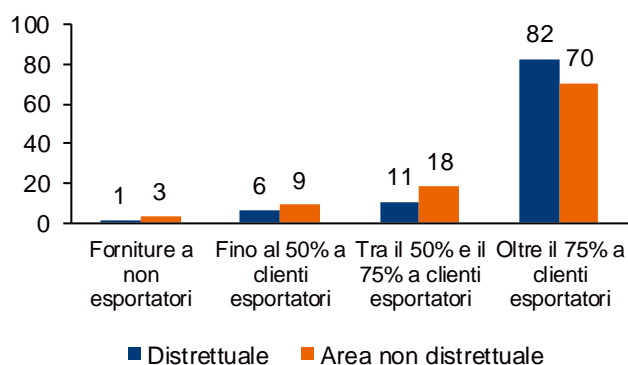
A livello complessivo si evidenzia, in considerazione anche della maggior propensione a esportare delle imprese distrettuali, una presenza più marcata di imprese fornitrici esportatrici indirette quando la controparte è un'impresa che opera in un distretto. In particolare, a fronte dell'80% di imprese fornitrici che possono essere assimilate a esportatrici indirette (in quanto non esportano, ma lavorano per oltre il 75% con clienti esportatori)<sup>42</sup>, quando la controparte è un'impresa distrettuale, l'incidenza si riduce di 9 punti nel caso di attività con imprese non distrettuali (Figg. 3.18 e 3.19). Va inoltre osservato come la quota di esportatori indiretti non cambi significativamente qualora si distingua tra imprese di fornitura esportatrici e non esportatrici.

Fig. 3.18 – Distribuzione dei fornitori non esportatori per quota delle forniture destinate a clienti distrettuali/non distrettuali (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.19 – Distribuzione dei fornitori esportatori per quota delle forniture destinate a clienti distrettuali/non distrettuali (2018; %)

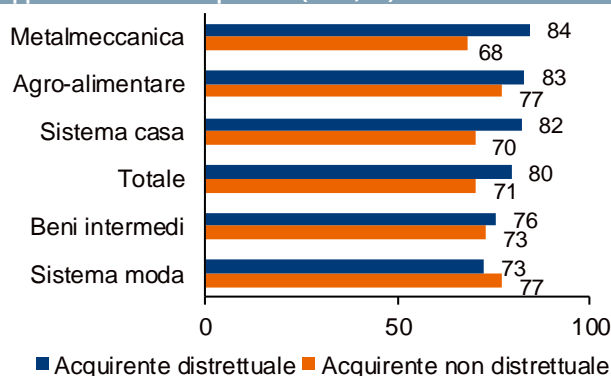


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

<sup>42</sup> I fornitori attribuiti ai distretti (perché almeno la metà delle loro forniture è realizzata con imprese distrettuali) sono stati considerati esportatori indiretti distrettuali se sono rispettate due condizioni: 1. almeno il 75% della loro operatività avviene con clienti esportatori; 2. almeno la metà delle loro forniture a clienti esportatori è diretta a imprese distrettuali esportatrici. Lo stesso vale per i fornitori attribuiti a imprese non distrettuali.

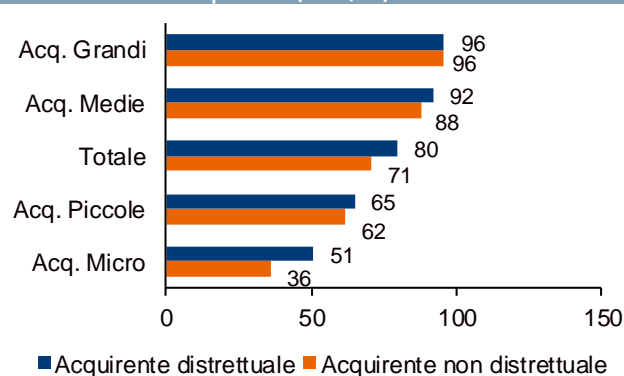
Dal confronto per settore e per classe dimensionale<sup>43</sup>, emergono conferme sulla più alta quota di esportatori indiretti (qui intesi come quelli per i quali più del 75% delle forniture vengono realizzate con clienti esportatori) attivati dalle aree distrettuali. In particolare, la maggior presenza di imprese esportatrici indirette con controparte acquirente distrettuale si riscontra tra i settori della Metalmeccanica e dell'Agro-alimentare (rispettivamente con l'84% e l'83% di imprese fornitrici classificabili come esportatrici indirette). L'unica eccezione è data dal Sistema moda (Fig. 3.20) dove non emergono particolari differenze. Se si analizza la classe dimensionale dell'impresa che attiva le forniture, non meraviglia trovare percentuali prossime al 100% tra le imprese di grandi dimensioni che per la loro caratteristica sono mediamente più attive sui mercati esteri, mentre nelle classi più piccole rimane valida la maggior rilevanza di esportatori indiretti se l'acquirente è un'impresa distrettuale (Fig. 3.21). Le differenze tra distretti e aree non distrettuali crescono al ridursi delle dimensioni aziendali delle imprese acquirenti.

Fig. 3.20 – Quota di esportatori indiretti per settore di appartenenza dell'acquirente (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 3.21 – Quota di esportatori indiretti per classe dimensionale dell'acquirente (2018; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Questo esercizio permette di effettuare una prima valutazione delle imprese fornitrici che, in considerazione della clientela servita, sono in via indiretta legate agli andamenti dei mercati esteri anche se non evidenziano per le statistiche ufficiali attività di export: la maggior propensione a esportare delle imprese distrettuali determina conseguentemente una rilevanza maggiore di esportatori indiretti nel caso di rapporti con clienti appartenenti a distretti, più marcata in termini di differenziale per le imprese più piccole e tra i settori della Metalmeccanica e dell'Agro-alimentare.

### 3.5 Conclusioni

In questo capitolo si è cercato di offrire una lettura originale delle reti di fornitura delle imprese distrettuali nel confronto con quelle non distrettuali. Le evidenze principali confermano una tendenza per le imprese distrettuali ad acquistare materie prime, servizi e componenti da imprese più vicine e questi rapporti si dimostrano anche più duraturi nel tempo. Nell'analisi della filiera di approvvigionamento, le imprese distrettuali tendono a generare maggiori transazioni tra imprese dello stesso comparto, fenomeno che si accentua per i legami locali e intra-distrettuali, risultato di una maggior disponibilità in un'offerta specializzata e che incontra le richieste degli acquirenti.

Emerge poi una elevata stabilità dei rapporti di fornitura: nei distretti quasi l'80% degli acquisti riguarda relazioni commerciali attive da almeno tre anni; nelle aree non distrettuali si è in presenza di percentuali molto simili. A livello settoriale emergono però differenze: la stabilità delle forniture è relativamente più alta nei distretti specializzati in Intermedi e nella Metalmeccanica dove sono

<sup>43</sup> Per ricondurre i fornitori con più acquirenti ai diversi settori e classi dimensionali, sono stati assegnati al settore e alla classe dimensionale con la quale realizzano le transazioni prevalenti.



particolarmente duraturi i legami produttivi soprattutto a livello locale. Al contrario, nel Sistema moda e nell'Agro-alimentare le relazioni di filiera locali sono più stabili nelle aree non distrettuali.

Nei distretti è inoltre evidente una maggiore articolazione delle filiere, con un numero più elevato di fornitori pro-capite, a conferma di una certa "disintegrazione" del processo produttivo in questi territori. Il numero di fornitori cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali ed è particolarmente alto tra le grandi imprese distrettuali, a conferma del ruolo di capofila di questi soggetti, che attivano la filiera a monte e i servizi che accompagnano la loro attività commerciale. Ciò trova conferma anche nel fatto che le grandi imprese distrettuali effettuano circa la metà degli acquisti a livello locale (contro il 41% dei soggetti di pari dimensioni non distrettuali) e al contempo tendono ad attivare maggiormente forniture dalle PMI (63% contro il 50% delle grandi imprese non distrettuali), piuttosto che dalle grandi imprese.

Infine, nella valutazione della presenza di esportatori indiretti, intesi come imprese non attive direttamente sui mercati esteri, ma che lavorano principalmente per realtà che esportano, i distretti dimostrano una maggior capacità di attivare esportatori indiretti, grazie sia a una maggior propensione a esportare, sia a una maggior presenza di fornitori che lavorano esclusivamente per il mercato interno.

### Nota metodologica

Per monitorare e tracciare la filiera degli acquisti delle imprese è stato selezionato un campione rappresentativo con le seguenti caratteristiche:

A cura di Angelo Palumbo

- 1) appartenenza dell'azienda a un settore manifatturiero distrettuale;
- 2) esclusione delle società multiservizi tra i beneficiari del pagamento.

Successivamente alla determinazione del perimetro di analisi, si è provveduto a recuperare tutti i pagamenti realizzati dalle imprese appartenenti al campione. In particolare, sono state prese in considerazione le disposizioni di bonifico in cui l'impresa figura come ordinante e i pagamenti di Mav e Ricevute Bancarie (Ri.Ba.) dove l'azienda risulta debitrice. Il periodo utilizzato per l'analisi è il triennio 2016-2018. La base dati è stata successivamente georeferenziata per consentire di calcolare la distanza geografica in chilometri tra le controparti (ordinante\beneficiario nel caso del bonifico, debitore\creditore per Mav e Ri.Ba.). Per individuare i due punti geografici (longitudine e latitudine) per le disposizioni di bonifico, Mav e Ri.Ba è stata utilizzata, se presente, la sede operativa dell'azienda che ha disposto\ricevuto il pagamento. Nei casi in cui non è stato possibile recuperare questa informazione, la distanza geografica è stata calcolata utilizzando il codice CAB (Codice di Avviamento Bancario) dell'ordinante e del beneficiario.

Dopo aver determinato i punti geografici dell'ordinante\beneficiario e del debitore\creditore è stata calcolata la distanza in "linea d'aria" individuando così il numero di chilometri che intercorrono tra le controparti.

## 4. Locale o globale? La sfida dell'innovazione nelle imprese dei distretti della Meccanica italiana

A cura di Serena Fumagalli e Stefania Trenti

La Meccanica rappresenta uno dei settori di punta del manifatturiero italiano, il primo per avanzo commerciale con l'estero, con oltre 50 miliardi di euro. Nella Meccanica in senso stretto, definita dal codice ateco 28, operano quasi mezzo milione di addetti, per oltre 121 miliardi di euro di fatturato.

In un contesto internazionale che vede un ruolo crescente di nuovi competitor, l'Italia è stata in grado di contenere la riduzione delle quote sui mercati esteri, mantenendo la quinta posizione a livello mondiale (dopo USA, Germania, Giappone e Cina), con un ruolo di leadership in alcune nicchie produttive, come le Macchine per il cuoio e le calzature (dove la quota italiana sfiora il 50%), le *Vending machines*, le Macchine per l'industria del tabacco e le Macchine per l'imballaggio.

Una quota rilevante della produzione è localizzata nei distretti<sup>44</sup> concentrati geograficamente nel triangolo manifatturiero costituito da Lombardia, Emilia-Romagna e Triveneto, spesso in contiguità con distretti specializzati nelle lavorazioni tradizionali del Made in Italy di cui costituiscono, tramite la fornitura di macchinari innovativi, un asset competitivo chiave. La vicinanza con utilizzatori esigenti ha, dall'altro lato, costituito una fonte di conoscenze e di stimoli importante per le imprese distrettuali della Meccanica, innescando virtuosi processi di apprendimento e scambio.

Negli ultimi anni, la Meccanica è stata protagonista di un intenso processo di cambiamento delle direttrici tecnologiche, indotto dalla digitalizzazione, da alcuni considerata una vera e propria rivoluzione (il cosiddetto 4.0). Lo sviluppo e la produzione di macchinari interconnessi sta rappresentando una sfida importante, in particolare per le imprese di piccole e piccolissime dimensioni, ampliando lo spettro delle competenze tecnologiche necessarie. Queste tendenze potrebbero aver condizionato le tradizionali modalità di interazione con il territorio e gli *spill-over* creati dall'appartenenza distrettuale.

In questo capitolo verrà presentata, innanzitutto, una analisi dell'attività brevettuale delle imprese della Meccanica italiana, confrontando i soggetti localizzati nei distretti con quelli non distrettuali. Oltre all'aggiornamento del quadro relativo all'intensità brevettuale e alle sue direttrici tecnologiche, già contenuto nella precedente edizione di questo Rapporto, si utilizzerà l'informazione contenuta nei documenti brevettuali, relativa agli inventori, cercando di delinearne alcune caratteristiche. In particolare, si cercherà di individuare se vi sia la presenza di figure pivot, che "guidano" la ricerca e definiscono i trend tecnologici o se, all'opposto, vi sia una elevata diffusione della conoscenza tra diversi soggetti. Si cercherà, inoltre, di capire quanto il processo innovativo rimanga circoscritto al territorio, attraverso l'analisi della localizzazione degli inventori e della rilevanza delle presenze straniere. Sarà infine possibile capire la rilevanza e l'ampiezza dei team di inventori, che riflettono l'esistenza di relazioni tra ricercatori.

L'analisi sul complesso della Meccanica sarà completata da alcuni casi studio approfonditi dedicati a cinque importanti distretti della Meccanica: Macchine per imballaggio di Bologna, Macchine per l'industria cartaria di Lucca, Macchine utensili e robot industriali di Torino, Meccanica strumentale del Bresciano e Meccanica strumentale di Vicenza.

---

<sup>44</sup> Si veda a questo proposito il Capitolo 4 del Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali n. 11.

## 4.1. Brevetti e inventori delle imprese della Meccanica italiana

### 4.1.1. L'attività brevettuale delle imprese della Meccanica italiana

La Meccanica è uno dei pochi settori a medio-alto contenuto tecnologico in cui il nostro Paese può vantare una specializzazione ed un ruolo di leadership sui mercati internazionali. Il confronto con gli altri paesi sotto il profilo delle principali statistiche relative all'innovazione appare, anche per questo settore, penalizzato dalla ridotta dimensione del nostro tessuto produttivo. Tuttavia, nel caso della Meccanica, emerge chiaramente una maggiore capacità dell'Italia di trovare spazi nel panorama tecnologico internazionale. Prendendo come riferimento, a solo titolo di esempio, i brevetti presentati allo European Patent Office nella sezione F nella media del periodo 1999-2015, quella che contiene le innovazioni relative alla Meccanica<sup>45</sup>, l'Italia risulta detenere una quota del 4,3%, nettamente più alta rispetto al 3% ottenuto dal nostro paese per il totale dei brevetti.

L'attività brevettuale delle imprese della Meccanica non è, tuttavia, limitata alla sola sezione F ma si estende ad una pluralità di altre tecnologie contigue (dall'automotive all'elettronica), in un contesto che, come già ricordato, vede una crescente integrazione e convergenza con il mondo ICT (additive manufacturing, IOT, intelligenza artificiale, robotica, realtà aumentata). Molti brevetti, poi, sono riferibili alle funzioni svolte dai diversi macchinari e vengono, pertanto, classificati in altre sezioni relative alle attività (packaging, trasformazione alimentare) o ai materiali (tessuti, cuoio, legno, marmo, carta etc.).

Una immagine più completa emerge analizzando l'attività brevettuale di 1.825 imprese che operano nel settore della Meccanica in senso stretto (definita dal codice ateco 28) estratte dal campione di imprese su cui è basato questo Rapporto e che risultano aver presentato almeno una domanda di brevetto allo European Patent Office nel periodo 1998-2017. Il fatturato complessivo del campione di imprese brevettatrici, su cui è basata l'analisi di questo capitolo, supera i 78 miliardi di euro, per circa 225 mila addetti.

Dal punto di vista dimensionale, il campione è composto prevalentemente da piccole e medie imprese<sup>46</sup> ma spicca la presenza di un nucleo di soggetti di grandi dimensioni che arrivano a coprire due terzi circa degli addetti e del fatturato.

Tab. 4.1 – Campione di brevettatori della Meccanica per dimensione d'impresa

	N. imprese	%	Addetti 2018	%	Fatturato 2018 (milioni di €)	%
Micro	206	11,3%	1.783	0,8%	371	0,5%
Piccole	656	35,9%	18.366	8,2%	4.325	5,5%
Medie	689	37,8%	65.049	29,0%	18.666	23,9%
Grandi	274	15,0%	139.421	62,1%	54.736	70,1%
<b>Totale</b>	<b>1.825</b>	<b>100,0%</b>	<b>224.619</b>	<b>100,0%</b>	<b>78.098</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Da un punto di vista geografico emerge la forte concentrazione nel "nuovo triangolo industriale", costituito da Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto, dove sono localizzati<sup>47</sup> circa i due terzi dell'intero campione. Vi sono poi imprese situate in altre regioni a forte vocazione manifatturiera, come il Piemonte, la Toscana, il Trentino-Alto Adige e le Marche. Ridotta la presenza di imprese nel Mezzogiorno.

<sup>45</sup> La sezione F include più precisamente i brevetti relativi a Mechanical Engineering; Lighting; Heating; Weapons; Blasting.

<sup>46</sup> La classificazione dimensionale delle imprese è basata sul fatturato 2016 e utilizza le stesse soglie utilizzate nelle restanti parti di questo Rapporto.

<sup>47</sup> La localizzazione è basata sulla sede operativa.

Tab. 4.2 – Campione di brevettatori della Meccanica per regione

	N. imprese	%	Addetti 2018	%	Fatturato 2018 (milioni di €)	%
Lombardia	589	32,3	63.649	28,3	22.502	28,8
Emilia-Romagna	422	23,1	54.468	24,2	18.149	23,2
Veneto	333	18,2	36.825	16,4	11.377	14,6
Piemonte	188	10,3	34.059	15,2	12.766	16,3
Toscana	100	5,5	7.544	3,4	4.203	5,4
Friuli-Venezia Giulia	49	2,7	7.646	3,4	2.607	3,3
Trentino-Alto Adige	34	1,9	4.575	2,0	2.069	2,6
Marche	32	1,8	6.285	2,8	1.835	2,3
Altre regioni	78	4,3	9.568	4,3	2.590	3,3
<b>Totale</b>	<b>1.825</b>	<b>100,0</b>	<b>224.619</b>	<b>100,0</b>	<b>78.098</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Una quota rilevante delle imprese della Meccanica brevettatrici sono, poi, localizzate in territori distrettuali: circa il 40% delle imprese risultano appartenere a distretti, di cui il 37% in territori specializzati nella Meccanica, mentre il 3% circa opera in territori distrettuali, ma specializzati in altre produzioni, di cui le imprese meccaniche risultano fornitori di componenti strategici (distretti degli elettrodomestici) o processi produttivi (Macchine per il marmo a Carrara, Macchine per la concia e la lavorazione della pelle ad Arzignano e S. Croce etc.).

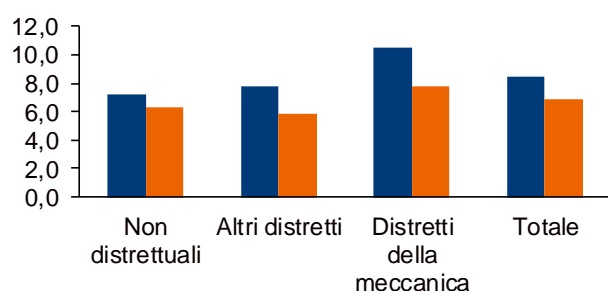
Tab. 4.3 - Campione di brevettatori della Meccanica per localizzazione distrettuale

	N. imprese	%	Addetti 2018	%	Fatturato 2018 (milioni di €)	%
Non distrettuali	1.096	60,1	12.5501	55,9	43.587	55,8
Distretti della meccanica	677	37,1	92.187	41,0	32.190	41,2
Altri distretti	52	2,8	6.931	3,1	2.321	3,0
<b>Totale</b>	<b>1.825</b>	<b>100,0</b>	<b>224.619</b>	<b>100,0</b>	<b>78.098</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Alle imprese del campione fanno riferimento circa 15 mila domande di brevetto, equamente distribuite tra imprese non distrettuali e distrettuali che confermano una forte propensione a brevettare, in particolare per quanto riguarda le imprese localizzate in distretti specializzati nella Meccanica, anche in funzione della presenza di alcune imprese di grandi dimensioni e fortemente orientate all'attività brevettuale, come evidente dal numero elevato di brevetti per impresa (Fig. 4.2).

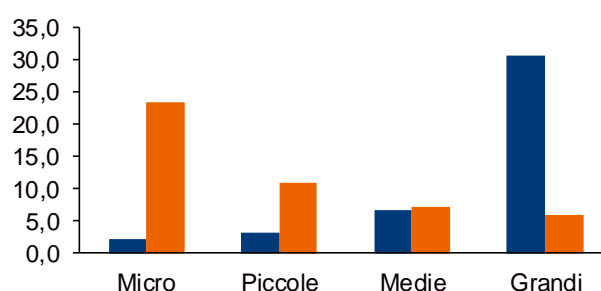
Fig. 4.1 – Propensione a brevettare per localizzazione distrettuale



■ Brevetti per impresa ■ Brevetti ogni 100 addetti

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.2 – Propensione a brevettare per dimensione d'impresa



■ Brevetti per impresa ■ Brevetti ogni 100 addetti

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

L'elevato livello di brevetti per addetto delle micro e delle piccole imprese dipende, sostanzialmente, dalla selezione delle sole imprese brevettatrici nel nostro campione.

Al di là dei dati medi, infatti, è da sottolineare come il numero di domande di brevetto presenti una distribuzione concentrata su alcune imprese. In particolare, emergono 45 soggetti che

detengono un portafoglio di più di 50 domande di brevetto che da sole coprono il 40% delle domande del nostro campione. All'altro estremo troviamo una quota rilevante di imprese (poco meno del 70%) che hanno meno di 5 domande di brevetto, di cui circa il 30% presentano una attività brevettuale sporadica, con una sola domanda di brevetto presentata nell'arco di tempo considerato.

Tab. 4.4 – Distribuzione delle imprese e dei brevetti per intensità di brevettazione

	N. brevetti	%	N. imprese	%
< 5 brevetti	2.346	15	1.248	68
5-50 brevetti	6.858	45	532	29
>50 brevetti	6.192	40	45	2
Totale	15.396	100	1.825	100

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Vi è una chiara maggiore propensione delle imprese grandi verso la presentazione di domande di brevetto, fisiologica considerati anche i costi e la complessità dell'attività innovativa: nel nostro campione nessuna impresa micro o piccola presenta più di 50 domande di brevetto.

Tab. 4.5 – Distribuzione delle imprese e dei brevetti per classe dimensionale e intensità brevettuale (ampiezza del portafoglio brevettuale)

	N. imprese				Totale
	Micro	Piccole	Medie	Grandi	
< 5 brevetti	192	545	439	72	1.248
5-50 brevetti	14	111	239	168	532
>50 brevetti			11	34	45
Totale	206	656	689	274	1.825

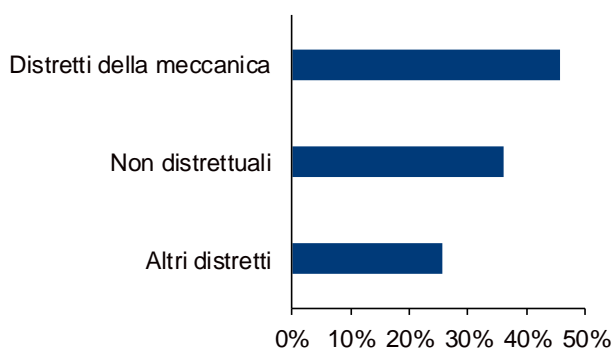
	N. domande di brevetto				Totale
	Micro	Piccole	Medie	Grandi	
< 5 brevetti	308	984	896	158	2.346
5-50 brevetti	107	1.025	2.894	2.832	6.858
>50 brevetti			829	5.363	6.192
Totale	415	2.009	4.619	8.353	15.396

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

E', tuttavia, da sottolineare la forte attività di alcune medie imprese: nel nostro campione figurano 11 medie imprese con portafogli brevettuali costituiti da più di 50 domande. Con 4.600 domande, le medie imprese della Meccanica sono responsabili per il 30% dei brevetti del nostro campione.

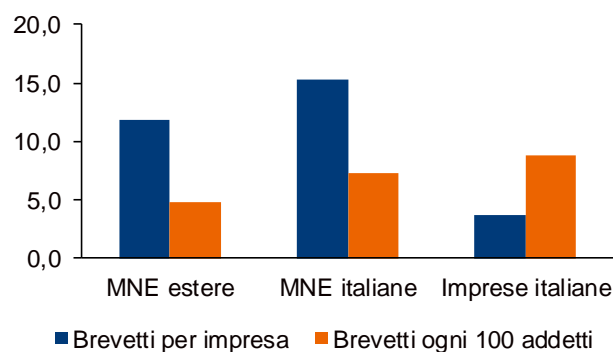
Come già sottolineato, poi, la presenza di forti brevettatori, con portafogli costituiti da più di 50 domande, è particolarmente presente nei distretti (Fig. 4.3).

Fig. 4.3 – Quota di brevetti domandati da imprese con più di 50 brevetti per localizzazione (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

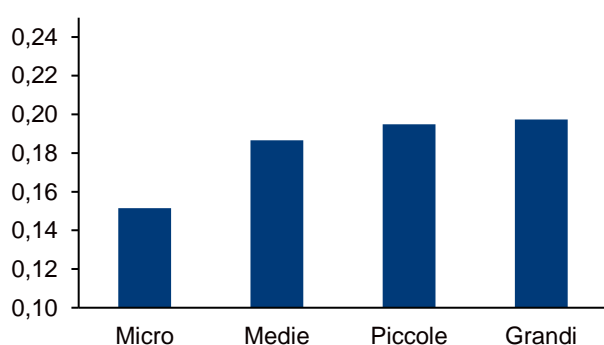
Fig. 4.4 – Propensione a brevettare per tipologia d'impresa



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

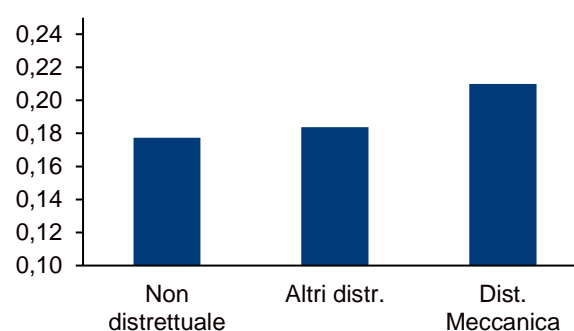
Tra gli altri fattori rilevanti nell'influenzare l'attività brevettuale vi è anche l'appartenenza o meno a gruppi multinazionali (MNE). Imprese appartenenti a gruppi internazionalizzati di grandi dimensioni sono, tendenzialmente, maggiormente vocate all'attività innovativa, che consente di mantenere elevato il profilo strategico e competitivo. L'esposizione alla concorrenza mondiale può costituire un incentivo a proteggersi, tramite il brevetto, dagli imitatori. Ci aspettiamo, pertanto, che le imprese multinazionali, sia a capitale italiano che estero, presentino una maggiore propensione a brevettare. Tuttavia, è possibile che nel caso di multinazionali a capitale estero, l'attività brevettuale non faccia capo alla filiale o alla partecipata italiana ma alla capogruppo, portando a sottovalutare per questo tipo di imprese la reale attività brevettuale.

Fig. 4.5 – Numero medio di citazioni per brevetto per dimensione d'impresa



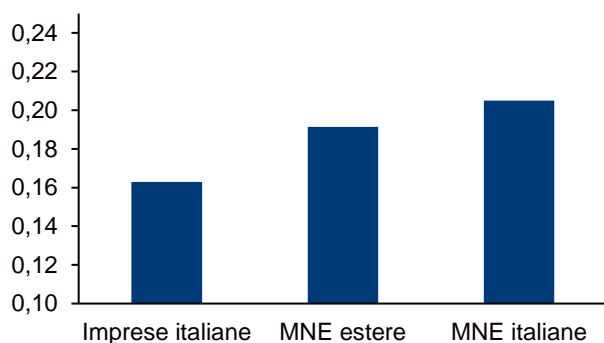
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.6 – Numero medio di citazioni per brevetto per localizzazione



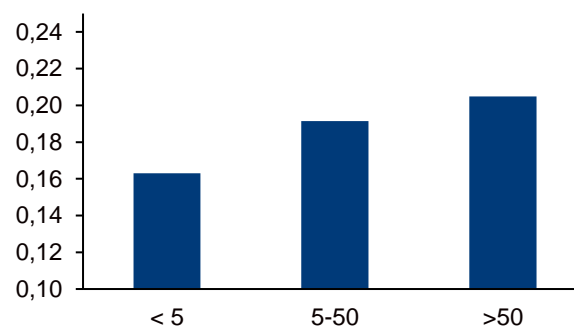
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.7 - Numero medio di citazioni per brevetto per tipologia d'impresa



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.8 - Numero medio di citazioni per brevetto per intensità di brevettazione (ampiezza del portafoglio brevettuale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Nel nostro campione sono presenti 560 imprese italiane con proiezione internazionale (MNE italiane) e 258 imprese partecipate da investitori esteri (MNE estere, con partecipazioni o di controllo o paritarie), mentre le restanti 994 imprese sono a capitale italiano e senza proprie partecipate all'estero (imprese italiane).

Come evidente dalla figura 4.4 e come atteso, la propensione a brevettare, in termini di numero di brevetti per impresa, appare maggiore per le imprese proiettate a livello internazionale, in particolare per quelle a capitale italiano.

Le multinazionali italiane operanti nella Meccanica risultano detenere non soltanto il maggior numero di brevetti, ma anche il maggior numero di citazioni<sup>48</sup>, segnale implicito della innovatività dei brevetti stessi (Fig. 4.7).

Da segnalare, comunque, come le imprese distrettuali, anche tenendo conto della dimensione e della proiezione internazionale, presentino una attività brevettuale più intensa, in particolare per quanto riguarda i distretti della Meccanica, che spiccano per l'elevato numero di brevetti per impresa, in tutte le classi dimensionali.

**Tab. 4.9 – Propensione a brevettare per localizzazione, dimensione e tipologia d'impresa (n. brevetti per impresa)**

	Non distrettuali	Distretti della meccanica	Altri distretti	Totale
Micro	1,9	2,1	2,3	2,0
Piccole	2,9	3,4	2,5	3,1
Medie	6,3	7,4	4,7	6,7
Grandi	27,7	33,4	31,6	30,5
Imprese italiane	3,4	4,0	2,9	3,6
MNE estere	10,3	13,0	39,5	11,8
MNE italiane	12,7	19,8	8,3	15,3
Totale	7,2	10,5	7,8	8,4

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Come già accennato, l'attività brevettuale delle imprese della Meccanica spazia su un ampio raggio di tecnologie, da quelle propriamente meccaniche a quelle legate all'elettrotecnica, all'elettronica, ai trasporti e mobilità. In particolare, spiccano le tecnologie legate alle funzioni svolte dai macchinari e ai materiali utilizzati.

L'analisi delle classi IPC (International Patent Classification)<sup>49</sup> evidenzia una netta prevalenza delle tecnologie della sezione B (esecuzione di operazioni), tra cui spicca la classe B65, relativa all'imballaggio, tipologie di macchinari in cui l'Italia vanta una leadership globale. Queste tecnologie appaiono ancora più rilevanti per le imprese distrettuali (come si vedrà meglio nel prossimo paragrafo nel focus sul distretto delle Macchine per imballaggio di Bologna).

**Tab. 4.10 – Distribuzione % dei brevetti per sezione IPC e per localizzazione delle imprese**

	Non distrettuali	Distretti della meccanica	Altri distretti	Totale
A - Fabbisogni umani	7	8	22	8
B - Esecuzione operazioni, trasporti	51	64	20	56
C - Chimica, metallurgia	4	2	8	4
D - Tessile e carta	1	6	3	3
E - Costruzioni	4	2	1	3
F - Ingegneria meccanica	25	12	41	19
G - Fisica	4	4	3	4
H - Energia elettrica	3	1	3	2
Totale	100	100	100	100

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

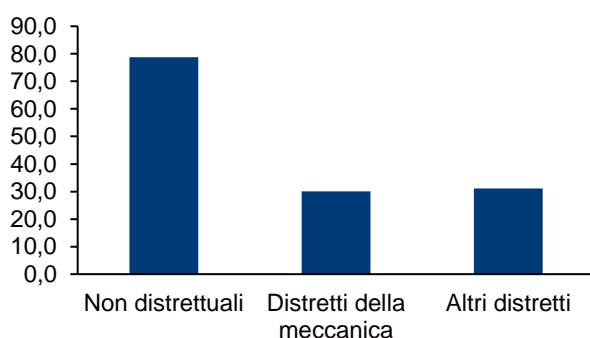
Rilevante è poi l'attività brevettuale nella sezione F, quella dell'ingegneria meccanica, ma appaiono importanti anche le sezioni G e H, quelle più legate al mondo dell'elettronica e delle telecomunicazioni, ma soprattutto quelle relative alla sezione A (fabbisogni umani), in cui vengono classificate le tecnologie relative all'alimentare, al tabacco, alle calzature e agli elettrodomestici

<sup>48</sup> Il numero di citazioni successive ricevuto dai brevetti è stato "normalizzato" tenendo conto dell'anzianità del brevetto stesso (ovvero dividendo il numero di citazioni ricevute nel 2018 per gli anni di anzianità del brevetto).

<sup>49</sup> L'analisi è stata effettuata considerando sia la classe principale che le successive otto, per un totale di oltre 40.000 incroci brevetto/codice IPC.

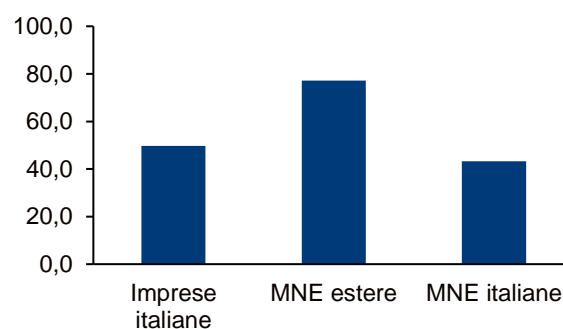
(importante specializzazione degli operatori della Meccanica afferenti a distretti non della Meccanica).

**Fig. 4.9 – Diversificazione delle classi tecnologiche dei brevetti per localizzazione dell'impresa (inverso dell'indice di Herfindahl-Hirschman)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

**Fig. 4.10 – Diversificazione delle classi tecnologiche dei brevetti per tipologia dell'impresa (inverso dell'indice di Herfindahl-Hirschman)**

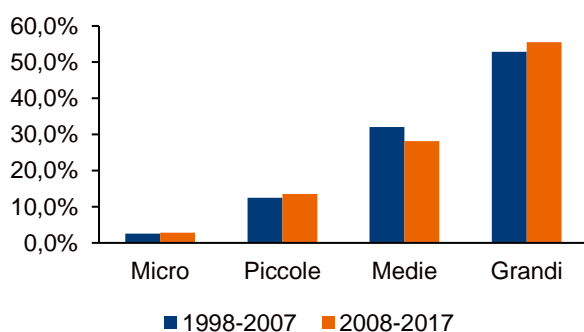


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

L'analisi della diversificazione delle classi IPC<sup>50</sup>, effettuata utilizzando l'inverso dell'indice di Herfindahl-Hirschman, evidenzia come le imprese distrettuali appaiono maggiormente focalizzate e specializzate mentre le partecipate delle multinazionali estere presentano un grado elevato di diversificazione.

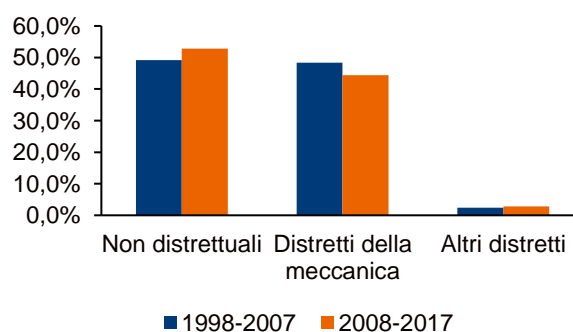
Le evidenze fin qui mostrate non variano sostanzialmente analizzando separatamente l'attività brevettuale meno recente (1998-2007) e quella relativa all'ultimo decennio (2008-2017): emerge un peso leggermente maggiore dei brevetti presentati dalle grandi imprese e dalle imprese a controllo estero. Al tempo stesso si incrementa anche il numero di brevetti afferenti alle piccole imprese e ai soggetti che, nel complesso del periodo, detenevano portafogli brevettuali di minori dimensioni. Il peso delle imprese localizzate nei distretti diminuisce, invece, leggermente tra i due periodi considerati.

**Fig. 4.11 – Peso dei brevetti per dimensione d'impresa (%)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

**Fig. 4.12 – Peso dei brevetti per localizzazione dell'impresa (%)**

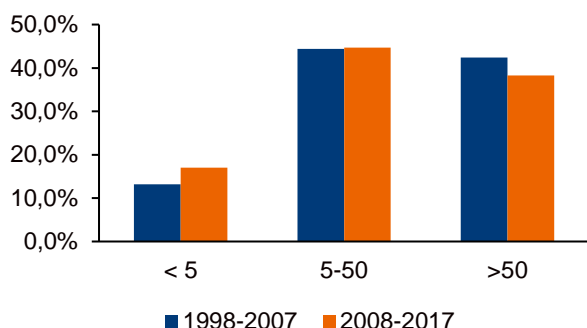


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

<sup>50</sup> L'analisi è stata condotta a livello di classe IPC a 4 digit.

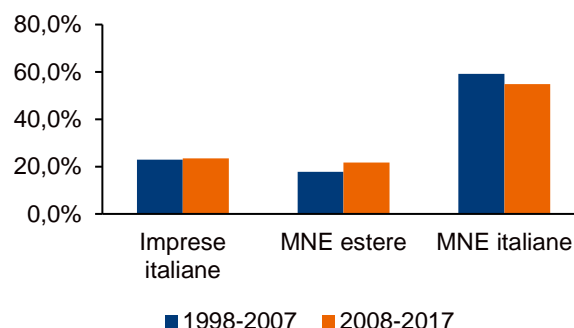


Fig. 4.13 – Peso dei brevetti per dimensione del portafoglio brevettuale (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.14 – Peso dei brevetti per tipologia d'impresa (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

#### 4.1.2 Gli inventori della Meccanica italiana

I circa 15.000 brevetti analizzati finora corrispondono a poco più di 27.337 ricorrenze di nominativi, corrispondenti a 8.223<sup>51</sup> inventori. I documenti brevettuali, oltre al nome dell'assegnatario (ovvero di colui che detiene i diritti economici sull'invenzione brevettata), contengono, infatti, anche il nominativo della o delle persone che hanno contribuito alla sua realizzazione. Al di là del nominativo, purtroppo, le ulteriori informazioni disponibili si esauriscono alla nazionalità ed al Codice di Avviamento Postale, consentendo comunque di gettare luce, oltre che sulla loro numerosità e articolazione, anche sulla nazionalità e la collocazione geografica degli inventori della Meccanica italiana.

La tabella 4.11 delinea il quadro degli inventori presenti nei brevetti della Meccanica italiana, in base alle caratteristiche principali delle imprese assegnatarie. Per 5 brevetti, corrispondenti ad altrettante imprese, non figurano i nominativi degli inventori e sono stati, pertanto, esclusi, da questa parte dello studio, che considera, dunque, 1.820 imprese e 15.391 brevetti.

Una prima analisi riguarda la numerosità degli inventori, misurabile in termini sia di numero di inventori per brevetto (che esprime l'ampiezza del team di ricerca sullo specifico progetto che ha portato al brevetto) che per numero di inventori per impresa (che esprime l'ampiezza dell'intera rete di competenze delle imprese della Meccanica nel corso dei 20 anni considerati). Quest'ultimo indicatore appare fortemente correlato, come atteso, con l'attività brevettuale: maggiore è il numero di brevetti domandati, più elevato è il numero di persone coinvolte (che schizza a quasi 75 nominativi per le imprese con più di 50 brevetti rispetto ad una media di circa 5 ed un minimo di 1,7 per i brevettatori occasionali). Data la correlazione tra intensità brevettuale e internazionalizzazione, si riscontra una rete di inventori mediamente più elevata per le imprese più grandi (18,2) e le imprese con proiezione all'estero (7,9) o con capitale straniero (8,3). La rilevanza delle grandi imprese e dei soggetti internazionalizzati nei distretti della Meccanica contribuisce, pertanto, a spiegare il numero leggermente più elevato di inventori coinvolti nei brevetti delle imprese localizzate (5,1 per i distretti della Meccanica), senza che, tuttavia, si noti una differenza rilevante nei confronti delle imprese non distrettuali.

<sup>51</sup> L'analisi degli inventori ha richiesto un lavoro di normalizzazione dei nominativi, con l'obiettivo di identificare in modo univoco gli inventori e pulire dalle numerose anomalie presenti sia per errori ortografici evidenti, sia per nominativi scritti in modo leggermente differente (accenti, nomi composti es. Gian Paolo/Gianpaolo etc.). In alcuni casi, poi, il campo dell'inventore riporta il nome dell'azienda assegnataria sia da solo (in questo caso il record è stato eliminato) o insieme all'inventore.

Tab. 4.11 – Imprese e inventori nella Meccanica italiana

	N. imprese	N. brevetti	N. inventori	di cui stranieri	Inventori per brevetto	Inventori per impresa	Quota inventori stranieri
<b>Per dimensione</b>							
Micro	206	415	318	10	1,3	1,5	3,1%
Piccole	653	2.006	1.209	49	1,4	1,9	4,1%
Medie	687	4.617	2.137	98	1,6	3,1	4,6%
Grandi	274	8.353	4.984	695	2,0	18,2	13,9%
<b>Per localizzazione</b>							
Non distrettuali	1.093	7.864	4.955	620	1,8	4,5	12,5%
Distretti mecc.	675	7.123	3.447	217	1,7	5,1	6,3%
Altri distretti	52	404	246	15	1,9	4,7	6,1%
<b>Per tipologia d'impresa</b>							
Imprese italiane	990	3.575	1.959	48	1,4	2,0	2,5%
MNE estere	258	3.053	2.145	244	2,0	8,3	11,4%
MNE italiane	572	8.763	4.544	560	1,9	7,9	12,3%
<b>Per intensità brevettuale (n. brevetti)</b>							
< 5	1243	2.341	2.156	67	1,4	1,7	3,1%
5-50	532	6.858	3.129	221	1,5	5,9	7,1%
>50	45	6.192	3.363	564	2,2	74,7	16,8%
<b>Totale</b>	<b>1.820</b>	<b>15.391</b>	<b>8.648</b>	<b>852</b>	<b>1,8</b>	<b>4,8</b>	<b>9,9%</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Emerge, poi, una relazione positiva tra l'intensità brevettuale ed il numero di inventori per brevetto, proxy della complessità dei team di ricerca: imprese con una forte attività brevettuale tendono, oltre ad avere un maggior numero di inventori, anche ad avere team composti da un numero più elevato di soggetti. Anche in questo caso emerge con chiarezza la correlazione con la dimensione ed il grado di internazionalizzazione, mentre la localizzazione distrettuale o meno non sembra avere un impatto, con la dimensione dei team che rimane molto vicina alla media. Oltre alla complessità dei team è poi possibile analizzare la nazionalità degli inventori. La netta maggioranza degli inventori è di nazionalità italiana (il 90% circa), come atteso, date anche le difficoltà del nostro paese ad attrarre lavoratori ad elevato profilo di competenze. Nel restante 10% di innovatori stranieri, pari a circa 850 nominativi, spicca la presenza USA (con 322 nominativi, 3,7%), seguiti da Germania (134 nominativi, 1,5%), Francia (63 casi, 0,7%) e Svizzera (41 casi, 0,5%). Il loro contributo non è comunque trascurabile, con persino alcune imprese con solamente inventori stranieri ed un ruolo che cresce al crescere del numero di brevetti complessivi presentati dall'impresa, rimanendo bassa tra i brevettatori occasionali (con meno di 5 domande di brevetto, 3,1% di inventori stranieri) e quelli medi (7,1%) per salire a 16,8% per le imprese forti brevettatrici.

La presenza di innovatori stranieri è, poi, chiaramente correlata sia con la dimensione d'impresa sia con il grado di internazionalizzazione. La quota di inventori stranieri rimane intorno al 3/4% per le micro, le piccole e le medie imprese e sale a quasi il 14% per le imprese di maggiori dimensioni. Allo stesso modo, gli inventori di nazionalità non italiana sono solo il 2,5% nelle imprese a capitale italiano e senza partecipate estere e sale nettamente per le imprese internazionalizzate. Da notare, a questo proposito, come la quota di inventori non italiani sia addirittura più elevata nel caso di imprese multinazionali a capitale italiano, rispetto a quanto non si riscontri nelle imprese a capitale estero.

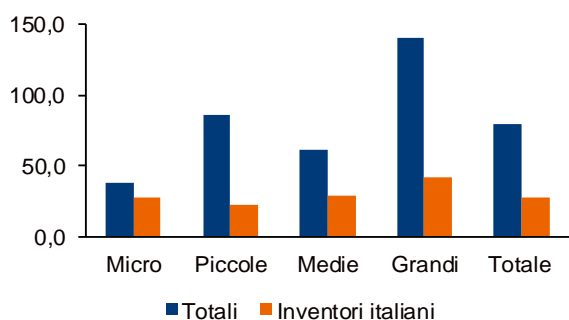
Stupisce, pertanto, date le maggiori dimensioni ed il grado mediamente elevato di internazionalizzazione, riscontrare una quota di inventori stranieri limitata tra le imprese che operano all'interno dei distretti, sia quelli specializzati nella Meccanica (6,3% di inventori stranieri) che quelli specializzati in altre lavorazioni (6,1% di inventori stranieri), a segnalare come la dimensione nazionale delle competenze sia ancora un asset significativo per queste imprese.

L'aspetto geografico può essere analizzato anche attribuendo una distanza (in chilometri) tra la sede operativa dell'impresa e la località associata all'inventore (espressa dal CAP per gli inventori italiani o dalla nazione per gli stranieri)<sup>52</sup>, nell'ipotesi che tale località sia quella di residenza<sup>53</sup>.

Per ciascuna impresa, in funzione della localizzazione degli inventori, è stata pertanto calcolata la distanza media, espressa in chilometri, della rete di competenze coinvolta nell'attività brevettuale, sia per il totale degli inventori sia per i soli inventori di nazionalità italiana. La rete di competenze appare nettamente più ampia, dal punto di vista geografico, per le imprese con una forte attività brevettuale: la distanza media tra gli inventori e la sede operativa raggiunge un picco di 230 chilometri per le imprese con più di 50 brevetti al proprio attivo. Anche depurando il dato dagli inventori stranieri, nettamente più presenti per questa categoria d'impresa, la distanza media rimane più elevata per questa categoria d'impresa, a sottolineare una ulteriore caratteristica della complessità dell'attività innovativa di queste imprese già espressa dagli altri indicatori fin qui analizzati.

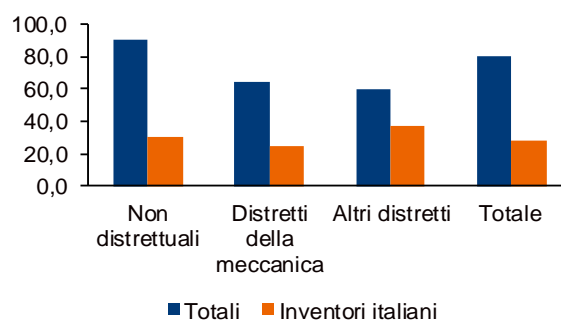
Non stupisce, poi, vedere una netta correlazione tra l'ampiezza del bacino di competenze, misurata dalla distanza degli inventori, con la dimensione d'impresa e con il grado di internazionalizzazione. A questo proposito è comunque interessante sottolineare come le multinazionali a capitale italiano tendano ad avere una "rete" di innovatori nettamente più corta rispetto alle multinazionali estere, che tendono ad avere un raggio d'azione più elevato, anche considerando solamente gli inventori italiani.

Fig. 4.15 - Distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per dimensione (chilometri)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.16 - Distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per localizzazione (chilometri)

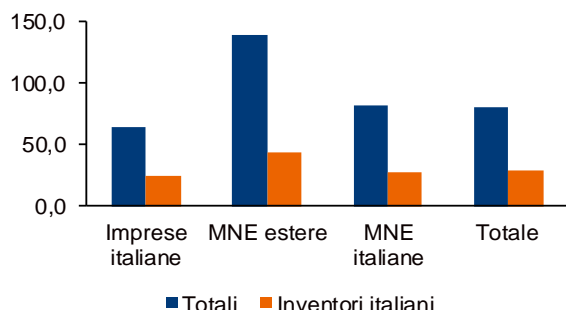


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

<sup>52</sup> Si tenga conto che l'informazione relativa alla localizzazione geografica dell'inventore non è disponibile per un numero limitato di inventori (circa 1.600), esclusi pertanto dall'analisi. Il campione di imprese risulta, pertanto, ridotto a 1.782 imprese.

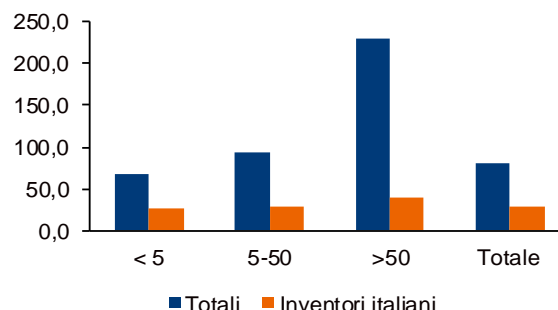
<sup>53</sup> E' possibile che la località associata all'inventore sia, invece, quella del luogo di lavoro (che potrebbe pertanto coincidere con la sede operativa). L'errore indotto da questo tipo di anomalia, comunque, dovrebbe essere casuale e non essere correlato con le caratteristiche delle imprese considerate nell'analisi. La distanza media è stata calcolata considerando ogni coppia innovatore/brevetto e pertanto risulta "pesata" per il numero di ricorrenze di nominativi.

Fig. 4.17 - Distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per tipologia d'impresa (chilometri)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.18 - Distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per intensità brevettuale (chilometri)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Le imprese distrettuali, poi, presentano una rete più vicina, a sottolineare il forte radicamento di queste imprese con il territorio. Tale risultato emerge sia per le imprese localizzate all'interno di distretti con una specializzazione differente, sia, ancora di più, per quelle localizzate nei distretti della Meccanica veri e propri. Spicca, in particolare, la ridotta distanza media tra gli inventori e la sede delle imprese dei distretti della Meccanica che raggiunge un minimo di 24,5 chilometri se si considerano i soli inventori italiani.

Tab. 4.12 - Distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per dimensione e localizzazione dell'impresa (chilometri)

	Totali			Inventori italiani		
	Non distrettuali	Distretti della meccanica	Altri distretti	Non distrettuali	Distretti della meccanica	Altri distretti
Micro	41,3	35,0	0,0	36,1	12,4	0,0
Piccole	95,4	69,4	94,7	22,6	17,4	59,8
Medie	74,4	46,5	22,0	27,7	30,4	22,0
Grandi	173,1	109,5	96,3	52,4	30,4	38,4
Totale	90,9	64,7	59,7	30,0	24,5	37,4

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

La minore distanza media delle imprese dei distretti della Meccanica emerge per tutte le classi dimensionali, sia tra le micro e le piccole (che hanno un bacino di competenze molto vicino, al di sotto dei 20 chilometri) sia soprattutto per le grandi imprese, dove la distanza media, una volta depurata dagli inventori stranieri, è di soli 30 chilometri, contro gli oltre 50 delle grandi imprese collocate al di fuori dei distretti.

Lo spaccato delle regioni a maggiore presenza distrettuale, evidenzia come tale fenomeno sia piuttosto diffuso sul territorio e più accentuato in Toscana, dove si riscontra una distanza media inferiore ai 20 chilometri, una volta depurato il dato dagli inventori stranieri, la cui presenza contribuisce ad allungare la distanza totale a ben 127 chilometri. Da notare, poi, come l'Emilia-Romagna, insieme alle Marche, presentino un raggio d'azione della propria rete d'inventori nel complesso particolarmente ridotto.

Tab. 4.13 - Distanza media degli inventori dalla sede operativa dell'impresa per tipologia d'impresa (chilometri)

Regione	Imprese non distrettuali		Imprese distrettuali	
	Totali	Inventori italiani	Totali	Inventori italiani
Toscana	60,9	29,3	127,6	19,1
Emilia-Romagna	55,7	29,6	32,5	23,8
Marche	51,8	51,8	26,6	24,1
Veneto	65,9	26,5	87,7	24,7
Lombardia	72,4	25,8	63,0	25,6
Friuli-Venezia Giulia	72,2	44,1	58,6	26,2
Piemonte	189,0	37,1	61,4	26,7

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

## 4.2 Brevetti e inventori in alcuni distretti della Meccanica

### 4.1.1 L'attività innovativa delle imprese di alcuni distretti della Meccanica attraverso l'analisi dei brevetti

In questo paragrafo concentriamo l'analisi su alcuni distretti della Meccanica, selezionati per l'elevata attività innovativa che manifestano, valutata considerando sia la numerosità di domande di brevetto depositate all'European Patent Office tra il 1998 e il 2017, che la propensione a innovare misurata in rapporto al numero di addetti del distretto e al numero di imprese brevettatrici<sup>54</sup>.

Sono stati analizzati, in particolare i seguenti distretti:

- le Macchine per l'imballaggio di Bologna,
- le Macchine per l'industria cartaria di Lucca,
- le Macchine utensili e robot industriali di Torino,
- la Meccanica strumentale di Vicenza,
- la Meccanica strumentale del Bresciano.

Nel complesso, le imprese dei distretti selezionati hanno registrato 3.076 domande di brevetto, il 20% del totale di settore, registrando 9 brevetti ogni 100 addetti e 17,7 brevetti per impresa, valori più alti di quelli della Meccanica italiana (pari a 6,9 e 8,4 rispettivamente).

Tab. 4.14 - Attività brevettuale nei distretti selezionati

	Numero imprese che brevetta	Tot. imprese	%	Numero brevetti	Brevetti ogni 100 addetti	Brevetti per impresa
Macchine per l'imballaggio di Bologna	32	75	42,7	1.693	19,9	52,9
Macchine per l'industria cartaria di Lucca	13	21	61,9	363	18,1	27,9
Macchine utensili e robot industriali di Torino	27	125	21,6	283	5,5	10,5
Meccanica strumentale del Bresciano	23	176	13,1	306	5,6	13,3
Meccanica strumentale di Vicenza	79	392	20,2	431	3,3	5,5
Distretti meccanica selezionati	174	789	22,1	3.076	9,0	17,7
Meccanica italiana				15.396	6,9	8,4

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Da questa prima fotografia emerge già un'elevata eterogeneità dei risultati tra i diversi cluster. Su tutti spicca il distretto delle Macchine per l'imballaggio di Bologna, con circa 1.700 brevetti registrati (19,9 brevetti ogni 100 addetti) e una quota di imprese che registra attività innovativa

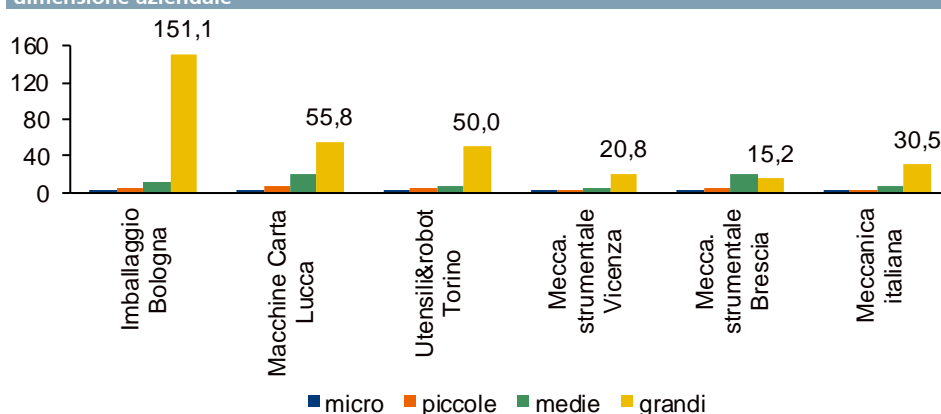
<sup>54</sup> Si rimanda al capitolo 4 dell'11° Rapporto di Economia e Finanza dei Distretti Industriali, Dicembre 2018 per una definizione dei distretti del settore.

superiore al 40%. Segue, per numerosità di brevetti, la Meccanica strumentale di Vicenza, con però solo un quinto di imprese brevettatrici, e una propensione a brevettare più bassa rispetto alle altre realtà analizzate (3,3 brevetti ogni 100 addetti), condizionata molto presumibilmente da un tessuto produttivo molto frammentato e popolato da numerose imprese. Su livelli analoghi, per numero di brevetti e propensione a brevettare, i distretti delle Macchine utensili e robot industriali di Torino e la Meccanica strumentale del bresciano, mentre è interessante evidenziare la particolare vivacità del cluster delle Macchine per l'industria cartaria di Lucca. Quest'ultimo si caratterizza infatti per un'elevata attitudine all'innovazione: oltre la metà delle imprese del distretto brevetta, con un totale di 363 brevetti depositati e una propensione pari a 18,1 brevetti ogni 100 addetti.

Così come osservato nel paragrafo precedente l'analisi dimensionale a livello di distretto conferma la rilevanza delle medie e grandi imprese nei processi di innovazione, con picchi in termini di brevetti per azienda, in particolare per il distretto bolognese: le grandi imprese del packaging depositano oltre 150 brevetti a testa, un dato nettamente superiore a quello degli altri distretti analizzati e al dato delle imprese del settore della Meccanica (30,5 brevetti per impresa). Si tratta prevalentemente di multinazionali italiane, big player del distretto, che confermano la loro leadership anche in ambito tecnologico.

Anche i distretti di Lucca e Torino (con oltre 50 brevetti per impresa) evidenziano una numerosità di brevetti superiore alla media di settore, influenzati, come a Bologna, dalla presenza di alcune multinazionali (Fabio Perini in Toscana e Comau e Prima Industrie, in Piemonte). Si posiziona su livelli inferiori alla media del settore il dato per le grandi aziende dei distretti della Meccanica strumentale di Vicenza e del bresciano che registrano 20,8 e 15,2 brevetti per impresa rispettivamente. Nel distretto della Meccanica del bresciano si osserva però una maggiore attività innovativa per le imprese di medie dimensioni (20,2 brevetti per azienda) rispetto alle grandi (15,2). Tale dato è influenzato dalla presenza di una media azienda altamente innovativa e specializzata nella costruzione di macchine circolari per maglieria Seamless (Santoni, appartenente al Gruppo Lonati).

Fig. 4.19 - Propensione a brevettare in alcuni distretti della Meccanica (brevetti per impresa) per dimensione aziendale



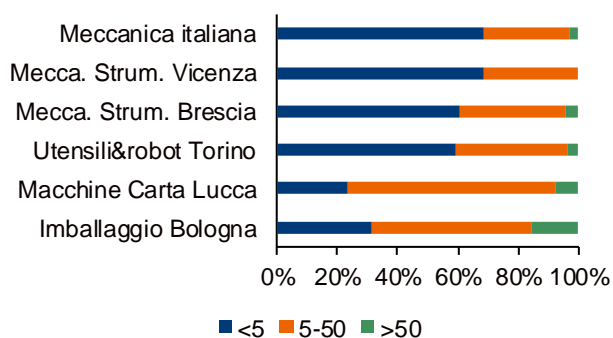
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Osservando la distribuzione delle imprese per intensità brevettuale (meno di 5 brevetti registrati, tra 5 e 50 registrazioni o brevetti superiori a 50), nei diversi distretti e confrontandola con il settore della Meccanica emergono risultati interessanti.

Nei distretti della Meccanica strumentale di Brescia e Vicenza, e nel cluster delle Macchine utensili e robot industriali di Torino oltre la metà delle imprese detiene meno di 5 brevetti, evidenziando

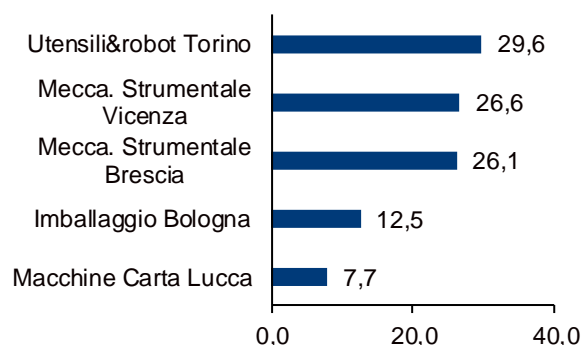
una prevalenza di imprese che manifestano un'attività innovativa piuttosto limitata, in linea con quanto osservato nel settore della Meccanica, dove tale percentuale risulta del 68,4%. Più di un quarto di queste imprese (il 30% per le Macchine utensili e robot di Torino) registra 1 solo brevetto, mostrando un'attività estremamente sporadica. Nei distretti di Lucca e di Bologna invece si delinea un'attività innovativa più intensa e diffusa tra i soggetti del territorio: la maggior parte delle imprese (69,2% e 53,1% rispettivamente) detiene tra 5 e 50 titoli. In questi cluster, quindi, oltre alla presenza dei player più grandi, che, come visto precedentemente, hanno un portafoglio particolarmente ricco, esiste un nucleo di imprese a forte intensità innovativa.

Fig. 4.20 - Distribuzione delle imprese per intensità brevettuale per distretto (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

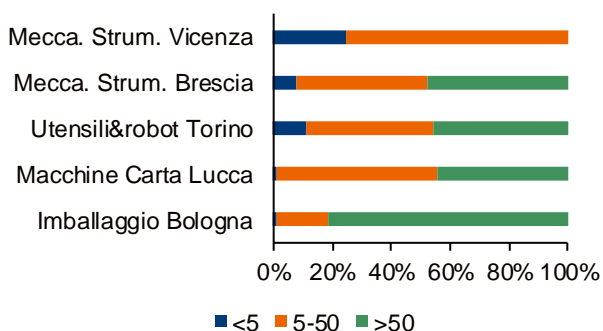
Fig. 4.21 - Quota di imprese con 1 solo brevetto (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

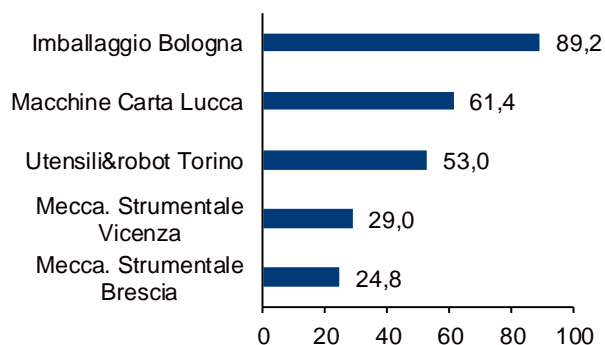
Anche dall'analisi della distribuzione delle domande di brevetto di ciascun cluster per intensità brevettuale emergono alcune differenze significative fra distretti. Da un lato si osserva la forte concentrazione del distretto bolognese nella distribuzione dei brevetti e dall'altro la maggiore dispersione nei distretti della Meccanica strumentale. In particolare, a Bologna, le imprese più grandi detengono circa il 90% dei brevetti del distretto, un dato che scende verso valori sotto il 30% nei distretti della Meccanica strumentale (Vicenza e Brescia).

Fig. 4.22 - Distribuzione delle domande di brevetto per intensità brevettuale per distretto (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.23 - Quota di brevetti delle grandi imprese sul totale (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Nel packaging bolognese emerge, ancora una volta, il ruolo di primissimo piano dei big player del distretto nel processo innovativo, misurato in termini di numerosità di titoli depositati, con risultati particolarmente brillanti e nettamente superiori a quelli della media di settore, a cui si affianca comunque un nucleo di medie e piccole imprese, caratterizzate da una buona propensione a brevettare, confermando la presenza di un territorio altamente ricettivo e innovativo.

Anche nei distretti delle Macchine per l'industria della carta di Lucca e delle Macchine e robot industriali di Torino, emerge con forza il ruolo dei principali player del distretto, che detengono il portafoglio titoli più numeroso.

Nei due cluster della Meccanica strumentale emerge un'attività innovativa più diffusa che negli altri cluster, coerentemente, come già sottolineato, con un tessuto produttivo più frammentato.

#### 4.2.2 L'attività innovativa delle imprese di alcuni distretti della Meccanica attraverso l'analisi degli inventori

In questo paragrafo cercheremo di approfondire il processo innovativo dei distretti selezionati ampliando lo sguardo agli inventori di ciascun brevetto. Tale analisi ci permette di individuare alcune ulteriori specificità nell'attività innovativa dei diversi territori, delineando la dimensione sociale dell'attività brevettuale, completando e arricchendo così l'analisi svolta finora.

Nei 5 distretti della Meccanica analizzati, sono 1.232 gli inventori presenti, pari al 35,8% degli inventori totali dei distretti del settore. La numerosità degli inventori riflette in parte l'attività brevettuale: i distretti con più inventori, in particolare l'Imballaggio di Bologna e la Meccanica di Vicenza, con 539 e 247 inventori rispettivamente, sono anche quelli con il più alto numero di titoli depositati.

Il dato del cluster bolognese, al pari di quanto emerso già nell'analisi precedente, si distacca nettamente da quello degli altri distretti: gli inventori dell'Imballaggio di Bologna rappresentano il 15,6% sul totale degli inventori del settore, un valore doppio rispetto a quello del cluster di Vicenza, al secondo posto per numero di soggetti che registra un'invenzione.

Tab. 4.15 - Gli inventori nei distretti

	Numero inventori	% su tot. inventori distretti	Numero ricorrenze	Peso dei primi 3 inventori su tot. ricorrenze
Macchine per imballaggio Bologna	539	15,6	3.431	16,4
Macchine industria carta Lucca	122	3,5	693	21,5
Meccanica strumentale del bresciano	113	3,3	622	53,1
Macchine utensili e robot Torino	211	6,1	578	10,9
Meccanica strumentale di Vicenza	247	7,2	625	8,0
Totale distretti analizzati	3.447	100		

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Analizzando le ricorrenze, il numero di brevetti delle imprese della Meccanica assegnato a ciascun inventore (che conta anche il numero di volte che il soggetto partecipa a un team di inventori) è possibile individuare delle figure chiave nell'attività innovativa, evidenziando alcune differenze nei distretti selezionati.

Nei cluster della Meccanica del bresciano, nel Cartario di Lucca e nel Packaging di Bologna si individuano delle figure con un ruolo di primissimo piano nei processi innovativi, mentre il fenomeno è meno evidente nei distretti di Torino e di Vicenza.

Nel distretto della Meccanica strumentale del bresciano, l'attività innovativa è concentrata in 3 figure principali, con oltre 100 brevetti a testa: si tratta dei membri della stessa famiglia, proprietaria dell'impresa (Gruppo Lonati), che insieme rappresentano più del 50% delle ricorrenze brevettuali complessive, confermando il ruolo di primo piano del Gruppo nel distretto (sia in termini di fatturato che di attività brevettuale). Per tutti questi soggetti la classe tecnologica<sup>55</sup> di brevettazione prevalente è la stessa D04B: processi di maglieria per la costruzione di macchine

<sup>55</sup> Classe IPC - International Patent Classification.



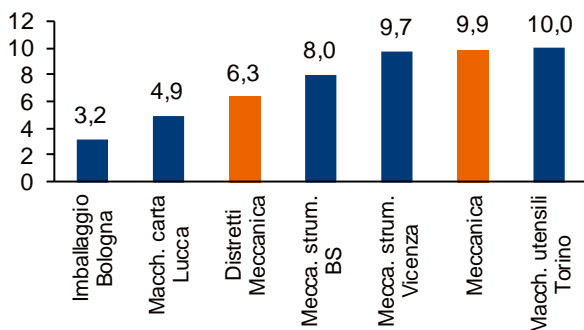
circolari. Nel distretto di Lucca, i primi 3 inventori rappresentano più di un quinto delle ricorrenze complessive, il 21,5%, con un solo soggetto che registra più di 70 brevetti, e occupato nella principale azienda del distretto. Anche in questo distretto tutti e tre i più prolifici inventori registrano brevetti nella stessa classe di tecnologia, la B65H (processi di movimentazione di materiale sottile o filamentario, lamiere, reti, cavi).

Nel distretto bolognese, emergono alcune figure particolarmente prolifiche (il principale innovatore compare con 225 ricorrenze, brevettando per due imprese del distretto, il secondo e il terzo con 190 e 146 ricorrenze, il quarto e quinto con circa 100 ricorrenze), ma la diffusione dell'attività innovativa è così sviluppata tra imprese e soggetti, che i primi 3 inventori rappresentano solo il 16% delle ricorrenze complessive del distretto. Tutti i principali brevettatori evidenziano comunque una specializzazione nella stessa tecnologia, la B65B (macchine e/o apparecchiature per il packaging).

Nei distretti di Torino e di Vicenza non emergono figure con un'attività brevettuale particolarmente concentrata, ma emerge un quadro più diffuso. A Torino i 3 principali inventori sono presenti con 63 ricorrenze, il 10,8% circa del totale. Si tratta di 3 soggetti della stessa azienda che collaborano in numerose invenzioni e che brevettano in 2 tecnologie prevalenti: B65H e B26D (macchine/processi per il taglio e/o la perforazione). Come già emerso dall'analisi sui dati brevettuali, risulta meno concentrata l'attività innovativa anche nel distretto della Meccanica di Vicenza dove i primi 3 inventori costituiscono meno del 10% dei brevetti registrati. In questo cluster, anche se focalizziamo l'attenzione ai player di dimensioni più grandi, non spicca un'unica figura pivotale di riferimento, ma sembra emergere un processo più articolato e diffuso. Solo uno dei primi 3 inventori si distingue per una specializzazione tecnologica (B21D: lavorazione di lamiere di metalli/tubi), mentre è più vario il quadro per gli altri inventori.

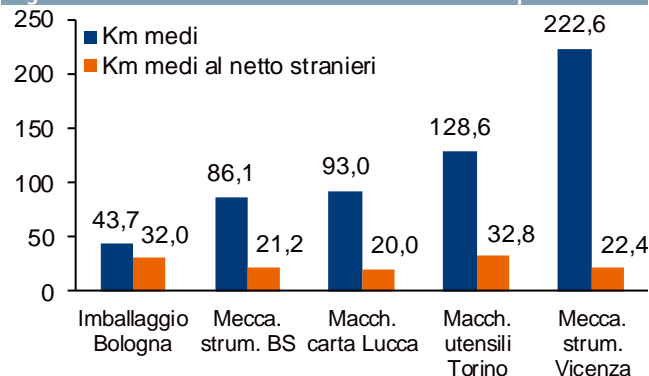
La nazionalità degli inventori ci permette di analizzare il grado di apertura o meno verso l'estero dei processi innovativi. Così come già osservato nella media dei distretti del settore, prevalgono tra gli inventori dei distretti selezionati, soggetti italiani (oltre il 90%), con alcune differenze però tra cluster. Il distretto di Torino è la realtà, tra quelle monitorate, con la quota più alta di inventori stranieri (10%, prevalentemente inglesi e tedeschi), per lo più in linea con il dato medio di settore (9,9%). Seguono i distretti della Meccanica strumentale di Vicenza (9,7%) e di Brescia (8%), che evidenziano valori superiori alla media distrettuale (6,3%). Registrano una quota di stranieri inferiore alla media invece i distretti delle Macchine della Carta di Lucca (4,9%, con prevalenza di soggetti extra-europei) e l'Imballaggio di Bologna (3,2%, soprattutto tedeschi).

Fig. 4.24 - Quota di inventori stranieri (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.25 - Distanza media in KM tra inventore e impresa



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

La presenza di inventori stranieri si riflette anche sulla distanza (misurata in km medi) tra la localizzazione dell'impresa e la residenza dell'inventore, informazione che ci permette di

fotografare l'eventuale apertura/chiusura del distretto. I distretti dove la quota di inventori stranieri è più alta sono anche quelli che evidenziano la distanza media più elevata: Meccanica strumentale di Vicenza e Macchine utensili di Torino, con 222,6 Km e 128,6 Km medi di distanza esistente. Decisamente più corta la filiera nel distretto bolognese (43,7 km) dove solo il 3,2% degli inventori è di origine straniera. Al netto degli inventori stranieri il quadro si modifica, facendo emergere differenze meno marcate tra distretti: le distanze si riducono su valori pari a 20 km circa per la Meccanica di Brescia, Lucca e Vicenza, mentre solo 10 km in più si registrano per Bologna e Torino.

Un ulteriore aspetto che può essere analizzato utilizzando il database degli inventori è la loro localizzazione geografica, definita sulla base del loro comune di residenza, e che ci permette di evidenziare alcune interessanti differenze tra distretti.

**Tab. 4.16 - Primi comuni di residenza degli inventori (% su totale inventori)**

Macchine imballaggio di Bologna		Macchine utensili e robot di Torino		Macchine carta Lucca		Meccanica strum. Brescia		Meccanica strum. Vicenza	
Comune	% Comune	Comune	% Comune	Comune	% Comune	Comune	% Comune	Comune	%
Bologna	25,6	Grugliasco (To)	27,0	Lucca	20,5	Brescia	15,0	Estero	9,7
Casalecchio di Reno (Bo)	5,6	Torino	18,5	Capannori (Lu)	13,9	Cimbergo (Bs)	14,2	Alonte (Vi)	7,3
Monte San Pietro (Bo)	5,0	Estero	10,0	Borgo a Mozzano (Lu)	7,4	Palazzolo sull'Oglio (Bs)	9,7	Caldogno (Vi)	7,3
Imola (Bo)	3,9	Almese (To)	3,8	Porcari (Lu)	5,7	Estero	8,0	Arzignano (Vi)	6,9
Mantova	3,5	Collegno (To)	3,3	Camaiore (Lu)	4,9	Botticino (Bs)	6,2	San Giovanni Ilarione (Vr)	6,9
Estero	3,2	Ivrea (To)	3,3	Estero	4,9	Milano	3,5	Schio (Vi)	5,7

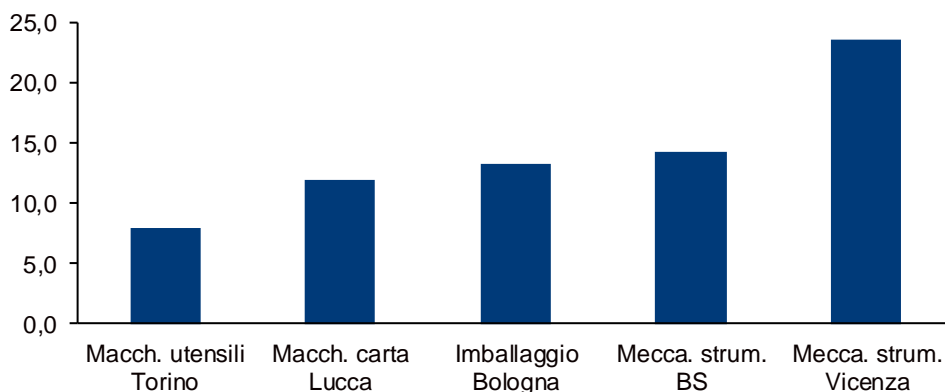
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Nell'Imballaggio di Bologna si evidenzia un'elevata concentrazione: un quarto degli inventori risiede nel comune di Bologna, seguiti da altri comuni della provincia (Casalecchio di Reno, Monte San Pietro, Imola), mentre compare tra le province fuori dalla regione e dal distretto, Mantova. È fortemente concentrata anche la distribuzione dei comuni di residenza degli inventori delle Macchine utensili e robot di Torino, dove Grugliasco, sede del principale player del distretto, rappresenta il 27% degli indirizzi di residenza<sup>56</sup>. I distretti di Torino, Lucca, Brescia e Vicenza, evidenziano tra le prime 5 province di residenza solo città all'interno della regione (fatta eccezione per gli inventori stranieri). Appare però più eterogeneo il contesto di riferimento per il distretto di Vicenza, dove emerge una maggiore distribuzione tra i comuni di residenza degli inventori.

Queste evidenze possono essere sintetizzate attraverso la costruzione di un indice di diversificazione (inverso dell'indice di Herfindahl) così come rappresentato nel grafico sottostante. Si osserva la maggiore diversificazione geografica degli inventori del distretto della Meccanica strumentale di Vicenza, che rispecchia l'eterogeneità e frammentarietà del processo innovativo.

<sup>56</sup> Come già accennato l'indirizzo dell'inventore potrebbe corrispondere a quello aziendale.

Fig. 4.26 - Indice di diversificazione geografica degli inventori (a partire dal comune di residenza)

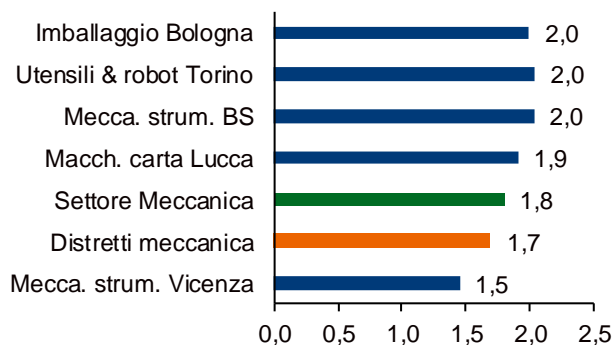


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Come emerso anche nella prima parte del capitolo, emerge una relazione positiva tra intensità brevettuale e numero di inventori per brevetto: imprese più propense a brevettare evidenziano anche un numero maggiore di inventori e di team di inventori più numerosi. La presenza di network di ricercatori che collaborano è indice delle relazioni esistenti all'interno del distretto, e può rappresentare una maggiore attitudine/propensione allo scambio di informazioni e collaborazioni e know-how, fattori virtuosi in ottica di sviluppo di conoscenza e sapere.

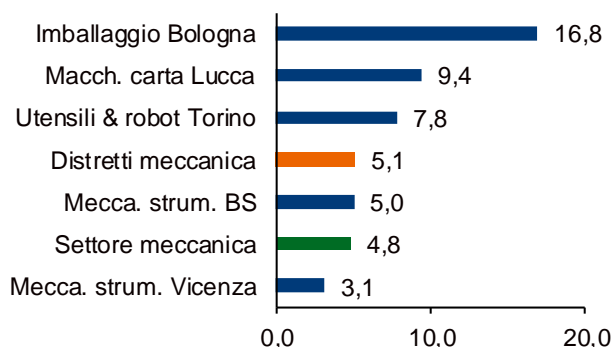
Se guardiamo al dato sul numero di inventori per brevetto emergono solo lievi differenze tra distretti, con eccezione per la Meccanica strumentale di Vicenza, che registra un numero di inventori medi per brevetto più basso (1,5) e inferiore alla media sia dei distretti della Meccanica (1,7), che del settore stesso (1,8). Più significative invece le differenze in termini di inventori per azienda, che esprime l'ampiezza dell'intera rete di competenze, dove spicca il dato dell'Imballaggio di Bologna. Nel distretto del Packaging il numero di inventori per impresa risulta pari a 16,8, un dato più di 3 volte superiore alle media distrettuale (5,1) e maggiore anche di quello che si osserva a livello di settore, dove gli inventori per impresa sono in media pari a 4,8. Se i cluster di Lucca e di Torino evidenziano un dato superiore a quello dei distretti, (9,4 e 7,8 rispettivamente), e del settore, si posiziona su livelli più contenuti il distretto della Meccanica strumentale di Vicenza, con solo 3,1 inventori per impresa, confermando un'attività innovativa meno strutturata e più frammentata.

Fig. 4.27 - Inventori per brevetto



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Fig. 4.28 - Inventori per impresa



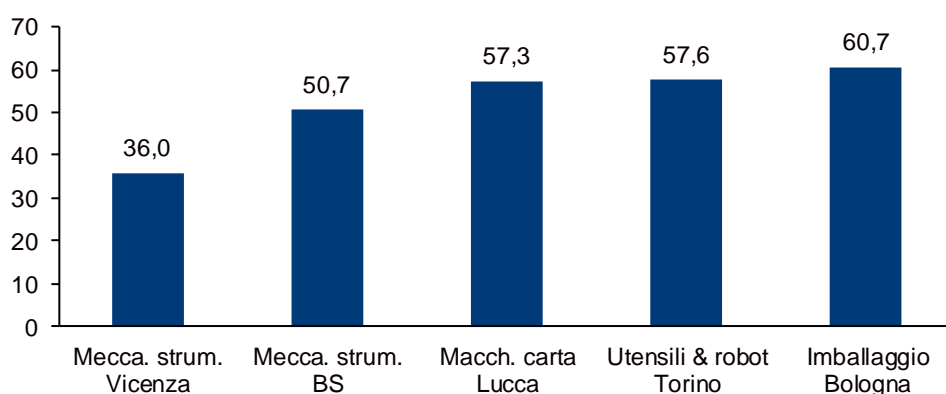
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Un modo per analizzare più nel dettaglio il network di inventori è quello di controllare se il brevetto è il risultato dello sforzo innovativo di più inventori, che collaborano e interagiscono, definendo veri e propri legami e relazioni di conoscenza. Ogni brevetto può infatti essere depositato da più

di un inventore. E' possibile analizzare anche l'ampiezza del network, osservando la numerosità di ciascun team di inventori, nonché la sua origine, poiché disponiamo di informazioni relative alla nazionalità e residenza di ciascun membro del gruppo di inventori.

Oltre la metà dei brevetti è il risultato dell'attività di più di un soggetto in tutti i distretti analizzati, fatta eccezione per la Meccanica strumentale di Vicenza, dove solo il 36% delle invenzioni è frutto di una collaborazione. La percentuale più alta si osserva per il Packaging bolognese (60,7%), seguito dai distretti delle Macchine utensili di Torino (57,6%) e le Macchine per la carta di Lucca 57,3%.

Fig. 4.29 - Quota di co-invenzioni su totale brevetti per distretto (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

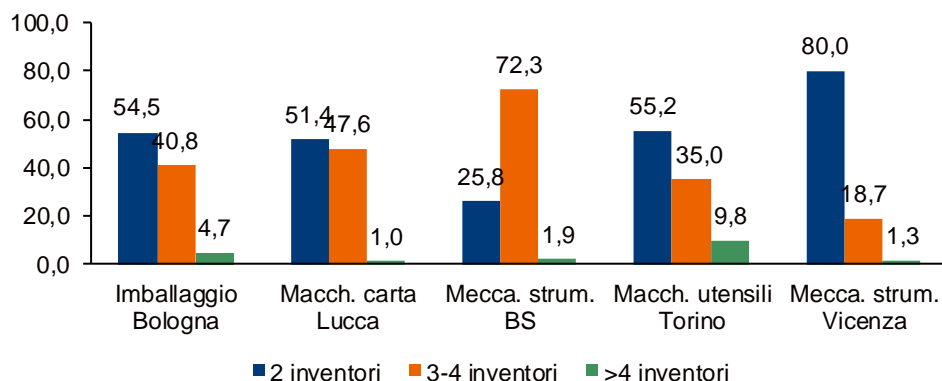
Il dettaglio per ampiezza del team evidenzia sia alcuni elementi in comune che alcune caratteristiche distintive e tipiche di ciascun cluster. Per tutti è evidente il ruolo marginale di gruppi di lavoro composti da più di 4 persone: con percentuali che però variano dall'1% del distretto di Lucca, al 9,8% di Torino, dove i gruppi di inventori più numerosi sono riconducibili in particolare a due aziende medio-grandi. Anche a Bologna i team con più di 4 persone sono riconducibili solo a grandi imprese. A Vicenza il dato sembra riflettere una natura occasionale di questo tipo di attività: si tratta di alcuni brevetti, con team di inventori stranieri che fanno capo ad alcune piccole e medie imprese.

In generale prevalgono comunque team con al massimo due inventori: oltre la metà delle co-invenzioni è costituita da due soli membri, con percentuali che variano dal 51,4% del distretto di Lucca all'80% della Meccanica strumentale di Vicenza, che conferma anche in questo caso un network di conoscenza più limitato rispetto alle altre realtà.

Solo nel distretto del bresciano prevalgono team di 3-4 persone (in particolare 3): si tratta prevalentemente di brevetti riconducibili a 3 inventori della famiglia Lonati.

In generale i team di ricerca più numerosi sono prevalentemente presenti nelle medie e grandi aziende in tutti i distretti analizzati, fatta eccezione per il distretto vicentino, dove i casi presenti sono attribuibili a due piccole imprese, confermando anche in questo caso un processo innovativo più distribuito e diffuso.

Fig. 4.30 - Ampiezza del team di inventori (%) sul totale co-invenzioni

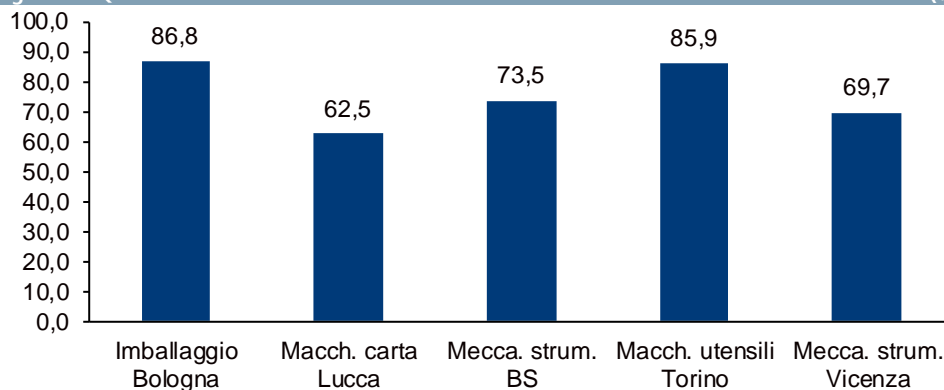


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

Un ulteriore aspetto che è stato preso in esame riguarda la localizzazione degli inventori che partecipano ai team di ricerca. Per ogni co-invenzione è stata definita, a partire dalla residenza di ciascun inventore, l'eventuale o meno co-localizzazione a livello di provincia, regione, nazione.

Emerge nel complesso una forte co-localizzazione tra i partner dell'attività di ricerca: in tutti i distretti oltre la metà delle co-invenzioni avviene tra soggetti residenti nella stessa provincia, con percentuali che superano l'80% per Bologna e Torino, i distretti dove era più elevata la concentrazione geografica degli inventori.

Fig. 4.31 - Quota di co-inventori localizzati nello stesso territorio nei distretti della Meccanica (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su ISID

## Conclusioni

L'analisi dell'attività brevettuale delle imprese dei distretti della Meccanica ha confermato il loro ruolo significativo come driver di innovazione e competitività del settore e fatto emergere alcune peculiarità.

Si nota, innanzitutto, la presenza nei distretti di alcune imprese a forte propensione brevettuale, come nel caso delle Macchine per imballaggio di Bologna, le Macchine per la carta di Lucca o la robotica di Torino, la cui attività è così intensa da condizionare i dati medi delle imprese distrettuali. I distretti della Meccanica, infatti, presentano una quota nettamente più elevata di brevetti originati da imprese, tendenzialmente di maggiori dimensioni e con forte proiezione internazionale, che detengono un portafoglio con più di 50 brevetti. Anche il numero di citazioni medie ottenute, segnale del potenziale innovativo, è maggiore per i brevetti delle imprese

distrettuali, risultato anch'esso fortemente dipendente dai big player, leader a livello globale che operano in alcuni distretti.

Al tempo stesso, tuttavia, proprio nei distretti sono presenti alcune medie imprese particolarmente innovative, come ad esempio nel caso della Meccanica strumentale di Brescia, distretto che, insieme a quello di Vicenza, spicca anche per un folto gruppo di imprese di minori dimensioni con al proprio attivo un solo brevetto.

Nonostante la forte influenza di imprese di grandi dimensioni e proiettate a livello internazionale, tra i distretti della Meccanica la quota di inventori stranieri rimane, invece, limitata, in particolare in alcuni distretti (come Bologna o Lucca) caratterizzati da una elevata concentrazione dell'attività brevettuale sia, come già evidenziato, a livello di impresa, sia a livello di inventori. Emergono, infatti, alcune figure pivotali (particolarmente importanti anche a Brescia), fortemente specializzate e radicate nel territorio, a cui è da attribuire una quota rilevante di brevetti. Una attività brevettuale più diffusa e frammentata non ha, all'opposto, impedito ai territori distrettuali di Brescia e Vicenza di avere una quota più elevata della media, sia distrettuale che di settore, di inventori non italiani.

Se si escludono gli inventori non italiani, poi, emerge con ancora maggiore chiarezza la natura fortemente locale e concentrata della rete di inventori delle imprese distrettuali. La distanza media dalla sede dell'impresa è particolarmente ridotta per le imprese distrettuali: in particolare spicca Bologna, che presenta una rete concentrata su un singolo comune, mentre il vicentino emerge per la forte dispersione legata alla diffusione su tutto il territorio di piccole e medie imprese brevettatrici, ma comunque con un raggio d'azione fortemente locale.

Una ulteriore peculiarità dei distretti riguarda anche una estensione leggermente minore dei team di ricerca, indicata dal numero medio di inventori nei brevetti, anche nelle realtà con portafogli brevetti più ampi. Anche in questo caso il risultato distrettuale è legato all'attività innovativa molto concentrata di alcune realtà distrettuali (Bologna, Lucca) che evidenziano, a fronte di una significativa intensità brevettuale la presenza di figure leader tra gli inventori, anche una ridotta dimensione dei team.

In sintesi, il maggiore radicamento emerso per quanto riguarda il complesso delle imprese distrettuali si affianca a una forte eterogeneità in funzione anche della dotazione di competenze dei diversi territori. Alcune grandi imprese leader sia di mercato che nel campo tecnologico (Bologna o Torino) basano la propria forza innovativa soprattutto sulle risorse locali, sia quelle già presenti sul territorio, sia attraendone di nuove grazie al proprio posizionamento. Altri territori, come Vicenza, con un tessuto produttivo più diversificato e una attività brevettuale meno intensa, ricercano maggiormente risorse all'esterno (soprattutto all'estero) per completare le proprie competenze che, spesso, sono limitate a poche persone che lavorano in team più piccoli (vista anche la dimensione media inferiore delle imprese).

### Capitale umano e territorio: un'analisi preliminare delle distanze dei lavoratori

La letteratura dedicata allo studio del distretto "marshalliano" sottolinea l'importanza dell'insieme di valori e informazioni che permea il territorio e ne plasma le relazioni, sia tra le imprese sia tra imprese e lavoratori (Beccattini, 1989)<sup>57</sup>. Il mercato del lavoro locale occupa, in tal senso, una posizione centrale, costituendo uno degli aspetti fondanti del distretto e dei suoi vantaggi competitivi: è anche grazie alle competenze di una forza lavoro specializzata e integrata in una

A cura di Stefania Trenti

<sup>57</sup> Beccattini G. (1989) "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", *Stato e mercato*, 111-128.

comunità locale che condivide valori e convinzioni che le piccole e medie imprese dei distretti riescono a competere con la grande impresa. Non a caso, nello sforzo di dare contenuto empirico alle analisi di matrice marshalliana, i distretti sono stati definiti dall'Istat attraverso i sistemi locali del lavoro, ovvero quei luoghi che, al di là delle suddivisioni amministrative, risultano fortemente interconnessi e autocontenuti, in funzione degli spostamenti lavorativi al loro interno<sup>58</sup>.

In questo breve contributo cercheremo di gettare luce su questo tema attraverso l'elaborazione preliminare delle informazioni relative agli stipendi pagati dalle imprese clienti di Intesa Sanpaolo. Il database prende in considerazione i pagamenti effettuati dalle imprese nel triennio 2016-2018 con causale "emolumenti", consentendo di analizzare le politiche di remunerazione delle imprese. In particolare, utilizzeremo l'informazione relativa alla localizzazione del conto corrente verso cui è stato effettuato il bonifico dello stipendio, per studiare le caratteristiche geografiche della forza lavoro, lette attraverso la distanza chilometrica con la sede operativa dell'impresa.

### Descrizione del campione

Il database è costituito a partire dalle informazioni relative alle operazioni di pagamento nel triennio 2016-2018 classificate con la causale "emolumento". Le informazioni di partenza sono state successivamente ripulite da poste complementari all'effettivo pagamento di stipendi (versamenti a fondi pensione, assicurazioni, contributi a enti vari, società di gestione di ticket restaurant, supermercati etc.), nonché i pagamenti effettuati verso cooperative, società, studi professionali e soggetti esteri.

Tab.1 – Campione di imprese analizzato						
N. imprese	Non distrettuali	%	Distrettuali	%	Totale	%
Grandi	593	3,9	320	5,7	913	4,4
Medie	2.594	16,9	1.137	20,4	3.731	17,9
Micro	5.617	36,7	1.643	29,5	7.260	34,7
Piccole	6.514	42,5	2.476	44,4	8.990	43,0
<b>Totale</b>	<b>15.318</b>	<b>100,0</b>	<b>5.576</b>	<b>100,0</b>	<b>20.894</b>	<b>100,0</b>
Fatturato (migliaia di euro)	Non distrettuali	%	Distrettuali	%	Totale	%
Grandi	108.278.472	51,7	50.014.196	55,1	158.292.668	52,7
Medie	59.870.206	28,6	25.621.233	28,2	85.491.439	28,5
Micro	7.312.093	3,5	2.115.587	2,3	9.427.680	3,1
Piccole	34.016.535	16,2	12.947.366	14,3	46.963.901	15,6
<b>Totale</b>	<b>209.477.306</b>	<b>100,0</b>	<b>90.698.382</b>	<b>100,0</b>	<b>300.175.688</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi è stata poi ristretta a versamenti compresi tra i 400 e i 100.000 euro, nel tentativo di depurare il dato sia dalle figure apicali sia dai lavori marginali, e alle sole imprese manifatturiere considerate in questo Rapporto, con l'obiettivo di confrontare il più possibile una struttura produttiva e, dunque, una domanda di lavoro simile<sup>59</sup>. Il database così ottenuto contiene 13,8 milioni di operazioni di pagamento effettuate da quasi 20.900 imprese, per un valore complessivo nel triennio di 26 miliardi di euro, pari a poco meno del 20% del costo del lavoro riportato dai bilanci delle imprese del campione. Si tratta, pertanto, di una fotografia parziale che, a nostro avviso, può iniziare a gettare luce su alcune caratteristiche della forza lavoro. In particolare, ci concentreremo sulla localizzazione dei destinatari dei pagamenti, desumibile dal codice ABI del conto corrente, nell'ipotesi che coincida con il domicilio del lavoratore. Attraverso questa informazione è stata calcolata la distanza, in chilometri, dalla sede operativa dell'azienda, con l'obiettivo di misurare l'ampiezza del bacino di lavoratori delle singole imprese. Questa analisi, per

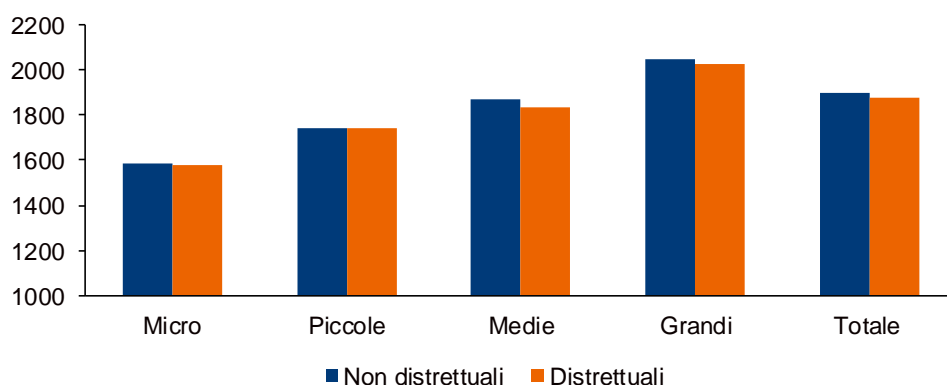
<sup>58</sup> Sforzi F. (1997) "I sistemi locali del lavoro 1991", Istat, Roma.

<sup>59</sup> I risultati dei distretti Agro-alimentari sono relativi pertanto alla sola componente di trasformazione.

le imprese di maggiori dimensioni, potrebbe risentire della presenza di diverse sedi, sia amministrative che produttive.

La struttura per dimensione d'impresa rispecchia, a grandi linee, quella del campione analizzato in altre parti del Rapporto ma con un peso maggiore per le medie e grandi imprese rispetto alle piccole e micro imprese, con un importo medio di pagamento (proxi degli stipendi mensili lordi) che cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali, senza significative differenze tra imprese localizzate nei distretti o meno.

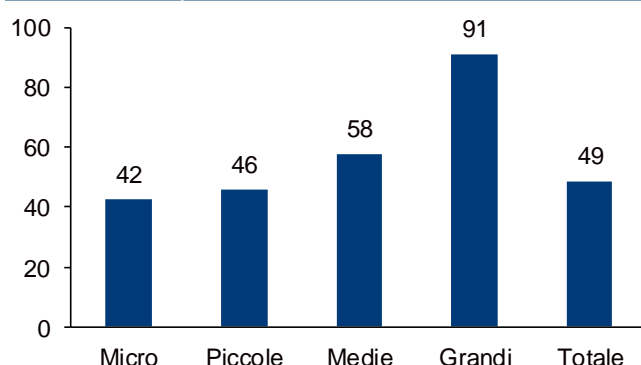
Fig.1 – Importi medi dei pagamenti per emolumenti per dimensione d'impresa (euro)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

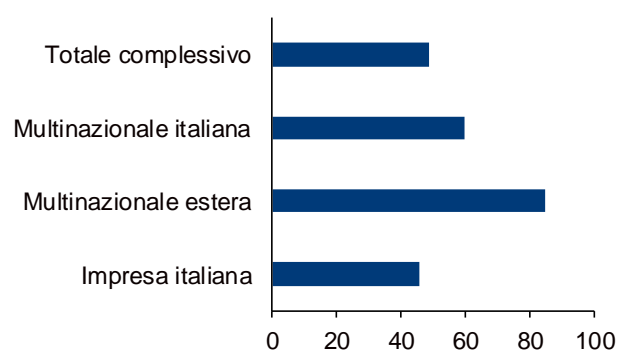
All'aumentare delle dimensioni d'impresa cresce anche la distanza media dei pagamenti per emolumenti, fattore che, oltre ad essere anche potenzialmente distorto dalla plurilocalizzazione delle imprese di maggiori dimensioni, potrebbe segnalare la capacità attrattiva superiore delle imprese più strutturate, come emerge anche dalla maggiore distanza media dei pagamenti delle imprese multinazionali, sia a capitale italiano sia a capitale estero.

Fig. 2 - Distanza media dei pagamenti per emolumenti per dimensione d'impresa (chilometri, 2016-2018)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 3 – Distanza media dei pagamenti per emolumenti per tipologia d'impresa (chilometri, 2016-2018)



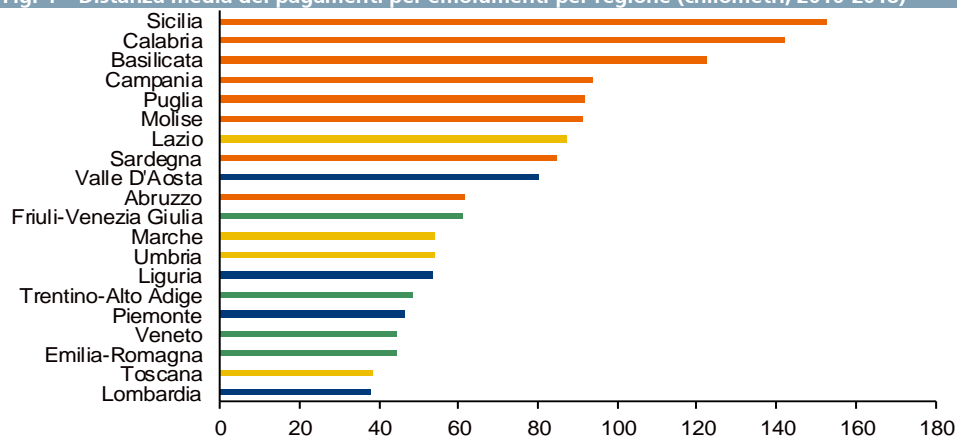
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Da un punto di vista geografico, la minore distanza si rileva in Lombardia, seguita da Toscana, Emilia-Romagna, Veneto, Piemonte e Trentino-Alto Adige, tutte al di sotto del dato nazionale. Spiccano, all'opposto, le imprese localizzate nel Mezzogiorno, che risultano effettuare pagamenti per emolumenti verso persone localizzate molto lontano dalla propria sede. In questo senso, il dato relativo alla specifica causale relativa agli emolumenti sembra replicare quanto evidenziato



nel caso degli acquisti di materie prime o di servizi<sup>60</sup>, segnalando come anche dal punto di vista della forza lavoro le imprese localizzate nel Mezzogiorno facciano maggior fatica a trovare risorse locali. Il ranking regionale sembra riflettere, più che le caratteristiche del mercato del lavoro, la “densità” del tessuto produttivo delle differenti regioni.

Fig. 4 – Distanza media dei pagamenti per emolumenti per regione (chilometri, 2016-2018)



Nota: in blu le regioni del Nord-Ovest, in verde le regioni del Nord-Est, in giallo le regioni centrali e in arancione il Mezzogiorno.  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La maggiore distanza media delle regioni del Mezzogiorno emerge per tutte le dimensioni d'impresa, e, se letta relativamente, appare particolarmente elevata per le piccole imprese che sfiorano i 100 chilometri di distanza media, contro un dato nazionale di 46. Interessante notare, poi la ridotta distanza media del bacino di lavoratori delle grandi imprese del Nord-Est, nettamente inferiore al dato nazionale per questo tipo di imprese.

Tab. 2 – Distanza media dei pagamenti per emolumenti per regione (chilometri, 2016-2018)

	Mezzogiorno	Centro	Nord-Est	Nord-Ovest	Totale
Micro	87	42	41	32	42
Piccole	99	46	45	36	46
Medie	105	60	53	51	58
Grandi	131	103	71	92	91
Totale	97	49	46	40	49

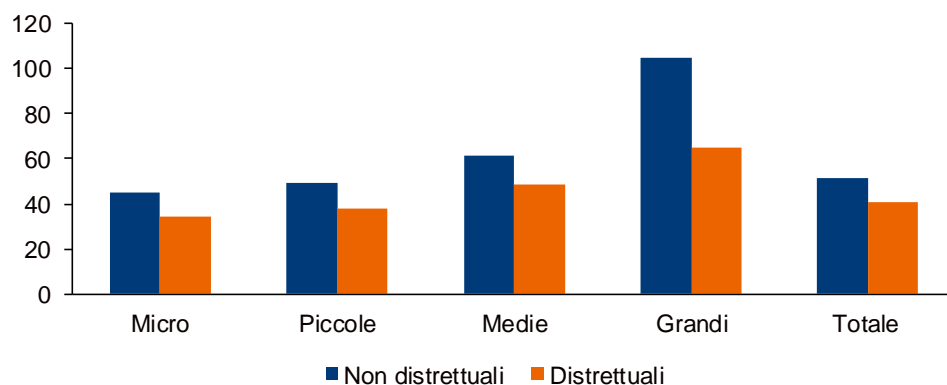
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Spiccano, poi, per la ridotta distanza media, le imprese di minori dimensioni del Nord-Ovest, territorio ad elevata vocazione manifatturiera e con un tessuto produttivo più fitto e interrelato.

Le regioni con la minore distanza media, peraltro, sono anche quelle a maggiore presenza distrettuale: a conferma di ciò emerge come in tutte le classi dimensionali le imprese localizzate nei distretti presentano una distanza inferiore dei pagamenti per emolumenti, confermando la natura più locale del mercato del lavoro delle aree ad elevata specializzazione.

<sup>60</sup> A questo proposito si rimanda al capitolo 3 e all'approfondimento “Il legami reticolari delle imprese distrettuali: una prima lettura delle distanze medie degli acquisti e dell'operatività in filiera”, in Economia e Finanza dei Distretti Industriali, n. 11, 2018.

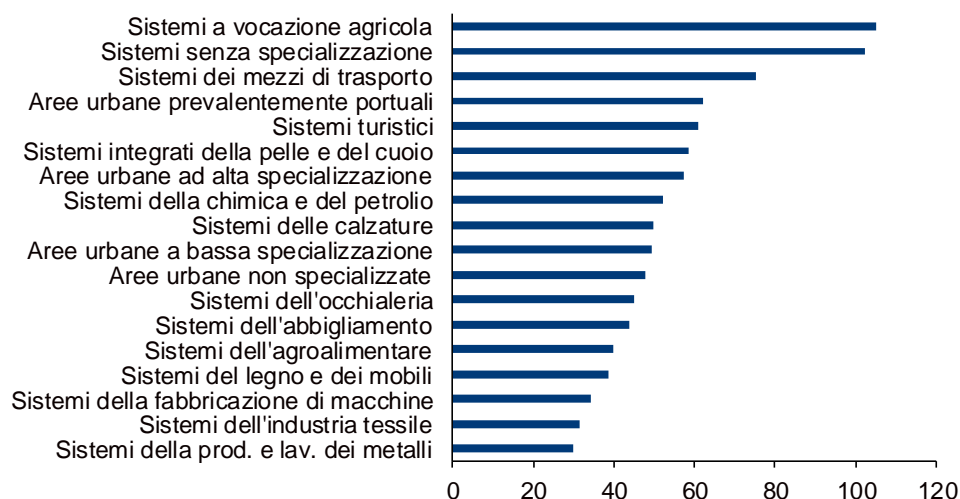
Fig. 5 – Distanza media dei pagamenti per emolumenti per dimensione d'impresa e localizzazione (chilometri, 2016-2018)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

A risultati analoghi si arriva anche attraverso la griglia interpretativa offerta dai Sistemi Locali del Lavoro dell'Istat, costruiti, come già ricordato, proprio sul pendolarismo. Si nota come le maggiori distanze per pagamenti di emolumenti siano relative alle imprese localizzate in sistemi non manifatturieri (a vocazione agricola, aree prevalentemente portuali, sistemi turistici) che presumibilmente faticano a trovare personale qualificato, anche per la concorrenza delle attività maggiormente presenti, e in quelli senza specializzazione. All'opposto troviamo i Sistemi Locali del Lavoro tipici delle regioni del Nord-Est e Nord-Ovest (ovvero le aree specializzate nella filiera metalmeccanica, nel tessile-abbigliamento, nel mobile).

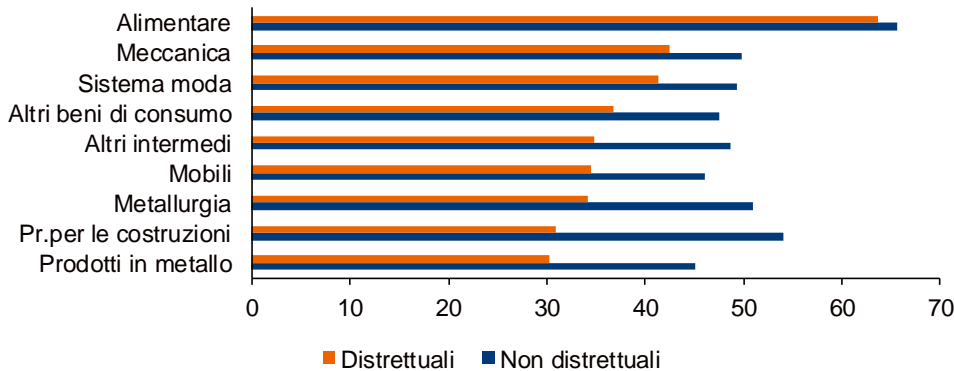
Fig. 6 - Distanza media dei pagamenti per emolumenti per tipologia di Sistema Locale del Lavoro (chilometri, 2016-2018)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Anche all'interno di ciascun settore emerge una minore distanza media per le imprese distrettuali, con un differenziale tra dentro e fuori i distretti particolarmente ampio per le imprese che producono beni in metallo e i minerali non metalliferi destinati alle costruzioni e, all'opposto, minimo per le imprese che operano nel settore alimentare, che presentano tuttavia una distanza media più elevata (forse anche per il maggiore ricorso in questo settore a manodopera stagionale la cui residenza può essere anche molto lontana dal luogo di lavoro).

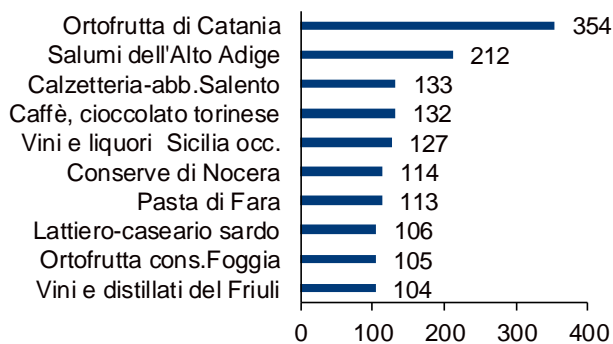
Fig. 7 - Distanza media dei pagamenti per emolumenti per settore e localizzazione (chilometri, 2016-2018)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

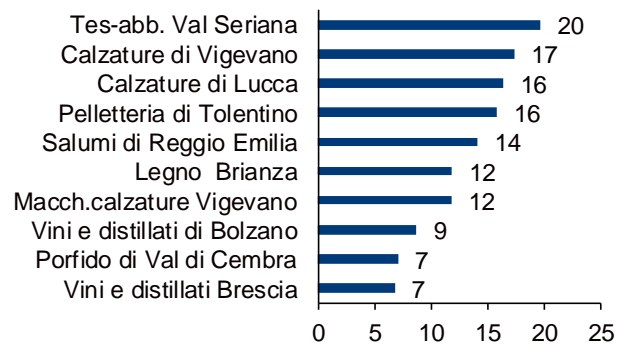
La classifica dei distretti con le minori e le maggiori distanze medie dei pagamenti per emolumenti conferma questa immagine, con i distretti del Mezzogiorno, in particolare quelli alimentari, che acquisiscono competenze e risorse umane da più lontano. Spiccano per il ridotto raggio d'azione, all'opposto, i distretti delle calzature e dell'abbigliamento, sia in Toscana che in Lombardia, i cui vantaggi competitivi dipendono anche dalla presenza in loco di una manodopera specializzata e ad elevate competenze artigianali.

Fig. 8 - I 10 distretti con la maggiore distanza media dei pagamenti per emolumenti (chilometri, 2016-2018)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 9 - I 10 distretti con la minore distanza media dei pagamenti per emolumenti (chilometri, 2016-2018)



Fonte Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 5. Il passaggio generazionale: quanto è urgente nelle imprese distrettuali?

### 5.1 Introduzione: il problema successorio

Il passaggio generazionale rappresenta un evento fisiologico, inevitabile ma complicato che stanno affrontando e dovranno affrontare moltissime imprese nei prossimi anni. L'importanza riguarda sia il livello "micro" relativo al futuro dell'impresa stessa, che il livello "macro", nell'ottica della garanzia dei livelli di occupazione e del rispetto degli interessi di tutti gli stakeholder diretti e indiretti<sup>61</sup>. Vi sono infatti importanti rischi legati al passaggio generazionale dovuti alla discontinuità che può influire negativamente sulle performance dell'azienda e decretarne talvolta addirittura il fallimento, provocando la conseguente perdita di posti di lavoro e la dispersione del patrimonio di conoscenze, di capacità manuali, di tradizioni, di legami con il territorio<sup>62</sup>. La ricchezza dell'impresa, infatti, non consiste solo nei beni posseduti e nei redditi prodotti, ma anche nel sistema di valori, nel capitale umano e nel capitale intellettuale. Se gestito con consapevolezza e lungimiranza il delicato momento successorio può rappresentare anche un'importante opportunità per l'azienda per rilanciare i propri valori in un'ottica più moderna e innovativa. Il tema è così rilevante che anche l'Unione Europea ha emanato una raccomandazione per invitare gli Stati membri ad adottare misure per sensibilizzare gli imprenditori, creare un contesto finanziario favorevole, offrire strumenti di pianificazione della successione, assicurare la continuità in caso di decesso di uno dei soci o dell'imprenditore e incoraggiare fiscalmente l'imprenditore a trasferire la sua impresa a terzi, quando non vi sono successori nell'ambito della famiglia. Per ogni impresa, nell'ottica della tutela della continuità aziendale è necessario adottare delle strategie affinché il passaggio generazionale non impatti negativamente, ma anzi diventi un'opportunità di trasferimento, non solo di quote e/o cariche, ma anche di know-how e di valori. La strategia principe consiste nel rimuovere anticipatamente il numero maggiore di cause di conflitti che si possono creare e che, immancabilmente, contrappongono vecchie e nuove generazioni, ovvero Junior e Senior, o diversi Junior tra di loro, disperdendo energie. In particolare, le contrapposizioni tra Senior e Junior dipendono quasi sempre da atteggiamenti differenti dovuti ai diversi momenti del ciclo di vita e a forti componenti psicologiche dovute alla soddisfazione personale e all'ambizione. Mentre il Senior si avvicina alla fine della propria vita lavorativa e deve abituarsi a delegare e incrementare il proprio impegno in attività extra-lavorative, il Junior deve cimentarsi in ambiti nuovi con la paura di deludere e l'ambizione di riuscire. L'innalzamento della vita media protrae inevitabilmente la convivenza fra le generazioni in azienda, alle quali è richiesto uno sforzo di comprensione reciproca. Uno degli spettrali essenziali al fine di garantire la riuscita del passaggio generazionale consiste nello scollegare la vita dell'azienda dal ciclo di vita dell'imprenditore per evitare che un'eventuale stanchezza del proprietario dovuta all'età, alla modifica dei suoi obiettivi, motivazioni, aspirazioni e al suo bisogno di stabilità e di maggior spesa per sé e per i propri familiari influisca negativamente sulle performance aziendali. L'azienda infatti, immersa in uno scenario complesso e mutevole, ha bisogno di innovazione, continui cambiamenti per adattarsi al contesto esterno e di sempre nuovi investimenti per vincere la sfida della competitività.

A cura di Romina Galleri e  
Rosa Maria Vitulano

Sebbene non esista una formula magica che garantisca un esito positivo, Assolombarda ha identificato sette condizioni per un passaggio generazionale di successo<sup>63</sup>:

1. distinguere l'impresa dalla famiglia (in caso di impresa familiare);

<sup>61</sup> Golinelli G.M. (2000), L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol.I. L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova.

<sup>62</sup> Secondo uno studio della Business Family Alliance, circa il 30% delle imprese familiari sopravvive con la seconda generazione; il 12% con la terza, infine solo il 3% continua a operare oltre la quarta generazione o oltre. Joseph Astrachan, Ph.D., editor, Family Business Review, <https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/>

<sup>63</sup> Assolombarda (2016), Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e *case history*, dispensa 06, p.7-11.

2. applicare un sistema di governance moderno (holding);
3. valutare la “competenza” più della “appartenenza”: privilegiare la meritocrazia;
4. definire (presto e bene) le regole per il cambiamento;
5. prepararsi all’imprevisto: le condizioni patrimoniali;
6. pianificare l’obiettivo e il processo;
7. coinvolgere attori “terzi”.

Queste indicazioni presuppongono che il passaggio generazionale avvenga mentre l’imprenditore è ancora in vita e nel pieno della sua attività in azienda, per poter trasferire le competenze e la capacità di comando in modo da costruire una governance adeguata senza provocare traumi.

Il passaggio generazionale potrebbe complicarsi quando l’impresa è di tipo familiare<sup>64</sup>. In questo caso, infatti, spesso l’imprenditore tende a ritenere che le fortune dell’azienda siano necessariamente legate ai suoi criteri di gestione e al suo stile, da perpetuare attraverso i suoi figli, i quali a loro volta possono avere idee o temperamenti molto diversi. E’ lì che si insinua il conflitto, che assume due aspetti:

- Manageriale-razionale-pratico: legato ad aspetti organizzativi, finanziari, legali, societari e fiscali;
- Psicologico-Esistenziale-emotivo: legato a età, potere, esperienza e aspirazioni personali.

Spesso il modello operativo tipico dell’impresa familiare italiana è ritagliato sulla persona dell’imprenditore, la sua creatività, forza di volontà, determinazione, voglia di emergere e individualismo. Il fondatore dell’impresa vive, infatti, l’azienda come una creazione propria, che si basa sulle sue doti e sui suoi sacrifici. È proprio da queste premesse che può nascere quell’atteggiamento contraddittorio del titolare che, da una parte, è consapevole della necessità di adeguamento a cicli evolutivi della sua impresa e della sua vita e, dall’altra, è restio a lasciare il comando alle nuove generazioni. Nella gran parte dei casi, gli imprenditori di prima generazione hanno costruito la loro attività seguendo l’intuito, piuttosto che programmando lo sviluppo degli affari, sostenuti in ciò da una consistente propensione al rischio e da condizioni esogene favorevoli. Avendo vissuto l’azienda in prima persona, spesso ritengono che il governo della stessa possa avvenire solamente accentrando tutte le decisioni. Il passaggio delle consegne diviene pertanto difficoltoso da gestire proprio perché non esiste una figura alternativa che possieda lo stesso vissuto e la stessa personalità dell’imprenditore.

Le imprese familiari sono presenti in tutti i Paesi del mondo e a seconda della realtà nazionale rappresentano tra il 65% e il 90% del totale delle aziende. L’Italia si colloca tra i paesi in cui il legame tra impresa e famiglia è più intenso: infatti l’85% delle aziende italiane può essere ritenuto “family business”<sup>65</sup>. La famiglia costituisce un istituto molto forte e potente, che fuso con lo spirito imprenditoriale ha dato vita a numerosissime PMI e a molte grandi imprese private.

---

<sup>64</sup> Si definisce “impresa familiare” un’azienda il cui capitale è controllato da una o più famiglie e in cui uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (manageriale o operativo). Caratteristica di base delle imprese familiari è il legame, e talvolta la commistione, tra la famiglia e l’impresa. Ogni realtà imprenditoriale familiare si differenzia dalle altre per proprie specificità, caratteristiche e per una propria storia, per questo è difficile categorizzare. Definizione contenuta in Dell’Atti A. (2007), “Il passaggio generazionale nelle imprese familiari”, Cacucci Editore, Bari, p. 63. A questo proposito si consiglia la lettura di Devecchi C. (2013), “Problemi, criticità e prospettive dell’impresa di famiglia”, Vita e pensiero, Milano.

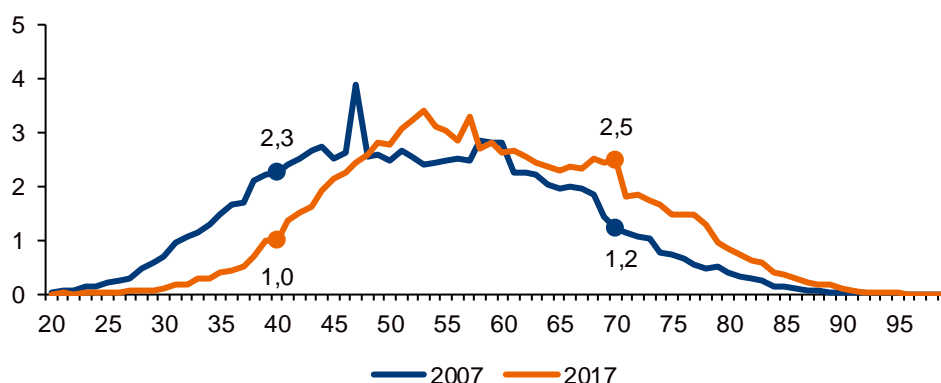
<sup>65</sup> Sotto il profilo dell’incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e Regno Unito (80%), mentre l’elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto

Ma quanto è urgente il tema del passaggio generazionale in Italia e, in particolare, nei distretti industriali? Per rispondere a questa domanda l'analisi riportata in queste pagine partirà da alcune considerazioni sull'invecchiamento dei capi azienda nell'ultimo decennio, per poi proseguire con un'analisi più approfondita dell'età dei capi nel 2017 per arrivare a individuare la quota di imprese che con maggior urgenza dovrà affrontare nei prossimi anni il tema del passaggio generazionale. Successivamente, ci si è focalizzati sulle aziende che hanno anche tutto il board over 65, per analizzare se il processo di ricambio generazionale sia iniziato attraverso l'inserimento di un soggetto più giovane tra gli amministratori. Nell'ultima parte invece verranno proposti i risultati ottenuti dalle interviste sul tema del passaggio generazionale effettuate a 1.735 Gestori imprese di Intesa Sanpaolo, in grado di fornire valutazioni su circa 125.000 imprese clienti. I colleghi hanno fornito informazioni sul numero di imprese che hanno effettuato il passaggio generazionale negli ultimi 5 anni e su quante lo affronteranno nei prossimi 5. Hanno inoltre indicato le azioni adottate dalle imprese interessate e quali effetti hanno avuto in termini di miglioramento nella competitività aziendale o se sono state riscontrate criticità. Il focus dell'intero capitolo è posto sul confronto tra distretti e aree non distrettuali.

## 5.2 L'invecchiamento dei capi azienda nell'ultimo decennio

In Italia si sta assistendo a un progressivo invecchiamento dei capi azienda. Per dimostrare ciò è stata condotta un'analisi su un campione di 40.984 imprese manifatturiere (di cui 11.393 distrettuali) censite nel nostro database interno ISID e attive tra il 2007 e il 2017, e per le quali erano disponibili informazioni su capi e amministratori fornite da Cerved<sup>66</sup>. Nel grafico 5.1 si può osservare la distribuzione dei capi per età nelle due date di riferimento. Ciò che risulta evidente è uno spostamento verso destra della curva, il che significa un aumento dell'età media dei capi per le imprese attive nel 2007 e ancora presenti sul mercato a dieci anni di distanza. L'età media dei capi del campione chiuso è passata infatti da 52 anni e mezzo nel 2007 a 59 anni nel 2017. Questo aspetto, che da un lato è fisiologico (i capi sono "invecchiati" insieme alle aziende), dall'altro dimostra che molto probabilmente nel decennio non si è provveduto a un ricambio al vertice con l'inserimento di nuove energie. Ad esempio, nel 2007 l'1,2% dei capi aveva 70 anni, mentre nel 2017 i capi settantenni sono diventati il 2,5% del totale.

Fig. 5.1 – Distribuzione dei capi per età (% sul totale, età indicata in ascissa)



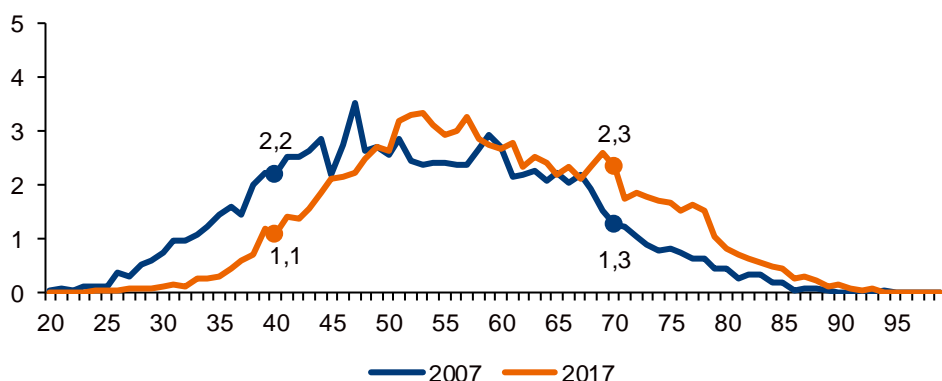
Nota: campione di 40.984 imprese per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved sia relativi al 2007 che al 2017. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari e nel Regno Unito solo nel 10%. Dati AIDAF (Associazione italiana delle aziende familiari): <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>. Valori analoghi emergono da CERIF (Associazione centro di ricerca sulle imprese di famiglia) contenuto in Oriani M., Zanaboni B. (01/03/2016), Governance del patrimonio e passaggio generazionale, il Sole24Ore.

<sup>66</sup>Per ogni impresa appartenente al campione è stato individuato un solo capo.

Analizzando le sole imprese distrettuali, si nota una situazione simile a quella osservata per l'intero campione manifatturiero: in dieci anni si è infatti assistito a un invecchiamento dei capi azienda (l'età media è passata da 53 anni nel 2007 a 59 anni nel 2017). Si evidenzia poi come nell'insieme le imprese distrettuali si rivelino guidate da capi leggermente più anziani (Fig. 5.2).

Fig. 5.2 – Distribuzione dei capi per età nelle imprese distrettuali (% sul totale, età indicata in ascissa)



Nota: campione di 11.393 imprese distrettuali per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved sia relativi al 2007 che al 2017. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Per capire quanti capi sono o meno cambiati nel decennio, in riferimento al campione chiuso, si è costruita una matrice in cui sulle righe è stata indicata l'età del capo azienda nel 2007 e sulle colonne l'età del capo nel 2017, indicando per ogni incrocio la percentuale di imprese del campione (Tab. 5.1). Le celle evidenziate rappresentano le imprese per cui il capo è invecchiato naturalmente di 10 anni; per questo si assume che non sia stato sostituito. La somma di queste celle rappresenta il 74,7% del nostro campione: si può quindi affermare che circa 3 imprese su 4 non abbiano effettuato modifiche al vertice aziendale nel periodo considerato.

Al di sotto della diagonale evidenziata ci sono le imprese che hanno effettuato una sostituzione del capo impresa con uno più giovane (20,9%). Sopra invece quelle che hanno sostituito il capo del 2007 con uno più anziano (4,4%).

Tab. 5.1 – Confronto età del capo azienda nel 2007 e nel 2017 (% sul totale campione)

	Età capo nel 2017									
	18-39	40-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	over 85
18-39	2,1	12,5	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,1	0,0	0,0
40-49	0,6	1,8	11,5	11,3	0,6	0,4	0,3	0,2	0,1	0,0
50-54	0,5	0,6	0,5	0,8	9,9	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
55-59	0,5	1,2	0,5	0,4	0,7	9,6	0,2	0,1	0,0	0,0
60-64	0,4	1,5	0,5	0,3	0,3	0,6	8,0	0,1	0,0	0,0
65-69	0,2	1,3	0,8	0,3	0,2	0,2	0,5	5,7	0,0	0,0
70-74	0,1	0,6	0,8	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	2,7	0,0
75-79	0,1	0,2	0,4	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	1,1
80-84	0,0	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,0	0,3
over 85	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0

Nota: campione di 40.984 imprese. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Nei distretti la quota di imprese che non ha cambiato capo nel periodo oggetto di analisi è leggermente più alta: 75,3%. Le imprese che hanno effettuato una sostituzione del capo impresa con uno più giovane sono state il 20,8% (come nel campione che considera anche le imprese non distrettuali); si rileva quindi una quota leggermente inferiore di imprese distrettuali che ha sostituito il capo del 2007 con uno più anziano (3,9%), rispetto alle non distrettuali (Tab. 5.2).

Tab. 5.2 – Confronto età del capo azienda nel 2007 e nel 2017 nelle imprese distrettuali (% sul totale campione)

	Età capo nel 2017										
	18-39	40-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	over 85	
18-39	2,2	12,1	0,5	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0	
40-49	0,6	1,7	11,5	11,3	0,6	0,3	0,2	0,2	0,1	0,0	
50-54	0,4	0,6	0,6	0,8	9,9	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	
55-59	0,5	1,0	0,5	0,5	0,6	9,5	0,1	0,1	0,0	0,0	
60-64	0,4	1,3	0,5	0,3	0,3	0,6	8,0	0,1	0,0	0,0	
65-69	0,2	1,4	0,8	0,3	0,2	0,2	0,4	6,4	0,0	0,0	
70-74	0,1	0,6	0,7	0,5	0,2	0,1	0,1	0,2	2,7	0,0	
75-79	0,1	0,2	0,4	0,6	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	1,2	
80-84	0,0	0,0	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0	0,4	
over 85	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	

Nota: campione di 11.393 imprese distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Ipotizzando che il passaggio generazionale cominci ad assumere un carattere di urgenza quando il capo si avvicina alla soglia dei 65 anni, si è poi suddivisa la matrice in 4 quadranti.

Sono state definite come “passaggio generazionale non urgente” le situazioni in cui l’impresa sia nel 2007 che nel 2017 ha un capo con meno di 65 anni (Tab. 5.1, quadrante in alto a sinistra). Si tratta del 60% del campione, composto per il 47,3% da imprese che non hanno cambiato capo, per l’11% da aziende che hanno modificato il capo con una persona più giovane e per l’1,7% dei casi con un ricambio che ha visto l’ingresso di un capo di età maggiore rispetto a quello precedente. In questa categoria, esiste comunque una quota di imprese che nei prossimi 5 anni si troverà ad affrontare il problema del passaggio generazionale: l’11,7% del totale del campione infatti ha un capo attualmente nella fascia d’età 60-64 anni.

Nel quadrante in alto a destra, invece, si trovano le aziende che nel 2007 avevano un capo under 65 e oggi si trovano ad avere un capo over 65. Nella figura 5.3 sono indicate con la categoria “passaggio generazionale da risolvere” e sono il 20,8% del totale. La maggioranza di queste (17,6%) si trovano in questa situazione perché non hanno affrontato il tema del passaggio generazionale, non modificando il capo, mentre il 2,6% ha peggiorato la situazione cambiando il capo con uno più anziano e solo nello 0,6% dei casi il passaggio è avvenuto con un nuovo capo più giovane, ma non abbastanza.

Il 12,1% delle imprese, invece, si trova nel quadrante in basso a destra (denominato “passaggio generazionale non risolto”) non avendo affrontato il tema del passaggio generazionale: si tratta della situazione più grave, rappresentata dalle imprese che aveva l’urgenza di gestire il passaggio generazionale già nel 2007 e ora si ritrova ancora nella stessa situazione. Nel 9,9% dei casi non c’è stato ricambio, nel 2,2%, invece, il ricambio c’è stato, ma con un nuovo capo sempre over 65.

L’ultima categoria è invece quella delle imprese che si trovano nel quadrante in basso a sinistra e che nell’arco degli ultimi 10 anni hanno dovuto affrontare il tema del passaggio generazionale e l’hanno fatto (“passaggio generazionale affrontato e risolto”), sostituendo il capo con uno più giovane (7,1%). Per quasi l’1% delle imprese però a breve il tema dovrà essere riaffrontato perché il capo attualmente in carica ha tra i 60 e i 64 anni.

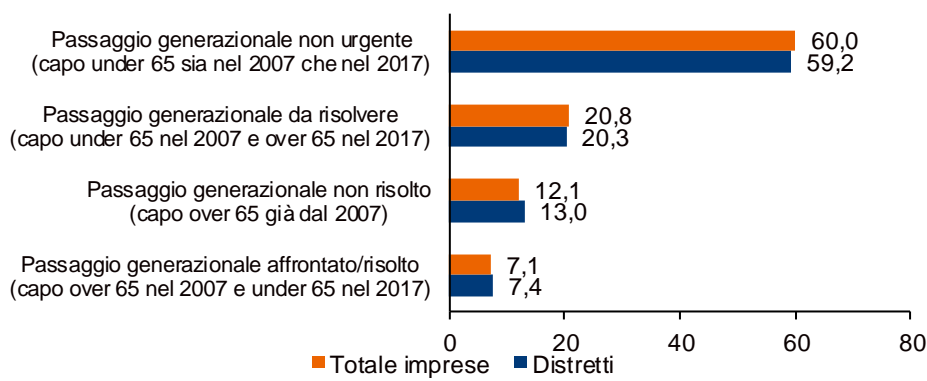
Le imprese appartenenti ai distretti industriali mostrano dei dati molto simili al totale campione, salvo una leggera prevalenza di casi in cui il tema del passaggio generazionale non è stato risolto (13% vs 12,1% del totale imprese). Nel 2,2% il ricambio c’è stato ma con un nuovo capo sempre over 65 (esattamente come per il campione totale), ma è maggiore la percentuale di imprese per le quali non c’è stato ricambio (10,7% vs 9,9%). Tra i casi in cui il passaggio generazionale è stato affrontato (7,4%) nel periodo di analisi, si rileva la presenza di oltre l’1% di imprese che a breve



si troverà nuovamente a dover trattare il tema, dal momento che il capo attualmente in carica ha tra i 60 e i 64 anni.

Dalla sola analisi dei capi impresa sembrerebbe emergere un certo immobilismo nella direzione aziendale, (leggermente più accentuato tra le imprese distrettuali) e una tendenza ad affrontare (o meglio a rimandare) il problema del passaggio del testimone alla guida dell'impresa all'ultimo minuto, più come evento che non come processo, senza troppa programmazione. Tuttavia, il fatto di avere un capo over 65 non significa totale mancanza di preparazione al passaggio generazionale. Nel paragrafo 5.3 verrà approfondito questo aspetto considerando anche l'età dei membri del board.

Fig. 5.3 – Suddivisione del campione in base alle esigenze di passaggio generazionale (%)

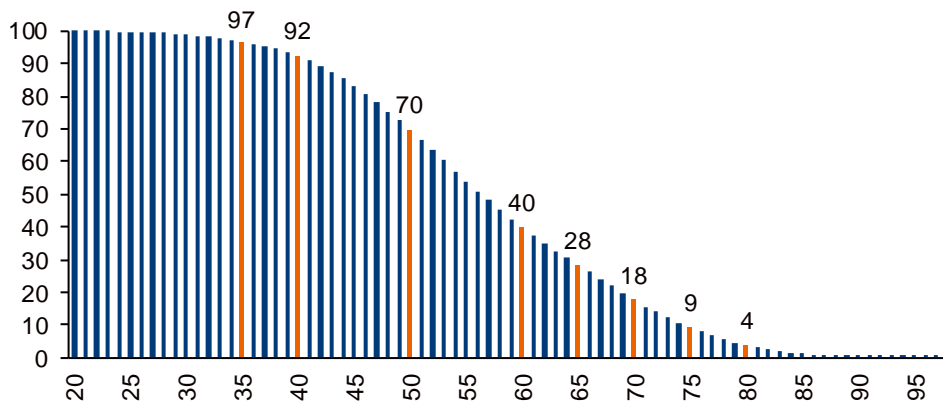


Nota: campione di 40.984 imprese, di queste 11.393 sono distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

### 5.3 La situazione ad oggi e le peculiarità distrettuali

Se ci si concentra sugli ultimi dati disponibili (2017) il campione di analisi si amplia, salendo a 56.068 imprese manifatturiere, per le quali si ha a disposizione il dato sull'età sia del capo che degli amministratori; di queste 15.229 appartengono a distretti industriali. La distribuzione del nuovo campione per fasce d'età dei capi è simile a quella del campione ristretto del paragrafo precedente. Dalla figura 5.4 emerge come solo il 3% delle imprese del campione abbia un capo con meno di 35 anni (nel 97% dei casi infatti il capo ha almeno 35 anni) e solo l'8% un capo con meno di 40 anni. Al contrario, il 70% delle imprese analizzate ha un capo con più di 50 anni; per ben il 40% la persona al vertice dell'azienda ha più di 60 anni e per il 28% più 65. Per le imprese distrettuali la distribuzione è pressoché identica.

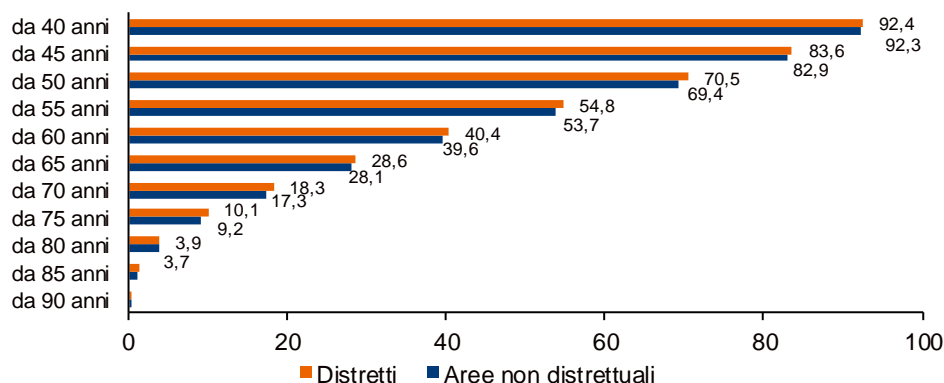
Fig. 5.4 – Quota di imprese con il capo che ha almeno l'età indicata in ascissa (%)



Nota: campione di 56.068 imprese. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Confrontando le imprese appartenenti ai distretti industriali con un campione di imprese con le stesse specializzazioni settoriali, non emergono differenze sostanziali; tuttavia si nota una leggera maggiore età dei capi distrettuali: gli ultra cinquantenni sono il 70,5%, circa un punto in più rispetto a quanto non avvenga per le imprese non distrettuali (69,4%). Questa differenza, lieve, si registra anche per gli ultra settantenni (18,3% vs 17,3%).

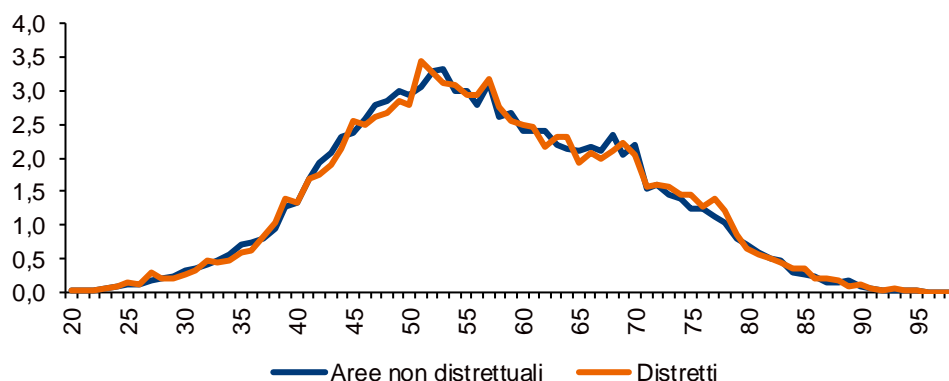
Fig. 5.5 – Distribuzione dei capi per età (% sul totale)



Nota: campione di 56.068 imprese. Le imprese "distrettuali" sono 15.229, le "non distrettuali" sono 40.839. Sono state considerate "non distrettuali" le imprese che operano negli stessi settori delle imprese distrettuali, ma non appartenenti a distretti. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Rappresentando la distribuzione dei capi per età puntuale, infatti, è possibile notare come le imprese non distrettuali abbiano capi leggermente più giovani: la linea blu, che rappresenta le imprese non distrettuali, si colloca sopra alla arancione (imprese distrettuali) fino a quando l'età del capo non raggiunge i 55 anni circa; poi la tendenza si inverte e la linea blu si colloca prevalentemente al di sotto della arancione, soprattutto per i capi con più di 70 anni (Fig. 5.6).

Fig. 5.6 – Distribuzione dei capi per età (% sul totale)



Nota: campione di 56.068 imprese. Le imprese distrettuali sono 15.229, le "non distrettuali" sono 40.839. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

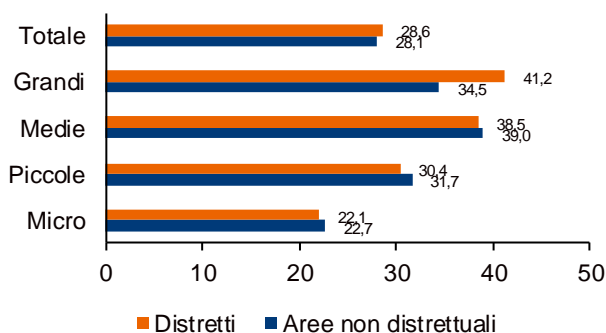
Questa tendenza è condizionata dalle imprese di dimensioni maggiori (Fig. 5.7)<sup>67</sup>. Infatti, per le imprese distrettuali di grandi dimensioni l'incidenza delle imprese con capo over 65 supera il 40%, mentre non arriva al 35% nel caso delle imprese non distrettuali. Per le altre classi dimensionali, invece, le differenze sono trascurabili, anche se emerge una quota di imprese con capi over 65

<sup>67</sup> La classificazione è basata sul fatturato 2016: sono considerate Grandi le imprese con più di 50 milioni di euro di fatturato, Medie le imprese con fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro di fatturato, Piccole tra 2 e 10 milioni di euro e Micro sotto i 2 milioni di euro.

lievemente più bassa nei distretti. Ciò che si nota è che la quota di capi over 65 tende a crescere al crescere delle dimensioni aziendali; questo fenomeno è particolarmente evidente nei distretti.

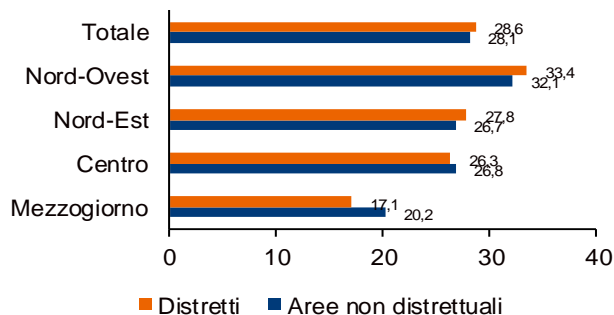
Assumendo che il passaggio generazionale sia più imminente per imprese con capo over 65, ci si è focalizzati su questa categoria per conoscerla meglio approfondendo altri aspetti: la collocazione geografica, il settore di appartenenza e l'anno di costituzione. Queste aziende, che pesano per il 28,2% sul totale, nel 2018 rappresentano il 33,6% del campione in termini di addetti e il 34,6% in termini di fatturato<sup>68</sup>. Per quanto riguarda la distribuzione geografica l'area in cui si rileva un'incidenza maggiore di imprese con capo over 65 è il Nord-Ovest (33,4% per i distretti e 32,1% per le aree non distrettuali), condizionato da una incidenza maggiore di imprese storiche e mature rispetto alla media italiana, trattandosi di un territorio di più antica industrializzazione. Si scende di 5/7 punti percentuali nel Nord-Est e nel Centro. Si distingue il Mezzogiorno, che si caratterizza per la presenza di imprese di più recente costituzione, con un'incidenza di imprese con capo over 65 nettamente più bassa, soprattutto per quanto riguarda le imprese distrettuali (Fig. 5.8).

Fig. 5.7 – Incidenza delle imprese con capo over 65 per dimensioni aziendali (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 15.824 con capo over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 5.8 – Incidenza delle imprese con capo over 65 per area geografica (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 15.824 con capo over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Non vi sono invece differenze particolarmente nette tra i settori economici (tutti con un'incidenza di imprese con capo over 65 tra il 31 e il 26%) (Fig. 5.9). Per quanto riguarda però Metalmeccanica e Agro-alimentare le imprese distrettuali hanno una quota più elevata di imprese con un capo più anziano rispetto alle imprese specializzate negli stessi settori ma localizzate al di fuori dei distretti. Il settore con la quota di capi over 65 più bassa è il Sistema moda, dove emergono in particolare alcune realtà distrettuali soprattutto del Mezzogiorno: tra questi l'Abbigliamento del napoletano (4,8%), le Calzature napoletane (12,5%), l'Abbigliamento del barese (13,6%) e, tra i distretti del Nord, la Concia di Arzignano (17,6%).

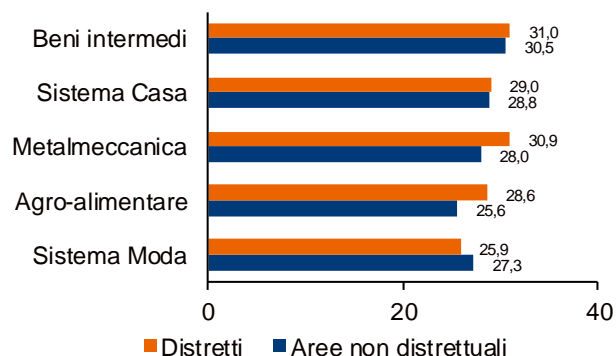
Infine, è evidente la correlazione tra anno di fondazione dell'impresa ed età del capo<sup>69</sup>. In particolare, quasi la metà delle imprese storiche ha un capo con più di 65 anni. La figura 5.10 aiuta a comprendere più approfonditamente le differenze tra distretti e aree non distrettuali. Per startup, imprese giovani e imprese adulte la percentuale di capi over 65 è più bassa tra i distretti; emerge poi una incidenza lievemente più alta di imprese distrettuali con capo over 65 tra le imprese mature e storiche. Pertanto, il fatto che la quota di imprese distrettuali guidate da ultrasessantacinquenni sia leggermente più alta di quella osservata tra le imprese non distrettuali (28,6% vs 28,1%), è il riflesso del peso più elevato delle imprese mature e soprattutto storiche

<sup>68</sup> La rilevanza in termini di fatturato e addetti è maggiore perché come si vedrà in seguito la diffusione di imprese con capo over 65 è maggiore tra le imprese di grandi dimensioni.

<sup>69</sup> Sono considerate Storiche le imprese nate prima del 1980, sono Mature le imprese nate tra il 1980 e il 1989, Adulte tra il 1990 e il 1999, Giovani tra il 2000 e il 2009 e Start-up dal 2010 in poi.

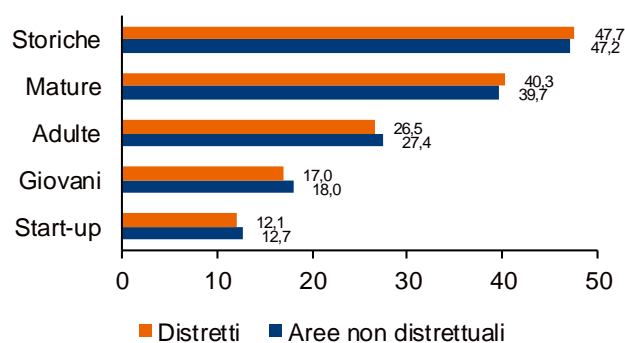
nei distretti (mature 26,5% per i distretti vs 25,4% per le aree non distrettuali; storiche: 29% vs 25%).

Fig. 5.9 – Incidenza delle imprese con capo over 65 per macrosettori (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 15.824 con capo over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 5.10 – Incidenza delle imprese con capo over 65 per età di costituzione dell'azienda (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 15.824 con capo over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Per completare l'analisi del passaggio generazionale, si sono poi considerati anche gli amministratori che compongono il board aziendale (Tab. 5.3). Sono infatti ben diversi i casi di imprese guidate da ultrasessantacinquenni senza amministratori "più giovani" nel consiglio di amministrazione e i casi di imprese guidate da capi over 65 ma con giovani amministratori nel board. L'obiettivo è quello di evidenziare l'eventuale inizio di un processo di passaggio generazionale attraverso l'introduzione di un giovane in azienda in compresenza con il capo over 65. In questo modo le imprese con capo over 65 sono state suddivise in quattro sottocategorie. I casi in cui il passaggio generazionale dovrà essere affrontato con più urgenza sono quelli in cui anche tutti gli amministratori sono over 65. Questo si verifica nell'11,1% dei casi<sup>70</sup> (11,2% per le imprese non distrettuali e 10,7% per le imprese distrettuali). A questi si aggiunge un ulteriore 6,3% di imprese che hanno il board con almeno il 50% dei membri over 65 e nessun under 40 (6,2% per le imprese non distrettuali e 6,5% per le imprese distrettuali). Solo l'1,5% nonostante abbia un board a maggioranza over 65 ha inserito almeno un giovane (under 40) tra gli amministratori. Esiste poi un 9,4% di imprese con capo over 65, ma un board con la maggioranza degli amministratori under 65 (9,2% per le imprese non distrettuali e 10% per le imprese distrettuali).

Tab. 5.3 – Distribuzione dei capi per fasce d'età (%)

	Non distrettuale	Distrettuale	Totale
<b>Capo over 65</b>	<b>28,1</b>	<b>28,6</b>	<b>28,2</b>
Tutto il Board over 65 (nessun under 40)	11,2	10,7	11,1
Almeno il 50% del Board over 65 e nessun under 40	6,2	6,5	6,3
Almeno il 50% del Board over 65 e almeno un under 40	1,5	1,4	1,5
Meno del 50% del Board over 65	9,2	10,0	9,4
<b>Capo tra 40 e 65 anni</b>	<b>64,2</b>	<b>63,8</b>	<b>64,1</b>
<b>Capo under 40</b>	<b>7,7</b>	<b>7,6</b>	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

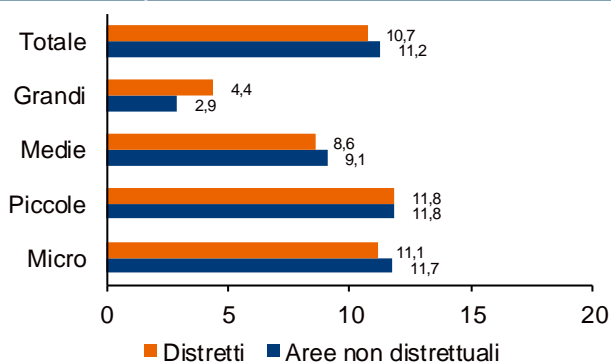
Nota: campione di 56.068 imprese. Le imprese "distrettuali" sono 15.229, le "non distrettuali" sono 40.839. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

<sup>70</sup> Il dato è simile a quanto risulta dall'ultimo censimento permanente delle Imprese 2019 pubblicato dall'Istat a febbraio 2020 in cui si indica che l'11,8% delle aziende potrebbe affrontare un passaggio generazionale entro il 2023.

Ci si è dunque concentrati sulle imprese che non solo hanno il capo over 65, ma anche tutti gli amministratori over 65, poiché sono quelle che dovranno affrontare il tema del passaggio generazionale prima possibile e con più urgenza. Va, tuttavia, precisato che l'analisi potrebbe non intercettare i casi in cui uno o più giovani siano stati già inseriti in azienda ma non in questi ruoli.

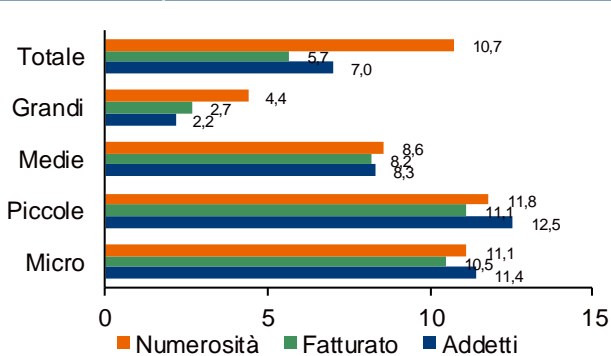
Alla luce dei dati a disposizione, il problema del passaggio generazionale sembrerebbe riguardare in particolare le imprese di minori dimensioni, dove la quota di imprese con tutto il board composto da ultrasessantacinquenni è pari all'11,1% tra le micro imprese distrettuali e all'11,8% tra quelle piccole; le più grandi, che nell'analisi limitata al capo over 65 sembravano essere quelle con maggior urgenza di passaggio generazionale, invece, hanno una quota molto bassa di aziende con capo e board completamente over 65 (4,4% per i distretti e 2,9% per le aree non distrettuali) (Fig. 5.11). Peraltro, l'incidenza delle grandi imprese scende addirittura poco sotto il 2% quando si considerano in termini di fatturato e addetti le imprese di tutto il campione (nei distretti il peso di fatturato e addetti è rispettivamente del 2,7 e 2,2%), a indicazione del fatto che in questa classe dimensionale sono le imprese relativamente più piccole quelle più interessate dal fenomeno. Pertanto, la rilevanza delle imprese con urgenza di passaggio generazionale (pari numericamente al 10,7% nei distretti) scende quando si considera il peso assunto dalle stesse in termini di addetti (7%) e fatturato (5,7%) (Fig. 5.12).

Fig. 5.11 - Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per dimensioni aziendali (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 5.12 - Incidenza delle imprese distrettuali con capo e tutto il board over 65 per classe dimensionale (%)

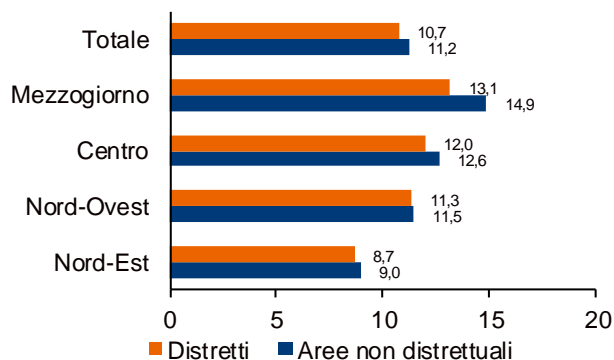


Nota: campione di 15.229 imprese distrettuali, di cui 1.634 con capo e tutto il board over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Anche a livello geografico possiamo riscontrare delle differenze significative tra le diverse aree. Ad esempio, nel Mezzogiorno, dove l'incidenza delle imprese di piccole dimensioni è maggiore, la percentuale di imprese con capo e tutto il board over 65 è del 14,9% per le aree non distrettuali e del 13,1% per i distretti, mentre nel Nord-Est, dove la presenza di grandi imprese è più diffusa, questa percentuale si abbassa notevolmente (9% per le aree non distrettuali e 8,7% per i distretti) (Fig. 5.13).

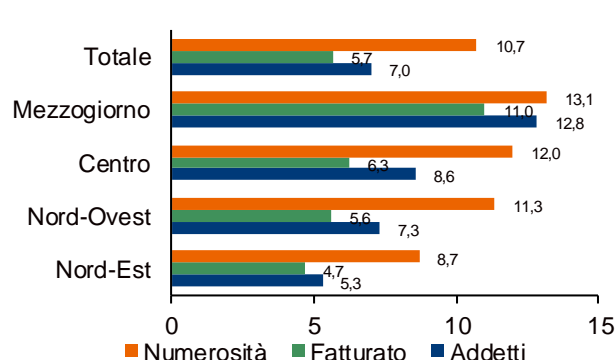
Con riferimento ai settori distrettuali, non emergono grandi differenze, tutti con percentuali che si collocano tra il 10 e il 12%. Solo nel Sistema Casa si nota un gap più accentuato tra le imprese distrettuali e quelle delle aree non distrettuali a vantaggio dei distretti (Fig. 5.15) che sembrano avere una quota minore di imprese con urgenza di passaggio generazionale (10,4% vs 12%). Tra i distretti del Sistema Casa "più virtuosi" sono risultati le Piastrelle di Sassuolo (6,1%), i Mobili del bassanese (7,5%) e il Marmo e granito di Valpolicella (7,9%). Considerando, infine, l'età di costituzione dell'azienda, è stata riscontrata nuovamente la correlazione esistente tra l'età dell'azienda e l'età del capo e del board; tuttavia in questo caso per tutte le categorie si verifica un'incidenza minore di capi e board over 65 nei distretti (Fig. 5.16).

Fig. 5.13 – Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per area geografica (%)



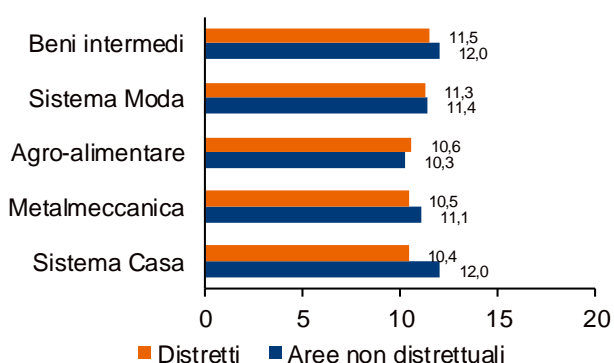
Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 5.14 – Incidenza delle imprese distrettuali con capo over 65 e tutto il board over 65 per area geografica (%)



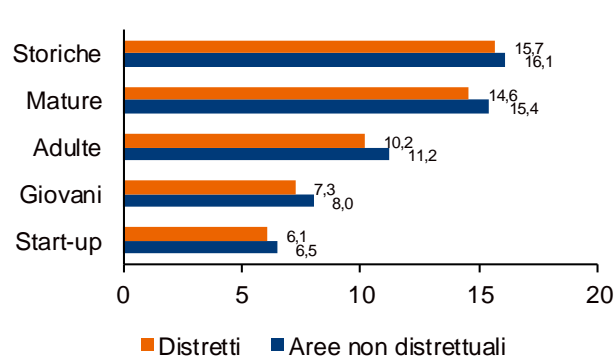
Nota: campione di 15.229 imprese distrettuali, di cui 1.634 con capo e tutto il board over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 5.15 – Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per macrosettori (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 5.16 – Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per età di costituzione dell'azienda (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

## 5.4 I risultati delle interviste ai gestori imprese di Intesa Sanpaolo

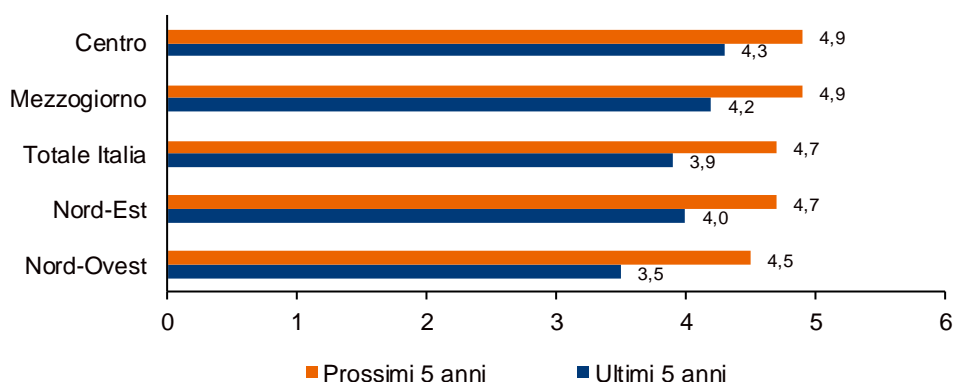
Nel giugno 2017 abbiamo intervistato i colleghi delle filiali imprese di Intesa Sanpaolo sul tema del passaggio generazionale, per raccogliere la loro esperienza diretta data dal rapporto continuativo con le imprese clienti. Hanno risposto 1.735 colleghi fornendo valutazioni su circa 125.000 imprese clienti. Dalle indicazioni ricevute risulta che negli ultimi cinque anni il 3,9% dei clienti è stato interessato dal passaggio generazionale. Questo dato sembra essere congruente con quanto rilevato nel primo paragrafo dell'analisi in cui emerge che la quota di imprese che tra il 2007 e il 2017 (in dieci anni quindi, ovvero il doppio degli anni su cui si sono espressi i gestori) ha affrontato il passaggio generazionale inserendo in azienda un capo più giovane è pari al 7,1%. Se pertanto si tiene conto della diversa lunghezza dei periodi di analisi, si ottengono dati molto vicini tra loro<sup>71</sup>.

Nei prossimi cinque anni la quota di imprese clienti interessata da passaggio generazionale è prevista in lieve aumento: il 4,7%. Le imprese del Centro e del Mezzogiorno sembrano essere quelle maggiormente interessate dal tema del passaggio generazionale, mentre si evidenzia il Nord-Ovest per una quota minore di imprese interessate da passaggio, sia negli ultimi 5 anni che in prospettiva. Le informazioni ricevute dai colleghi tramite le interviste ci forniscono una

<sup>71</sup> Si precisa che le interviste ai colleghi sono state realizzate chiedendo un parere sul totale economia. L'analisi effettuata nei paragrafi precedenti si riferisce esclusivamente ad alcuni settori del manifatturiero.

fotografia territoriale vicina a quella che emerge dall'analisi effettuata nel paragrafo precedente utilizzando i dati del board.

Fig. 5.17 – Quota di imprese clienti interessate dal passaggio generazionale (%)



Domanda: quante imprese del tuo portafoglio negli ultimi 5 anni e nei prossimi 5 anni sono state interessate dal passaggio generazionale? Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

Le risposte dei colleghi ci forniscono, almeno indirettamente, la lettura data al fenomeno dagli imprenditori. Nell'analisi svolta la quota di aziende con capo over 65 e board totalmente over 65 è pari all'11,1% (si veda la tabella 5.3); dalle interviste, invece, sembrerebbe che il tema del passaggio generazionale sia affrontato nella realtà molto dopo il compimento di quest'età. Infatti, una percentuale prossima al 5% rappresenta la quota di imprese con capo di 72 anni e tutto il board sopra i 65 anni. Questo evidenzia un'estensione dell'età attiva dei capi, molto oltre la soglia dei 65 anni, il che va di pari passo con l'allungamento della prospettiva di vita in Italia (83 anni, 11 anni in più dell'aspettativa di vita del resto del mondo) e con una quota di over 65 tra le più alte al mondo (22,8% del totale)<sup>72</sup>. La soglia dei 65 anni è stata presa come riferimento nell'analisi dei dati Cerved perché molto vicina all'età pensionabile, tuttavia, non vuole indicare necessariamente l'età di abbandono dell'attività lavorativa da parte del capo azienda, ma la data limite per l'inizio del processo di introduzione di nuove forze nel vertice aziendale per poter garantire un numero di anni di compresenza adeguato tra generazioni diverse, affinché il passaggio generazionale sia un processo pianificato e non un evento da gestire.

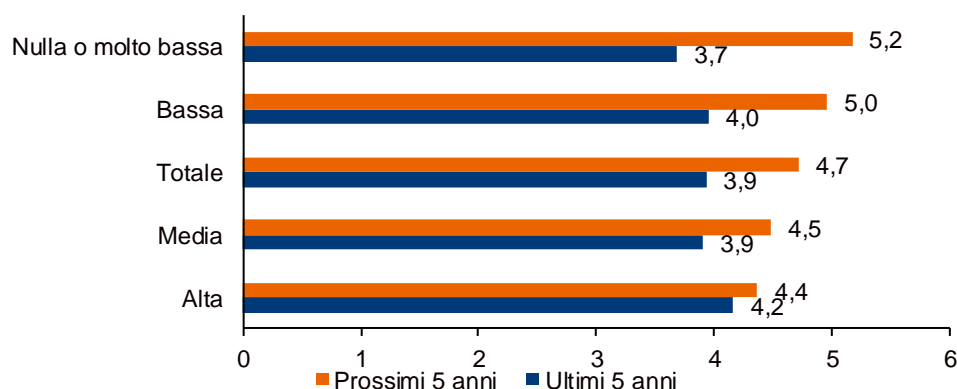
Per comprendere se ci siano differenze sostanziali tra le aree distrettuali e quelle non distrettuali si è poi suddiviso il territorio italiano in 4 gruppi di province, classificate in base all'intensità distrettuale alta, media, bassa e nulla/molto bassa<sup>73</sup>. Da questa suddivisione sembrerebbe che nei territori ad alta intensità distrettuale sia avvenuta una quota più rilevante di passaggi generazionali negli ultimi 5 anni (4,2%) rispetto ai territori ad intensità distrettuale nulla o molto bassa (3,7%). La stessa evidenza era emersa dall'analisi dei dati ISID e Cerved (Fig. 5.3) che mostravano una percentuale leggermente più alta di imprese distrettuali che hanno affrontato negli ultimi 10 anni un passaggio generazionale attraverso l'inserimento di un soggetto più giovane (7,4% vs 7,1% del totale imprese). Nei prossimi 5 anni, invece, si dovrebbe verificare un'inversione di tendenza: le imprese delle aree ad intensità distrettuale minore saranno interessate da passaggi generazionali nel 5,2% dei casi e le imprese collocate nelle aree ad alta intensità distrettuale nel 4,4% dei casi, quasi un punto percentuale in meno. Anche qui ci si ritrova con quanto già esposto nella figura

<sup>72</sup> Rodà M. e Sica F.G.M (2020), "L'economia della terza età: consumi, ricchezza e nuove opportunità per le imprese", Centro Studi Confindustria", Nota n. 2 <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/scenari-geo-economici/tutti/dettaglio/silver-economy-l-economia-della-terza-eta-consumi-ricchezza-e-nuove-opportunita-per-le-imprese>.

<sup>73</sup> Il criterio di classificazione utilizzato tiene conto sia del peso degli addetti dei distretti sugli addetti totali manifatturieri della provincia, sia della rilevanza degli addetti dei distretti della provincia sul complesso degli addetti dei distretti italiani. Per un approfondimento si consiglia la lettura del capitolo 6 e della sua appendice.

5.11 dove si vede che la percentuale di imprese distrettuali con urgenza di passaggio (capo e board over 65) è 0,5 punti percentuali inferiore rispetto alle imprese localizzate nelle aree non distrettuali (10,7% vs 11,2%).

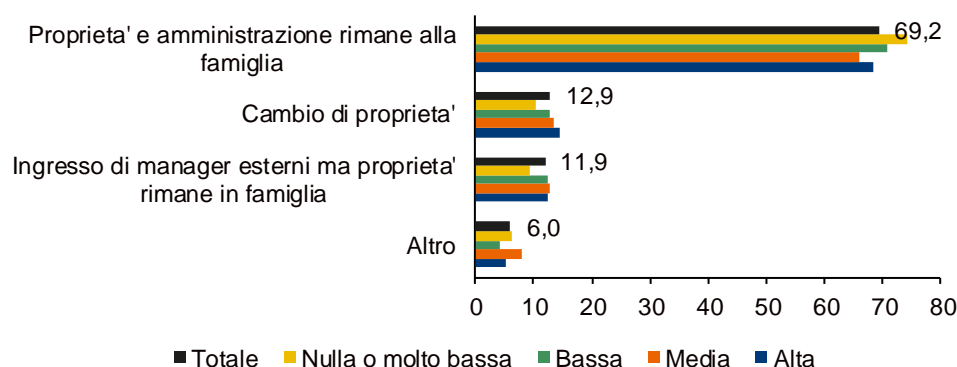
Fig. 5.18 – Quota di imprese clienti interessate dal passaggio generazionale per intensità distrettuale (%)



Domanda: quante delle imprese del tuo portafoglio negli ultimi e nei prossimi 5 anni sono state interessate dal fenomeno del passaggio generazionale? Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

Generalmente il cambio generazionale avviene in famiglia (69,2% dei casi, con punte del 74,3% nelle aree a bassa o nulla intensità distrettuale), dove resta sia la proprietà sia l'amministrazione. Vi è poi un 12% di casi in cui la famiglia continua a detenere la proprietà dell'impresa, ma non si occupa più della gestione, delegando a manager esterni. Per il 13% delle imprese il passaggio si è concluso con un cambio di proprietà: le motivazioni potrebbero essere la mancanza di eredi, il disinteresse a proseguire l'attività o il disaccordo tra gli eredi (il valore massimo si registra nelle imprese collocate in territori ad alta intensità distrettuale con il 14,5%, il minimo è rappresentato dal 10,3% delle imprese collocate nelle aree ad intensità distrettuale nulla o molto bassa).

Fig. 5.19 – Tipologie di passaggio generazionale tra le imprese clienti negli ultimi 5 anni per intensità distrettuale (%)



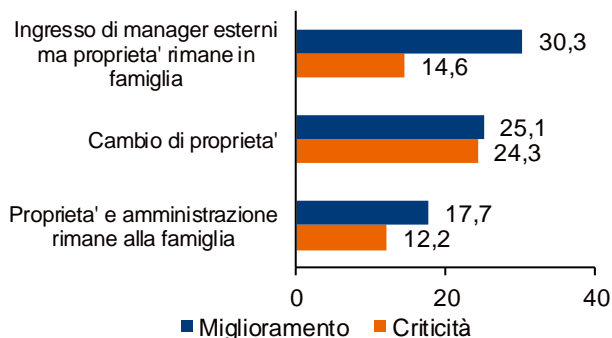
Domanda: indicare le forme in cui si è realizzato il passaggio generazionale. Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

Secondo i gestori i benefici maggiori per la competitività aziendale si hanno quando il passaggio si realizza con l'ingresso di manager esterni e la tenuta della proprietà in famiglia. Questa tipologia è adottata solo nell'11,9% dei casi. Maggiori criticità sono rilevate quando vi è un cambio di proprietà dove però è alta anche la percentuale di imprese che registra un miglioramento (Fig. 5.20). Meno criticità, ma anche meno opportunità si presentano quando il passaggio è realizzato completamente (sia per la proprietà sia per il management) all'interno dell'azienda. Le aree ad alta intensità distrettuale non si differenziano particolarmente rispetto al totale; vi è solo una *vision* di



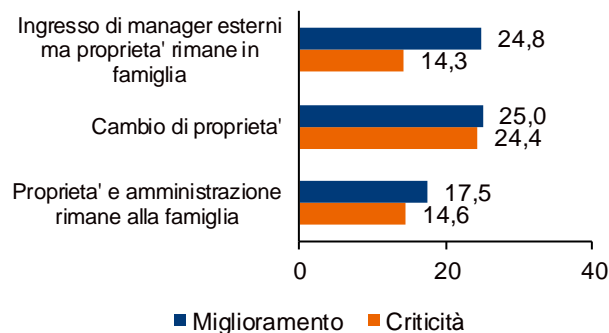
miglioramento più contenuta nei casi di ingresso di manager esterni e mantenimento della proprietà in capo alla famiglia (24,8% vs 30,3%) e alcune criticità in più quando amministrazione e proprietà restano in capo alla famiglia (14,6% vs 12,2%) (Figg. 5.20-5.21).

Fig. 5.20 – Valutazioni sull’impatto del passaggio generazionale negli ultimi cinque anni (% per tipologia di passaggio generazionale)



Nota: Miglioramento: % di gestori che dichiara di aver osservato un miglioramento competitivo delle aziende clienti in seguito al passaggio generazionale, Criticità: % di gestori che dichiara di aver osservato criticità nelle aziende clienti in seguito al passaggio generazionale. Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

Fig. 5.21– Valutazioni sull’impatto del passaggio generazionale nei territori ad alta intensità distrettuale negli ultimi cinque anni (% per tipologia di passaggio generazionale)



Nota: Miglioramento: % di gestori che dichiara di aver osservato un miglioramento competitivo delle aziende clienti in seguito al passaggio generazionale, Criticità: % di gestori che dichiara di aver osservato criticità nelle aziende clienti in seguito al passaggio generazionale. Fonte: survey periodica sulle filiali imprese, giugno 2017

## 5.5 Conclusioni

Il passaggio generazionale è un tema molto importante per la sopravvivenza dell’impresa, interessa un gran numero di aziende italiane, dal momento che circa il 30% del nostro campione ha un capo over 65 e circa l’11% anche un board tutto over 65.

Le imprese grandi sembrerebbero essere le più interessate dal problema in quanto quelle in cui la quota di capi over 65 è maggiore (distrettuali 41,2% e non distrettuali 34,5%) tuttavia, considerando anche il board, risulta evidente come in questa tipologia di imprese siano spesso inserite anche delle risorse più giovani (solo il 4,4% delle imprese distrettuali e il 2,9% delle non distrettuali, infatti, hanno sia il capo che tutto il board over 65). Tra le micro imprese, invece, si ritrova una quota minore di aziende con capo over 65 (22,1% per le distrettuali e 22,7% per le imprese collocate nelle aree non distrettuali) e questo farebbe presupporre un problema di passaggio generazionale meno accentuato; tuttavia, una quota nettamente più alta di imprese con tutto il board over 65 (11,1% per le distrettuali e 11,7% per le non distrettuali) rende evidente come in questi casi l’identificazione azienda-imprenditore sia molto più forte. La mancanza di gestione di questo aspetto comporta dei grossi rischi per la sopravvivenza dell’impresa al suo attuale capo. Pertanto, un board più grande rende maggiore la probabilità dell’inserimento di almeno un elemento più giovane, mentre nelle micro imprese è alta la probabilità di identificazione dell’azienda con il proprietario ed elevato il rischio di non sopravvivenza dell’azienda se il passaggio generazionale non viene affrontato e gestito per tempo.

Qualunque sia la dimensione aziendale, l’ideale sarebbe avere un approccio lungimirante e anticipatore al tema, il che significherebbe pianificare la successione durante tutto l’arco di vita della propria gestione cercando di allentare l’identificazione dell’azienda con il suo capo in tempo per preparare l’impresa ad affrontare un cambio di *leadership* in modo poco traumatico. Una visione unicamente orientata al business potrebbe compromettere i legami familiari, al contrario altri approcci che privilegiano le dinamiche familiari rispetto al business potrebbero essere molto rischiosi per la sopravvivenza dell’impresa. In quest’ultimo caso, l’aspetto più delicato della questione consiste nella comprensione da parte dell’imprenditore che pensare da “proprietario” non è pensare da “manager” e che le competenze manageriali e l’attitudine imprenditoriale non

necessariamente si tramandano ai figli. Per fare in modo che il passaggio generazionale possa essere efficace occorrerebbe non sovrapporre mai ruoli professionali e ruoli personali, separando i rapporti affettivi da quelli aziendali. Il capo dovrebbe individuare i reali punti di forza e di debolezza e analizzare aspettative, competenze, capacità e profili caratteriali dei familiari per capire chi abbia le caratteristiche per guidare l'azienda in modo proficuo e con quale ruolo (manager, proprietario o entrambi contestualmente).

Al fine di minimizzare i rischi relativi al passaggio generazionale occorrerebbe che questo evento fosse gestito non come un singolo momento, ma come un processo composto da fasi consecutive e concatenate che nel complesso può durare anni:

- maturazione personale dei giovani;
- ingresso dei giovani in impresa;
- convivenza genitori-figli;
- subentro ai genitori e presa di comando da parte dei giovani.

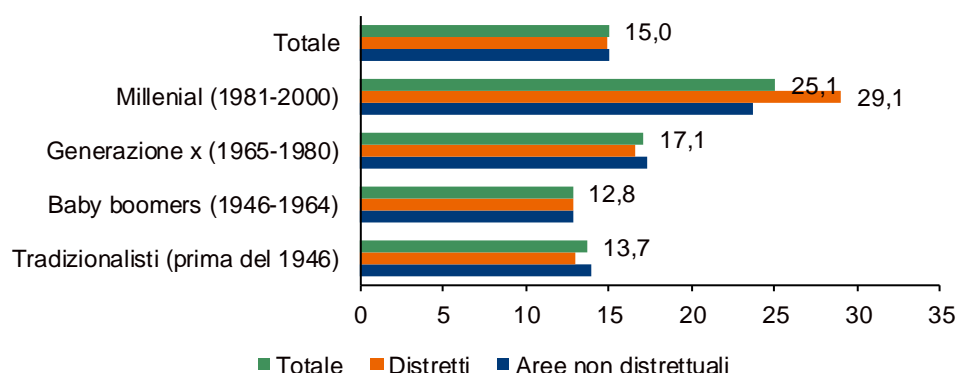
Più che di passaggio generazionale si dovrebbe parlare di affiancamento generazionale, evidenziando che il passaggio dovrebbe essere graduale e accompagnato da un periodo di convivenza delle due generazioni. La comunicazione continua e rispettosa dovrebbe essere alla base della relazione, al fine di creare un ambiente di lavoro equilibrato e costruttivo. Occorre progettare un percorso di sviluppo in base alle attitudini dei singoli designati e alle peculiarità del business. La nuova dirigenza dovrebbe entrare in carica godendo del pieno sostegno della vecchia generazione che nella fase di compresenza le ha "preparato il terreno" e che è ormai in grado di accettare anche importanti cambi di rotta di strategia da parte dei successori. Talvolta l'ausilio di professionisti esterni all'impresa può costituire un fattore di successo se capaci di acquisire la fiducia di tutti i membri della famiglia, creare consenso e assicurare un adeguato flusso informativo tra gli attori interessati.

## Le imprese a guida femminile nel passaggio generazionale

Le imprese guidate da capi donna sono in media il 15% del totale. Suddividendo le imprese guidate da donne per età anagrafica delle stesse si nota come nell'ultima generazione (nate dopo il 1981) la presenza delle donne al vertice sia aumentata notevolmente. Un'azienda su quattro, infatti, ha come capo una donna e questa percentuale sale quasi al 30% nei distretti (Fig.1).

A cura di Romina Galleri e  
Rosa Maria Vitulano

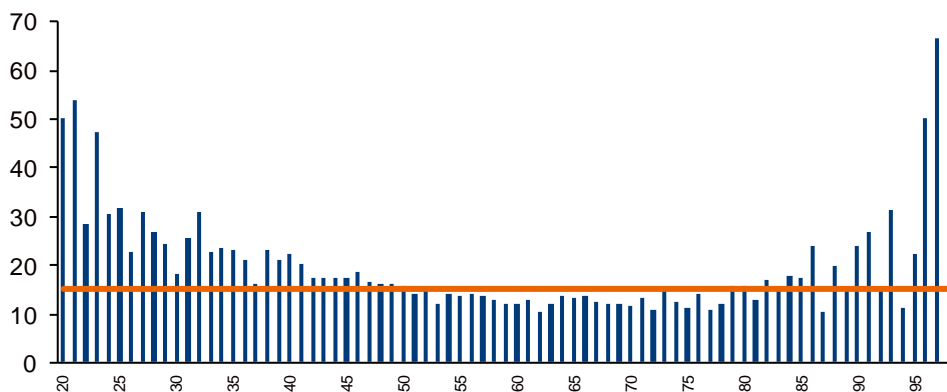
Fig. 1 – Peso dei capi donna sul totale capi per generazione (% su totale, tra parentesi anno di nascita del capo)



Nota: campione di 56.068 imprese. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Questa evidenza potrebbe essere condizionata dalla forte presenza del Sistema Moda tra i distretti (quest'ultimo, infatti, rappresenta oltre il 30% delle imprese totali distrettuali mentre nelle aree non distrettuali questa percentuale è circa l'8%) dove la presenza di capi donne è maggiore rispetto agli altri settori. Se mediamente i capi donna sono il 15% del totale, nel Sistema Moda la quota sale al 20%. La presenza di donne al vertice sale ancora nelle nuove generazioni dove un terzo dei capi "millennial" delle imprese distrettuali del Sistema moda è di sesso femminile. Anche negli altri settori, tuttavia, sembra in atto un'evoluzione culturale lenta, che lascia maggior spazio alle donne in ruoli di comando. I picchi registrati invece nell'età avanzata (Fig. 2) potrebbero essere dovuti alla maggior longevità dei capi donne, ma anche a casi di passaggio generazionale non gestito per cui alla morte del titolare la proprietà passa alla moglie per ragioni successorie.

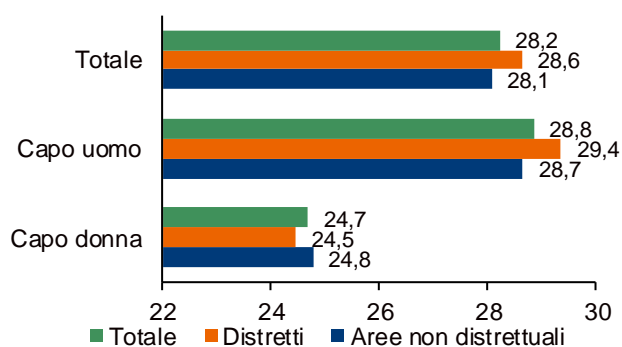
Fig. 2 – Quota di capi donne sul totale per età del capo azienda (%) e media quota capi donne (linea rossa).



Nota: campione di 56.068 imprese, di queste 8.426 sono imprese con un capo donna. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

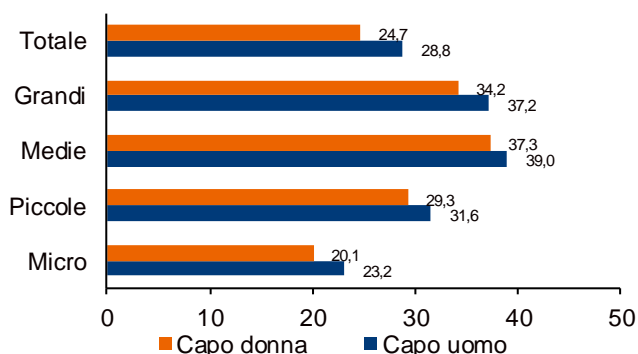
Assumendo che 65 anni sia l'età in cui diventa necessario affrontare il tema del passaggio generazionale, si è voluto indagare se esistano differenze a livello di genere nell'incidenza dei capi over 65. Nelle imprese guidate da donne è presente un capo over 65 in un caso su 4, contro il 29% delle imprese con capo uomo (Fig. 3). Emergono, inoltre, differenze per classe dimensionale: le imprese medio-grandi sono generalmente guidate da capi più vecchi (sia maschi che femmine), anche se la percentuale di capi donna over 65 si mantiene sempre 2/3 punti percentuali al di sotto rispetto ai capi uomini; al diminuire delle dimensioni aziendali cala anche la quota di capi over 65.

Fig. 3 – Quota di imprese con capo over 65 per genere e appartenenza o meno dell'impresa ai distretti (%)



Nota: campione di 56.068 imprese per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved, di cui 15.824 con capo over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

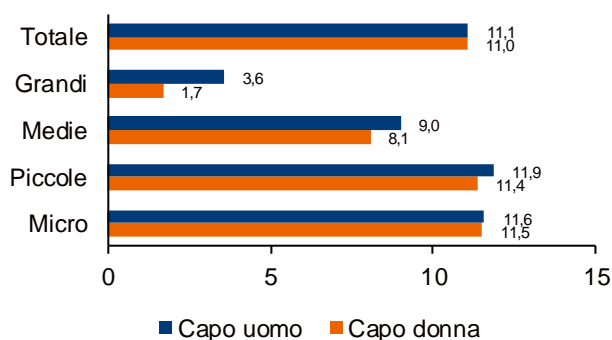
Fig. 4 – Quota di imprese con capo over 65 per genere e dimensione aziendale (%)



Nota: campione di 56.068 imprese per le quali siamo in possesso di dati sui collegati Cerved, di cui 15.824 con capo over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

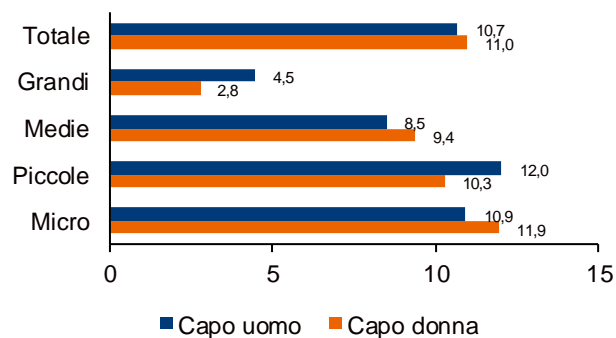
Guardando invece ai casi in cui il passaggio generazionale è più urgente, si sono studiate le differenze di genere nelle imprese guidate da over 65 e tutto il board composto da persone con più di 65 anni. E' nelle imprese di più grandi dimensioni che la differenza si fa più marcata (3,6% per gli uomini vs 1,7% per le donne). Lo stesso vale per le grandi imprese distrettuali (4,5% vs 2,8%) (Fig. 6).

Fig. 5 – Quota di imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per dimensione aziendale (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

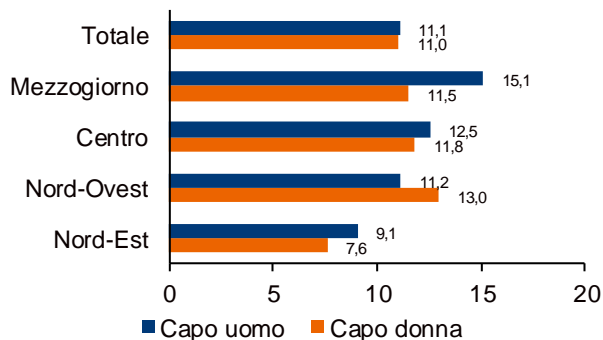
Fig. 6 - Quota di imprese distrettuali con capo over 65 e tutto il board over 65 per dimensione aziendale (%)



Nota: campione di 15.229 imprese distrettuali, di cui 1634 con capo e tutto il board over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

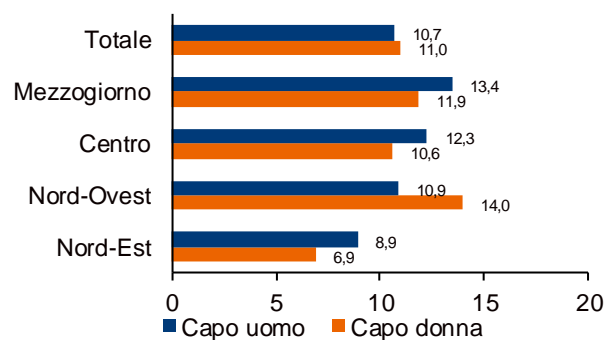
A livello territoriale le maggiori differenze tra capi uomini e donne si riscontrano nel Mezzogiorno dove le imprese a conduzione femminile con passaggio generazionale imminente sono sensibilmente meno rispetto a quelle maschili (3,6 punti percentuali di differenza). Il Nord-Ovest, invece, si evidenzia per una quota di imprese over 65 e con tutto il board over 65 superiore per le donne (13% vs 11,2%) (Fig. 7). Nei distretti l'andamento è simile con differenze meno marcate nel Mezzogiorno (11,9% vs 13,4%) e più rilevanti nel Nord-Ovest (14% vs 10,9%) (Fig. 8).

Fig. 7 – Quota di imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per area geografica (%)



Nota: campione di 56.068 imprese, di cui 6.214 con capo e tutto il board over 65.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Fig. 8 - Quota di imprese distrettuali con capo over 65 e tutto il board over 65 per area geografica (%)



Nota: campione di 15.229 imprese distrettuali, di cui 1634 con capo e tutto il board over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved



## 6. Valorizzazione delle competenze dei giovani diplomati nelle aree ad alta intensità distrettuale

### 6.1 Introduzione

Tra i temi più ricorrenti nel dibattito sulle leve strategiche per la crescita vi è quello del capitale umano e, più in particolare, delle difficoltà delle imprese nel trovare sul mercato tecnici e operai specializzati e personale con competenze per utilizzare al meglio le nuove tecnologie digitali e supportare il processo di innovazione. Eppure, nel mercato del lavoro sembrano coesistere due fenomeni contrastanti. Da una parte le imprese lamentano difficoltà crescenti nel trovare competenze adeguate: secondo rilevazioni di Excelsior-Anpal<sup>74</sup> nel 2018, il 26% delle entrate previste sono state di difficile reperimento (il 28% per i giovani fino a 29 anni). Dall'altra parte tra il 2008 e il 2018 è cresciuto il numero di disoccupati in età giovanile tra 15-34 anni (+339 mila) (Fonte Istat<sup>75</sup>) con una incidenza maggiore dei diplomati (nel 2018 i diplomati erano il 52% dei giovani disoccupati; i laureati il 15%).

A cura di Anna Maria Moressa

In questo capitolo si è voluto analizzare se le imprese distrettuali presentino modalità diverse di *recruiting* rispetto alle imprese industriali non inserite in un ecosistema distrettuale, e se, rispetto a queste ultime, siano in grado di assumere, in tempi più rapidi, da scuole vicine e con maggiore coerenza i giovani diplomati secondo la loro specializzazione di studio. Si è quindi descritto il nuovo strumento di formazione post istruzione secondaria di secondo livello, gli Istituti Tecnici Superiori (ITS), come possibilità per le imprese distrettuali di trovare profili professionali aderenti ai bisogni dell'evoluzione tecnologica del processo produttivo.

### 6.2 I canali di assunzione

La rivoluzione digitale, facilitando e moltiplicando l'accesso alle informazioni, ha modificato radicalmente l'attività della gestione del reclutamento delle risorse umane, sia per le aziende relativamente alla conoscenza dei profili dei candidati da assumere, sia per i candidati stessi nei confronti dell'azienda di cui possono valutare le opportunità future di crescita professionale.

Rispetto al passato i candidati hanno acquisito maggiore consapevolezza e una visione migliore dell'offerta in fase di ricerca e scelta dell'occupazione. Le imprese devono quindi cambiare il paradigma della ricerca del personale e abbracciare nuove tecniche di *recruiting marketing* destinate ad attrarre persone di talento verso l'organizzazione selezionando i candidati che per capacità, esperienza e personalità risultano più in linea con le esigenze aziendali. La cura della reputazione e del *branding* aziendale (*employer branding*) diventano attività fondamentali per le Risorse Umane (HR): la locuzione *employee experience* è aumentata sensibilmente nei titoli delle posizioni ricercate in LinkedIn e il 95% dei responsabili HR ritiene che sia sempre più importante creare una buona esperienza di lavoro per i propri dipendenti<sup>76</sup>.

Altrettanto importante è l'esperienza provata dai candidati durante il processo di selezione, affinché sia favorevolmente accettata l'offerta di lavoro per la quale si sono offerti; e perché come conseguenza inviteranno altre persone a entrare in contatto con l'azienda di riferimento, aumentando di fatto la reputazione di quest'ultima. Si inseriscono in questo filone i *recruiting day* dove a un folto numero di candidati vengono somministrati simulazioni o giochi di ruolo (*gamification*) che rendono più divertente e più puntuale la selezione dei talenti o veri e propri

<sup>74</sup> Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, Bollettino Annuale 2018.

<sup>75</sup> Disoccupati, CapitaleUmano.Stat di Istat.

<sup>76</sup> <https://news.linkedin.com>, LinkedIn reveals four trends reshaping how companies hire and retain talent in 2020

*contest* in cui si mettono alla prova le capacità dei candidati, sempre con lo scopo di portare alla luce i più qualificati.

Tra i nuovi canali di selezione, l'utilizzo dei Social Media per avviare attività di reclutamento di nuovo personale (*social recruiting*) è diventato indispensabile nelle organizzazioni: dopo la lettura del CV si passa sempre più ad analizzare il candidato nei Social Network (LinkedIn, ma anche Facebook, Instagram, Twitter). Nei Social e nei portali web di settore avviene la reciproca conoscenza tra imprese e candidati, dove non solo le aziende trovano, attraggono e assumono talenti, ma dove costruiscono anche relazioni con potenziali candidati<sup>77</sup>.

La scelta dei canali di reclutamento dipende da fattori diversi che possono essere di urgenza, per risolvere ad esempio una posizione scoperta, di tipo qualitativo, se viene ricercata una competenza altamente specializzata, e di tipo economico, a seconda dei costi e delle risorse che in azienda possono seguire il processo di selezione e ricerca. Dovrebbero essere dunque queste specificità, in prima istanza, a determinare la scelta di appoggiarsi a una società di selezione specializzata, al servizio pubblico o a canali più informali del passaparola<sup>78</sup>.

In questo lavoro si è voluta verificare l'ipotesi di un utilizzo dei diversi canali di assunzione da parte delle imprese in funzione della maggiore o minore specializzazione produttiva e l'appartenenza a un ecosistema distrettuale.

A questo fine è stato creato un indicatore sintetico di "**intensità distrettuale**" che classifica in 4 classi (Alta, Media, Bassa, Nulla o molto Bassa) le province italiane a seconda del peso e della rilevanza dei distretti in esse operanti: è stata considerata sia l'incidenza degli addetti distrettuali rispetto agli addetti del manifatturiero della provincia, sia l'importanza degli addetti dei distretti della provincia rispetto al totale degli addetti distrettuali a livello nazionale<sup>79</sup>. Dall'analisi sono state escluse le province dove sono presenti importanti città metropolitane come Milano, Bologna, Napoli e Roma, dove prevalgono logiche e dinamiche urbane e l'effetto dimensionale degli addetti per settore economico non descrive una effettiva tipicità distrettuale. Le province a più alta intensità distrettuale, secondo il criterio applicato, sono Prato (79,7), Vicenza (76,1), Brescia (75,8), Treviso (71,3), Fermo (65), Firenze (62,2), Reggio Emilia (58,1), Verona (57,6), Varese (56,1), Bari (52,8), Biella (51,1) e Parma (49,7)<sup>80</sup>.

Le diverse province così classificate sono state poi messe in relazione con le evidenze risultanti dall'utilizzo provinciale dei Canali di Assunzione così come pubblicato nel Bollettino Annuale al 2018 di Excelsior<sup>81</sup> nel quale veniva richiesto agli imprenditori di segnalare al massimo 3 canali con cui avevano selezionato il personale assunto negli ultimi 12 mesi.

Tra i canali di assunzione ve ne sono alcuni che possono essere considerati più formali (i Centri per l'impiego, le Agenzie per il lavoro e le Società di selezione del personale), perché consentono all'azienda di ottenere una prima scrematura secondo le caratteristiche dei profili richieste, sia che si tratti di professioni di basso che di alto livello.

<sup>77</sup> Patrizia Licata, 16 Ottobre 2019 "Recruiting: cos'è e come assumere il candidato migliore in azienda oggi" per Network Digital 360 (<https://www.digital4.biz/hr/talent-management>).

<sup>78</sup> Regione Veneto-ClicLavoro Veneto ([www.cliclavoroveneto.it](http://www.cliclavoroveneto.it)).

<sup>79</sup> Le due incidenze sono state normalizzate e combinate in un indicatore sintetico attraverso una media aritmetica.

<sup>80</sup> Si rimanda a tal proposito all'Appendice dove sono esposte le province distrettuali e la classificazione ottenuta con l'indice sintetico.

<sup>81</sup> Fonte: Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2018. Si ringraziano la dottoressa I. Cingottini di Unioncamere e la dottoressa I. Guttadauro di ANPAL per la collaborazione nella fornitura dei dati provinciali.

Più precisamente:

- **i Centri per l'Impiego (CPI)** sono soggetti pubblici che mettono in contatto i potenziali lavoratori con le imprese che cercano personale, consentendo a queste ultime di depositare gratuitamente le proposte di lavoro, complete di tutte le informazioni sul profilo ricercato, le condizioni offerte e il luogo di lavoro. I servizi offerti alle imprese sono ampi e vanno dal supporto alla stesura della richiesta di personale, all'individuazione delle candidature idonee fino anche alla gestione dei colloqui di preselezione e selezione. Una volta presa in carico una richiesta, gli operatori dei CPI inviano all'azienda le candidature preselezionate più pertinenti, frutto di ricerche mirate nella base dati in loro possesso, contenente le informazioni e i curricula dei lavoratori che si sono iscritti presso uno degli uffici della rete regionale dei servizi all'impiego pubblici. Ricevute tutte le informazioni dettagliate e i curricula, l'azienda può valutare se procedere o meno al contatto con il lavoratore per le fasi successive della selezione.
- **Le Agenzie per il lavoro** interinale e di somministrazione e le **Società di selezione del personale** sono agenzie accreditate e/o autorizzate a erogare servizi per il lavoro che operano con condizioni di servizio eterogenee (ad esempio può essere un servizio reso a pagamento per l'azienda). Nel caso in cui il profilo ricercato sia di alto livello o debba possedere competenze specifiche (di nicchia, difficilmente reperibili ecc.) è possibile affidare la ricerca di personale a una società specializzata nel reperimento di profili qualificati, i cosiddetti "cacciatori di teste" (*head hunting* o società di *executive search*). Normalmente tali società trattano profili manageriali e offrono servizi che possono essere a pagamento sia per l'azienda sia per i candidati<sup>82</sup>.

Appartengono ancora ai canali formalizzati i **servizi di *placement* attivati dalle istituzioni scolastiche e formative** (istituti scolastici, università, centri di formazione) in favore dei propri allievi in uscita dai percorsi di studio offerti. Il vantaggio per i datori di lavoro consiste da un lato, nella possibilità di accedere a profili con conoscenze specifiche attestate da un'istituzione, dall'altro nell'opportunità di stabilire dei rapporti strutturati con tali istituzioni per la pianificazione, mediante percorsi di alternanza scuola lavoro, tirocini ecc., della crescita professionale dei potenziali candidati.

**L'utilizzo del web e del *social recruiting*** è il canale che sta diventando sempre più importante per le aziende che cercano talenti, per i candidati che scelgono l'occupazione ottimale, per le società specializzate che creano *matching* e, se non si può propriamente definire come canale formale, è solo perché è in continuo divenire ed è una modalità pervasiva sia nel pubblico che nel privato. Negli ultimi anni si sono moltiplicati i siti nei quali è possibile inserire per i lavoratori la propria candidatura e per i datori di lavoro effettuare le ricerche di personale. Si va da siti istituzionali (nazionali e regionali/territoriali) a siti creati da privati, agenzie per il lavoro (agenzie di somministrazione ecc.), testate giornalistiche di settore ecc.<sup>83</sup>. Tra i siti pubblici nazionali e regionali si citano Cliclavoro nazionale e Cliclavoro Veneto<sup>84</sup>, nei quali è possibile inserire il proprio profilo e visionare e contattare lavoratori, aziende o loro intermediari oltre che accedere a molteplici altri servizi per imprese, lavoratori e operatori dei servizi. Ci sono poi le piattaforme più affermate come LinkedIn che consentono il *matching* tra i candidati e le aziende dove i primi possono offrirsi pubblicando il proprio CV dettagliato di titoli e competenze, mentre le aziende possono cercare nuovo personale con offerte di lavoro mirate, con la possibilità di pubblicare proprie pagine "vetrina" dove ottenere riconoscibilità, notorietà e reputazione. Tra gli altri esempi di piattaforme di *matching* note in Italia ci sono InfoJobs, il primo in Italia per numero di annunci e CV disponibili,

<sup>82</sup> Per un elenco di tutte le agenzie (e loro sedi) sul territorio nazionale è possibile consultare l'albo informatico pubblicato dal Ministero del lavoro.

<sup>83</sup> D. Frigerio, E. Lo Conti, G. Raineri, F. Riccio, R. Samorè, 2014, E-Recruitment, Master ISTUD Risorse Umane e Organizzazione.

<sup>84</sup> <https://www.cliclavoro.gov.it> e <http://www.cliclavoroveneto.it>



Monster, che permette al candidato di creare vari CV a seconda della posizione per la quale si sta candidando, e Indeed, il Google del *recruiting*, che è un motore di ricerca delle offerte di lavoro<sup>85</sup>.

Tra i canali meno formali ci sono poi i contatti tra candidati e imprese che nascono con candidature spontanee (**Curricula inviati all'impresa** o presentazione diretta dei candidati) con il passaparola e i contatti interpersonali (**Candidati conosciuti personalmente** dai responsabili/titolari di impresa, **Conoscenti, amici e parenti, Segnalazioni di altre imprese** fornitori/concorrenti) utilizzati dalle aziende per avviare il *recruiting*.

Le modalità rimanenti di ricerca personale (**Altri Canali**) sono tramite inserzioni su carta stampata, quotidiani e riviste anche specializzate, audio e video tramite radio e televisione. Ci sono poi banche dati sui lavoratori disponibili che possono essere reperite dalle aziende direttamente dalle associazioni professionali, dai sindacati, dalle associazioni di categoria, dai consulenti del lavoro.

Incrociando l'intensità distrettuale dei territori con le diverse modalità di *recruiting* ottenute dal sistema Excelsior si nota una prima evidenza della prevalenza di utilizzo dei canali informali di contatto nelle province più intensamente distrettuali con candidati conosciuti personalmente dai responsabili o dai titolari dell'azienda (44,1%), con le candidature spontanee, con invio di *Curricula* o presentazione diretta del candidato (36,3%) e per tramite di conoscenti, amici e parenti (28,7%). Tuttavia, il ricorso ai candidati conosciuti personalmente, se confrontato con quello dei territori non distrettuali (49,2%), risulta inferiore (Tab. 6.1).

Per quanto riguarda invece i canali più formali si osserva un ricorso crescente alle agenzie e società per la selezione del personale all'aumentare dell'intensità distrettuale (13,8% alta intensità distrettuale vs 7,9% non distrettuale), legato alla necessità delle imprese di trovare personale altamente specializzato adeguato alle lavorazioni di nicchia e artigianali che le contraddistinguono. Un secondo aspetto che identifica le imprese distrettuali è il ricorso al *web recruiting*, anch'esso crescente all'aumentare dell'intensità distrettuale (11% alta intensità distrettuale vs 8,6% non distrettuale), che potrebbe esprimere l'approccio più tecnologico nel comparto HR in linea con una generale maggiore modernizzazione in chiave digitale. Una evidenza sulla maggiore adozione di tecnologie 4.0 da parte delle imprese distrettuali rispetto alle imprese in aree non distrettuali era già emersa nel Rapporto Economia Finanza dei Distretti 2018<sup>86</sup> (26% delle imprese distrettuali contro il 24% di quelle non distrettuali), che risultava particolarmente elevata nel caso del settore della Meccanica (38% delle imprese distrettuali contro il 30% delle non distrettuali) in tutte le dimensioni aziendali.

Tab. 6.1 - Canali di assunzione utilizzati nel 2018 per intensità distrettuale delle province (quote% su totale imprese che indicano almeno un canale)

Canali di assunzione	Intensità distrettuale				Totale
	Nulla o molto bassa	Bassa	Media	Alta	
Candidati conosciuti personalmente	49,2	47,3	44,1	44,1	45,7
CV inviati all'impresa	34,1	36,4	37,1	36,3	36,1
Conoscenti, amici e parenti	29,0	28,3	28,7	28,7	28,7
Agenzie per il lavoro/Società di selezione del personale	7,9	10,4	12,7	13,8	11,7
Associazioni di categoria/sindacati, avvisi/annunci sui giornali, consulenti del lavoro*	10,8	10,9	11,3	10,2	10,8
Avvisi e annunci su Internet (siti dedicati e social media)	8,6	9,8	10,6	11,0	10,2
CPI	6,5	7,9	8,8	8,1	8,0
Accordi con scuole, università o enti formativi	6,2	6,7	7,8	7,7	7,3
Segnalazioni di altre imprese	5,0	5,0	5,5	5,7	5,4

Nota: \*Trattasi di una domanda con risposte multiple che comprende: Associazioni di categoria/sindacati, avvisi/annunci sui giornali, consulenti del lavoro, altro canale.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Bollettino annuale Excelsior-Anpal- 2018

<sup>85</sup> R. Musotto, 2017, "I migliori portali di recruiting", Il mondo del lavoro.

<sup>86</sup> Economia e Finanza dei distretti industriali - Rapporto n.11, Intesa Sanpaolo, Capitolo 6 "Adozione delle tecnologie 4.0 e competenze digitali nei distretti", S. Giusti, A.M. Moressa, R.M. Vitulano.

Risultano invece poco utilizzati gli scambi informativi e la segnalazione delle risorse tra imprese (fornitori concorrenti, ecc.), dove non emergono grandi differenze in funzione dell'intensità distrettuale: è quindi probabile che le difficoltà nel trovare profili e competenze sul mercato, nonché la tendenza delle imprese distrettuali a contendersi (se non "rubarsi") tecnici e operai specializzati, si traducano in scarsa collaborazione o pochi scambi di informazioni sull'offerta di candidati e capitale umano presente sul territorio.

Il ricorso ai servizi di *placement* delle istituzioni formative è leggermente più diffuso nelle aree distrettuali di intensità media e alta, ma non si notano particolari differenze con le imprese non appartenenti a territori distrettuali: questa evidenza starebbe a indicare la mancanza di un canale diretto delle imprese con scuole e università e una scarsa propensione pubblica a far conoscere i propri diplomati e laureati.

Si sono quindi prese in esame le dimensioni aziendali per capire se, nelle imprese dotate di un'organizzazione interna più strutturata, siano applicati metodi di assunzione più formali e se questo fenomeno aumenti di rilevanza nelle province a maggiore intensità distrettuale. In effetti, nelle medie imprese che appartengono a territori ad alta intensità distrettuale, si osserva un approccio più formale alla ricerca di personale: se si esclude il flusso spontaneo di candidature, la modalità prevalente è quella delle Agenzie per il lavoro/Società di selezione del personale (35,3%), molto vicine alle percentuali delle grandi imprese (Tab. 6.2). L'utilizzo delle conoscenze dirette è inferiore di circa 10 punti percentuali rispetto alle piccole imprese e nello stesso tempo le medie imprese spiccano in positivo per il *web recruiting* (18,8%) e gli accordi con le scuole, le università e gli enti informativi (16,7%). Quindi la dimensione media nelle imprese distrettuali sembrerebbe incidere nella scelta di canali di *recruiting* più formali, anche se comunque sono le grandi imprese ad avere una gestione più evoluta dei canali di assunzione, con l'attivazione di accordi con scuole, le università e gli enti formativi in quasi un caso su tre, l'utilizzo delle agenzie del lavoro (40,6%) e del web (43%).

Tab. 6.2 - Canali di assunzione nelle province ad ALTA intensità distrettuale per dimensione aziendale (quote% su totale imprese che indicano almeno un canale)

Canali di assunzione	Classe numero di dipendenti				Totale
	1-9 dipendenti	10-49 dipendenti	50-249 dipendenti	250 dipendenti e oltre	
Candidati conosciuti personalmente	47,6	44,2	33,9	16,0	44,1
CV inviati all'impresa	28,6	42,7	61,5	74,4	36,3
Conoscenti, amici e parenti	32,6	26,2	16,3	7,1	28,7
Agenzie per il lavoro/Società di selezione del personale	7,0	21,2	35,3	40,6	13,8
Avvisi e annunci su Internet (siti dedicati e social media)	7,5	10,9	18,8	43,0	11,0
Associazioni di categoria/sindacati, avvisi/annunci sui giornali, consulenti del lavoro*	9,8	10,0	11,2	14,4	10,2
CPI	6,0	9,7	14,8	19,0	8,1
Accordi con scuole, università o enti formativi	5,0	7,2	16,7	30,3	7,7
Segnalazioni di altre imprese	5,7	6,4	6,1	2,5	5,7

Nota: \*Trattasi di una domanda con risposte multiple che comprende: Associazioni di categoria/sindacati, avvisi /annunci sui giornali, consulenti del lavoro, altro canale.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Bollettino annuale Excelsior-Anpal- 2018

Le differenze maggiori tra territori ad alta intensità distrettuale e province poco o per nulla specializzate nei distretti emergono soprattutto per le PMI; tra le grandi imprese le differenze sono minime, fatta eccezione per l'attivazione delle agenzie per il lavoro o delle società di selezione del personale che è leggermente superiore nelle grandi imprese localizzate nelle aree distrettuali. Nei territori altamente distrettuali sono le imprese piccole e medie (nelle due classi tra 10-49 dipendenti e 50-249 dipendenti) quelle dove si ricorre maggiormente (nel confronto con le province a bassa o nulla intensità distrettuale) al supporto esterno di agenzie e società per la selezione del personale (differenza di circa 12 punti percentuali). Sempre tra queste due categorie di imprese e tra le micro imprese con 1-9 dipendenti emergono differenze in favore dei territori

distrettuali nell'attivazione del *web recruiting* (Tab. 6.3). Interessante poi osservare il differenziale a favore delle medie imprese localizzate nei territori ad alta vocazione distrettuale nel ricorrere ad accordi con scuole, università o enti formativi, evidenziando un vantaggio pari a 3,5 punti percentuali nel confronto con le imprese di pari dimensioni nelle province non distrettuali.

Tab. 6.3 - Differenze per canale di assunzione tra i territori ad intensità distrettuale ALTA e quelli ad intensità distrettuale BASSA per dimensione delle imprese (valori %)

Canali di assunzione	Differenza				Totale
	1-9 dipendenti	10-49 dipendenti	50-249 dipendenti	250 dipendenti e oltre	
Agenzie per il lavoro/Società di selezione del personale	3,3	11,6	12,8	2,5	6,0
Avvisi e annunci su Internet (siti dedicati e social media)	2,2	2,4	2,0	0,1	2,3
CV inviati all'impresa	1,8	-2,1	0,9	1,5	2,2
CPI	1,5	1,6	1,3	0,7	1,6
Accordi con scuole, università o enti formativi	1,3	1,2	3,5	-0,4	1,5
Segnalazioni di altre imprese	0,8	0,0	0,8	0,2	0,7
Conoscenti, amici e parenti	0,1	0,6	2,2	-0,2	-0,3
Associazioni di categoria/sindacati, avvisi/annunci sui giornali, consulenti del lavoro*	-0,5	-0,8	-2,6	-1,6	-0,6
Candidati conosciuti personalmente	-5,1	-6,1	-2,5	-0,3	-5,1

Nota: \*Trattasi di una domanda con risposte multiple che comprende: Associazioni di categoria/sindacati, avvisi /annunci sui giornali, consulenti del lavoro, altro canale.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Bollettino annuale Excelsior-Anpal-2018

Le differenze emerse tra territori ad alta intensità distrettuale e altre province del paese sono confermate anche quando si effettua il confronto a parità di macro-ripartizione geografica. L'utilizzo di canali formali, con l'attivazione di agenzie per il lavoro o società di selezione del personale, è relativamente maggiore nelle province ad alta intensità distrettuale del Nord-Ovest, del Nord-Est e del Centro; il contrario è vero per il ricorso alla chiamata dei candidati per conoscenza diretta (Tab. 6.4). Si nota inoltre nel Centro un maggior ricorso alle segnalazioni delle istituzioni scolastiche nelle province ad alta intensità distrettuale. Infine, differenze, seppur lievi, a favore delle province più distrettuali, soprattutto del Centro e del Mezzogiorno, emergono anche per quanto riguarda il canale web.

Tab. 6.4 - Differenze per canale di assunzione tra i territori ad intensità distrettuale ALTA e quelli ad intensità distrettuale BASSA per ripartizione geografica (valori %)

Canali di assunzione	Differenza				Totale
	Centro	Mezzogiorno	Nord-Est	Nord-Ovest	
Agenzie per il lavoro/Società di selezione del personale	3,3	1,4	3,3	4,9	6,0
Avvisi e annunci su Internet (siti dedicati e social media)	1,3	1,4	0,3	0,6	2,3
CV inviati all'impresa	-1,2	0,8	-1,2	0,2	2,2
CPI	2,6	-0,5	-0,4	-2,1	1,6
Accordi con scuole, università o enti formativi	2,0	-0,4	0,3	-0,3	1,5
Segnalazioni di altre imprese	1,3	0,7	0,7	0,2	0,7
Conoscenti, amici e parenti	3,4	0,4	0,9	-1,3	-0,3
Associazioni di categoria/sindacati, avvisi /annunci sui giornali, consulenti del lavoro*	0,5	-1,3	-0,8	-0,9	-0,6
Candidati conosciuti personalmente	-5,7	-0,4	-1,3	-1,3	-5,1

Nota: \*Trattasi di una domanda con risposte multiple che comprende: Associazioni di categoria/sindacati, avvisi /annunci sui giornali, consulenti del lavoro, altro canale.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Bollettino annuale Excelsior-Anpal-2018

### 6.3 Esiti lavorativi dei diplomati negli istituti tecnici e nelle scuole professionali

L'analisi dei canali di assunzioni delle imprese ha messo in evidenza un ricorso piuttosto debole (poco più del 7%) alla collaborazione con gli istituti formativi, anche nel caso dei territori ad alta intensità distrettuale. L'unica eccezione è rappresentata dalle grandi imprese.

Tuttavia, è plausibile che le scuole secondarie di secondo grado e professionali siano comunque dei bacini di offerta di giovani diplomati, da cui le imprese distrettuali possono attingere per

trovare tecnici e competenze specialistiche. Per verificare questa ipotesi è stata esaminata l'offerta di diplomati secondo i vari indirizzi di studio e il tipo di occupazione che gli stessi trovano a 2 anni dal diploma mettendola in relazione con l'intensità distrettuale dei territori di inserimento. In particolare, ci si è posti l'obiettivo di capire se nei territori ad alta intensità distrettuale domanda e offerta di lavoro "sono più vicine", grazie alla presenza di strutture e istituzioni scolastiche che rispondono più efficacemente ai fabbisogni di competenze settoriali e specialistiche espressi dalle imprese.

Per rispondere a questi interrogativi si sono utilizzate le risultanze a livello provinciale del database integrato prodotto da Eduscopio<sup>87</sup> in cui vengono incrociati i dati di 583.130 diplomati nei 3 anni scolastici consecutivi 2013-14, 2014-15, 2015-16 con il loro percorso lavorativo come lavoratori dipendenti, esplicitando la coerenza dell'occupazione, il tempo medio atteso in giorni dal primo impiego e la distanza media percorsa tra il luogo di ottenimento del diploma e il posto di lavoro.

La prima evidenza è che nelle province ad alta intensità distrettuale ci sono le percentuali più alte di occupazione nei due anni successivi al diploma per periodi continuativi superiori a 6 mesi in tutti gli indirizzi di studio, con valori massimi di occupazione dei diplomati con indirizzo Industria e Artigianato e Tecnologico<sup>88</sup>, rispettivamente del 67,9% e del 61,1% (Tab. 6.5). Si osserva inoltre una correlazione tra l'occupazione, in tutti i settori dei diplomi e delle scuole professionali, e la rilevanza della presenza distrettuale nelle province: la differenza tra le zone altamente distrettuali e quelle non distrettuali è pari a circa 20 punti percentuali.

Tab. 6.5 - Occupati con più di 6 mesi di lavoro continuativi nei due anni successivi al diploma per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale diplomati nei 3 anni 2013-2016 al netto degli immatricolati all'Università)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	58,6	67,9	58,8	61,1	60,4
Media	60,3	65,9	56,6	61,1	60,2
Bassa	46,5	53,6	48,1	49,7	48,8
Nulla o molto bassa	38,0	44,2	42,0	40,4	40,6
<b>ITALIA</b>	<b>47,6</b>	<b>55,6</b>	<b>49,3</b>	<b>50,1</b>	<b>49,8</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

In modo specularmente opposto le percentuali di diplomati che dopo due anni non hanno ancora trovato impiego, che non risultano immatricolati all'università e per i quali non risultano rapporti di lavoro nell'arco di tempo considerato (disoccupati, NEET, trasferiti all'estero per studio/lavoro, iscritti a ITS o AFAM, ecc.), sono decrescenti al crescere dell'intensità distrettuale, con valori minimi per i diplomati nel settore Economico e Tecnologico (Tab. 6.6).

<sup>87</sup> Eduscopio.it Esiti lavorativi-Fondazione Agnelli e CRISP Università di Milano Bicocca, 2018. Si ringraziano per la collaborazione Martino Bernardi e Andrea Gavosto della Fondazione Agnelli per il supporto ricevuto per le elaborazioni contenute in questa parte del capitolo.

<sup>88</sup> Tra i diplomi del **settore Industria e Artigianato** ci sono, solo per citare alcuni esempi (l'elenco completo si trova in appendice al rapporto di Eduscopio), le professioni di tecnici chimici, sarti e modellisti, falegnami e attrezzisti macchine del legno, meccanici artigianali, operatori macchine utensili automatiche e semiautomatiche, addetti macchinari per calzature, tessitori artigianali, addetti macchine tessili, addetti macchine per confezioni, artigiani del legno, valigiai e borsettieri, orafi e gioiellieri, addetti macchinari filatura. Tra i diplomi del **settore dei Servizi** ci sono quelli a indirizzo commerciale, a indirizzo dell'agricoltura e sviluppo rurale, a indirizzo per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera e a indirizzo sociosanitari. Tra i diplomi del **settore Tecnologico** ci sono quelli a indirizzo agrario, agro-alimentare, agro-industria, a indirizzo del settore moda (tessile), a indirizzo chimico, dei materiali e biotecnologie, a indirizzo elettronico e di elettrotecnica, a indirizzo di grafica e comunicazione, a indirizzo di costruzioni, ambiente e territorio, a indirizzo meccanica, mecatronica ed energia, a indirizzo di trasporti e logistica. Tra i diplomi del **settore Economico** ci sono quelli a indirizzo di amministrazione, finanza e marketing e quelli del turismo.

Tab. 6.6 - NEET, disoccupati e non immatricolati per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale diplomati nei 3 anni 2013-2016)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	12,6	14,3	18,3	13,2	14,5
Media	11,7	15,8	19,0	12,6	14,1
Bassa	19,6	24,0	25,9	19,2	21,5
Nulla o molto bassa	25,4	31,4	31,3	24,6	27,1
<b>ITALIA</b>	<b>19,0</b>	<b>23,1</b>	<b>25,1</b>	<b>18,8</b>	<b>20,8</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Il rapporto di Eduscopio espone un indicatore di coerenza della qualifica a 2 anni dal diploma che verifica se il rapporto di lavoro in essere preveda una qualifica in linea con la specializzazione dell'indirizzo di studi conseguito. Il concetto di coerenza è stato definito a partire dalle osservazioni puntuali delle corrispondenze tra titoli e professioni e classificando ciascuna coppia in una delle tre categorie (coerenti, non coerenti, professioni trasversali<sup>89</sup>). Dal confronto di questi indicatori con l'intensità distrettuale provinciale, emerge chiaramente una coerenza più marcata per i diplomati nel settore dell'Industria e dell'artigianato nelle aree ad alta intensità distrettuale (54,3%) rispetto a quelle senza una specializzazione distrettuale (35%); un divario elevato si nota anche per i diplomi del settore Tecnologico (34,7% nelle province ad alta intensità distrettuale contro 22,5% in quelle non distrettuali) (Tab. 6.7). Si tratta di un'evidenza in parte prevedibile, che conferma un ruolo importante della formazione secondaria all'interno degli ecosistemi distrettuali nel soddisfare le competenze specialistiche richieste dalle imprese.

Tab. 6.7 - Coerenza dell'occupazione con l'indirizzo di studio per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale occupati dei diplomati nei 3 anni 2013-2016)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	21,0	54,3	40,4	34,7	35,7
Media	20,3	52,5	38,0	33,6	34,2
Bassa	18,4	42,5	43,4	28,8	32,7
Nulla o molto bassa	15,8	35,0	46,0	22,5	29,8
<b>ITALIA</b>	<b>18,4</b>	<b>45,0</b>	<b>42,7</b>	<b>28,7</b>	<b>32,6</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Tab. 6.8 - Mancata coerenza dell'occupazione con l'indirizzo di studio per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale occupati dei diplomati nei 3 anni 2013-2016)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	43,6	37,2	37,9	54,5	43,8
Media	46,5	40,1	40,3	56,2	46,8
Bassa	50,7	48,5	37,9	60,0	49,0
Nulla o molto bassa	55,5	55,1	37,0	65,5	52,5
<b>ITALIA</b>	<b>50,1</b>	<b>46,2</b>	<b>38,0</b>	<b>60,0</b>	<b>48,7</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Se viceversa si osservano le percentuali di mancata coerenza delle occupazioni con il diploma conseguito, queste si rivelano decisamente più basse nelle aree ad alta intensità distrettuale in tutti gli indirizzi: il 37% contro il 55% delle aree non distrettuali per l'indirizzo dell'Industria e dell'artigianato, il 44% contro il 55% nell'indirizzo Economico, il 54% contro il 65% per quello

<sup>89</sup> Le professioni trasversali sono quelle che, avendo caratteristiche non meglio specificate, potrebbero essere svolte anche a partire dalle competenze acquisite nell'ambito di percorsi di studio diversi (ad es. commessi in attività commerciali di diversi settori merceologici). Per queste professioni non si può valutare con certezza il grado di coerenza.

Tecnologico. Fanno eccezione gli indirizzi di studio legati ai Servizi dove si registra un generale allineamento (Tab. 6.8).

Per quanto riguarda invece la tipologia dei contratti di lavoro utilizzati per i neo diplomati, si notano lievi differenze a favore nelle aree a bassa intensità distrettuale per quanto concerne i contratti a tempo indeterminato (Tab. 6.9) e più accentuate per i contratti temporanei (Tab. 6.11). Di conseguenza, nelle province a più alta intensità distrettuale è relativamente più elevato l'utilizzo dell'apprendistato (Tab. 6.10). L'apprendistato viene adottato nelle aree ad alta intensità distrettuale per il 45,3% dei diplomati del settore dell'Industria e dell'artigianato e per il 39,2% per quelli del settore Tecnologico con una differenza rispetto alle aree non distrettuali di più di 20 punti percentuali nel primo indirizzo e più di 15 punti percentuali nel secondo. In generale, la maggiore adozione dell'apprendistato può essere interpretata come la necessità delle imprese distrettuali di personalizzare e completare le competenze scolastiche dei neo diplomati con l'applicazione diretta delle tecnologie e dei macchinari usati all'interno dell'azienda e delle specifiche lavorazioni artigianali (ad esempio nella moda e nel Sistema casa).

Tab. 6.9 - Quote di occupati a tempo indeterminato per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale occupati dei diplomati nei 3 anni 2013-2016)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	17,3	18,0	17,6	19,2	18,0
Media	16,5	18,1	18,2	18,5	17,8
Bassa	20,7	19,2	21,6	19,9	20,6
Nulla o molto bassa	22,6	23,2	24,0	21,0	22,6
<b>ITALIA</b>	<b>19,9</b>	<b>19,9</b>	<b>20,9</b>	<b>19,9</b>	<b>20,2</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Tab. 6.10 - Quote di occupati con contratto di apprendistato per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale occupati dei diplomati nei 3 anni 2013-2016)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	35,8	45,3	32,6	39,2	36,8
Media	35,5	41,1	29,7	38,4	35,6
Bassa	26,4	34,7	24,4	31,2	28,2
Nulla o molto bassa	20,4	25,6	19,4	23,8	21,7
<b>ITALIA</b>	<b>28,0</b>	<b>35,7</b>	<b>25,4</b>	<b>31,6</b>	<b>29,2</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

In generale le aree ad alta intensità distrettuale ricorrono meno al lavoro temporaneo rispetto alle aree non distrettuali (circa 10 punti percentuali in meno), con delle incidenze che toccano valori minimi proprio negli indirizzi dell'Industria e artigianato e del Tecnologico (Tab. 6.11). Il ricorso al lavoro temporaneo resta comunque rilevante (45%) nelle aree ad alta intensità distrettuale, in particolare nei Servizi e in campo Economico legato ad attività di tipo amministrativo e finanziario, di marketing, di iniziative e campagne commerciali, di eventi fieristici. Il contratto temporaneo, che può essere somministrato dalle agenzie del lavoro, può fornire una leva per gestire in modo flessibile nuove richieste del mercato soprattutto nelle attività che non rappresentano il core business delle imprese distrettuali.

Tab. 6.11 - Quote di occupati con contratto temporaneo per intensità distrettuale provinciale (quote percentuali su totale occupati dei diplomati nei 3 anni 2013-2016)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	46,9	36,7	49,8	41,6	45,2
Media	48,0	40,8	52,1	43,1	46,6
Bassa	52,9	46,1	54,0	48,9	51,2
Nulla o molto bassa	57,0	51,2	56,6	55,2	55,7
<b>ITALIA</b>	<b>52,2</b>	<b>44,5</b>	<b>53,6</b>	<b>48,5</b>	<b>50,6</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Il *matching* migliore tra domanda e offerta di lavoro nei distretti è evidente anche quando si quantificano i giorni che i diplomati attendono per trovare la prima occupazione dopo il diploma: per tutti gli indirizzi il tempo di attesa è più basso nei territori ad alta intensità distrettuale. Per i diplomi ad indirizzo dell'Industria e artigianato si impiegano solo circa 5 mesi nelle aree ad alta intensità distrettuale, contro quasi 8 mesi delle aree non distrettuali (Tab. 6.12).

Tab. 6.12 - Tempo di attesa per la 1° occupazione significativa dopo il diploma per intensità distrettuale provinciale (numero giorni)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	229	159	213	195	205
Media	234	171	223	199	211
Bassa	254	213	233	231	235
Nulla o molto bassa	264	232	245	256	252
<b>ITALIA</b>	<b>249</b>	<b>198</b>	<b>231</b>	<b>226</b>	<b>230</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Un altro indicatore interessante fornito da Eduscopio è la distanza tra la scuola (assunta come punto di partenza per tutti i diplomati) e il luogo di lavoro per tutti i rapporti intercorsi durante il biennio osservato, che può essere utilizzato per rappresentare la capacità dei distretti di trattenere le risorse umane vicine al territorio dove si sono formate. La metà dei diplomati nelle aree ad alta intensità distrettuale trova occupazione in un raggio fino a 18 km, leggermente inferiore rispetto alla soglia di distanza delle aree non distrettuali (22 km): la distanza mediana si riduce notevolmente per i diplomati nel settore dell'Industria e dell'artigianato dove si scende a 12 km nelle aree distrettuali, 7 chilometri in meno rispetto alle province senza distretti (Tab. 6.13).

Tab. 6.13 - Distanza da casa del lavoro per intensità distrettuale provinciale (valori mediani in km)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	18	12	18	22	18
Media	20	13	20	25	20
Bassa	22	17	23	28	24
Nulla o molto bassa	17	19	23	27	22
<b>ITALIA</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>22</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Le differenze delle distanze aumentano se si prendono in considerazione i primi 3 quartili dei diplomati per provincia: la soglia della distanza per le aree altamente distrettuali è di 34 km e più che raddoppia nelle aree non distrettuali (76 km) (Tab. 6.14). Rimangono molto più contenute le distanze per i diplomati nell'indirizzo dell'Industria e artigianato nelle zone ad alta intensità distrettuale (circa 21 km), mentre arriva a quasi il triplo (60 km) nelle aree non distrettuali.

Tab. 6.14 - Distanza da casa del lavoro per intensità distrettuale provinciale (valori 75° percentile in km)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	36	21	36	38	34
Media	40	23	40	45	39
Bassa	53	32	54	59	53
Nulla o molto bassa	60	60	79	92	76
<b>ITALIA</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>56</b>	<b>63</b>	<b>54</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Infine, le differenze si accentuano ulteriormente se si amplia il campo di osservazione al 90% dei diplomati che nelle aree ad alta intensità distrettuale, trovano lavoro presumibilmente all'interno della regione dove hanno conseguito il diploma (95 km) e addirittura all'interno della provincia per i diplomati con indirizzo Industria e artigianato (37 km) (Tab. 6.15). Nelle aree non distrettuali l'ultimo decile è disposto a spostarsi completamente dalla regione dove ha conseguito il diploma (più di 593 km) con un massimo per gli indirizzi di studio di tipo Tecnologico (più di 707 km).

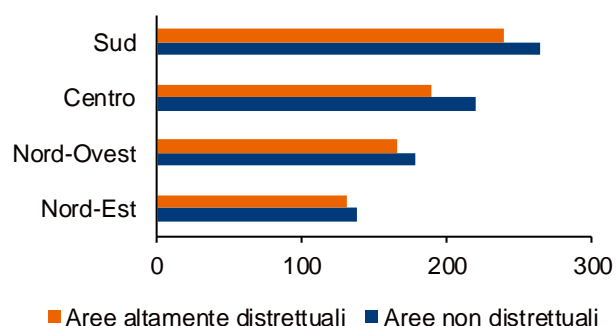
Tab. 6.15 - Distanza da casa del lavoro per ripartizioni geografiche (valori 90° percentile in km)

Intensità distrettuale	Settore diploma				Totale
	Economico	Industria e artigianato	Servizi	Tecnologico	
Alta	77	37	151	70	95
Media	248	87	247	233	223
Bassa	127	42	123	86	100
Nulla o molto bassa	549	461	567	707	593
<b>ITALIA</b>	<b>292</b>	<b>176</b>	<b>312</b>	<b>332</b>	<b>296</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

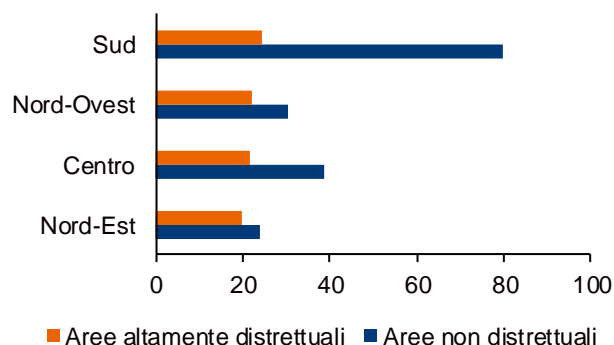
I risultati sin qui esposti sono confermati anche tenendo conto della localizzazione geografica delle province. Se complessivamente la ripartizione geografica di appartenenza influisce sui livelli di occupazione mediamente più alti al Nord-Est e al Nord-Ovest rispetto al Centro e al Sud, è altresì vero che permangono differenze a parità di ripartizione a seconda che si tratti di province più o meno distrettuali. Ad esempio, nel settore Industria e artigianato, nella stessa area geografica, si rilevano differenze tra i diplomati delle aree altamente distrettuali rispetto a quelli delle aree non distrettuali, in termini di maggiore occupazione, di migliore coerenza del lavoro, di minori tempi di attesa per il primo impiego e di inferiore distanza da casa a lavoro (Fig. 6.1 e Fig. 6.2).

Fig. 6.1 - Tempo di attesa per il 1° impiego dal diploma per i diplomati in Industria e artigianato per ripartizione e intensità distrettuale (numero giorni)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019

Fig. 6.2 - Distanza da casa del lavoro per i diplomati in Industria e artigianato per ripartizione e intensità distrettuale (valori 75° percentile in km)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eduscopio 2019



## 6.4 ITS: sinergia tra imprese e istruzione pubblica per la formazione professionalizzante

L'analisi condotta in questo capitolo si completa con una breve descrizione dell'esperienza degli Istituti Tecnici Superiori (ITS), che seppur in una fase iniziale di sviluppo, ancora poco considerati dalla maggioranza dei diplomati e con numeri piuttosto esigui di partecipazione, rappresentano un caso virtuoso di come tutte le parti sociali del territorio, da quelle imprenditoriali a quelle istituzionali della formazione, si siano unite per dare una risposta concreta ai bisogni di competenze specializzate e di nuove tecnologie espressi dal comparto Manifatturiero e in altri ambiti dei Servizi, delle Comunicazioni e delle Scienze della vita.

Gli ITS sono il primo esempio di formazione terziaria professionalizzante nato in Italia nel 2010 che si ispira a modelli europei già affermati (come ad esempio le Fachhochschule tedesche, che sono equiparate a un percorso di laurea "professionalizzante" in scienze applicate<sup>90</sup>): prevede una durata biennale o triennale con l'obbligo di stage per il 30% delle ore complessive e del 50% di docenti che provengono direttamente dal mondo del lavoro<sup>91</sup>. Secondo il monitoraggio dell'Istituto Nazionale Documentazione Innovazione Ricerca Educativa (INDIRE) 2019, a due anni dal conseguimento del diploma ITS nel 2017, l'80% ha trovato lavoro entro 12 mesi, e tra i 1.919 partner soci delle Fondazioni ITS che promuovono i corsi formativi, insieme al sistema scolastico e formativo (le università/centri di ricerca scientifica e tecnologica), ci sono le imprese (il 37% del totale). Nell'ultima edizione monitorata (diplomati al 2017) le ore di stage sono state il 42% e i docenti provenivano per il 72% dal mondo del lavoro, mentre nel 2018 si contavano 273 percorsi attivi con 7.116 iscritti<sup>92</sup>.

Le Fondazioni ITS sul territorio sono 104 (2019) di cui 41 in Nuove tecnologie per il Made in Italy, focalizzate sulla formazione per il Sistema agro-alimentare, il Sistema meccanica, il Sistema moda, il Sistema casa e i Servizi alle imprese. Le altre aree tecnologiche in cui gli ITS forniscono corsi di formazione sono la Mobilità sostenibile (18 Fondazioni), l'Efficienza energetica (16), le Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali, il Turismo (12), le Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (10) e le Nuove tecnologie della vita (7). Dal 2010 a febbraio 2020 si sono iscritti ai percorsi ITS 37.216 giovani provenienti da licei, istituti tecnici e professionali e università: di questi 16.407 hanno scelto le Nuove Tecnologie del Made in Italy e hanno potuto fare tirocinio in 8.418 imprese e associazioni di imprese, di cui il 67% di dimensioni piccole e micro.

Per quanto riguarda l'innovazione introdotta dall'industria 4.0, la connessione diretta con i responsabili di produzione delle aziende consente agli ITS di offrire corsi che rispondono in modo preciso ai bisogni espressi di competenze emergenti nelle condizioni di lavoro del nuovo paradigma 4.0. Nelle attività didattiche sono utilizzate le tecnologie abilitanti, Horizontal Vertical Integration, Big Data and Analytics che vengono utilizzate in più del 45% dei percorsi. Inoltre, con la Legge di Bilancio 2020, sono state introdotte a favore degli ITS due importanti misure: da una parte le aziende che si rivolgeranno agli Istituti per fare formazione 4.0 potranno usufruire del credito d'imposta del 15% sulle spese in R&S e, dall'altra, sono stati stanziati 15 milioni di euro per gli investimenti degli ITS in infrastrutture di sedi e laboratori.

Ogni anno INDIRE pubblica il monitoraggio dei percorsi avviati e compila una graduatoria di merito in base al numero di diplomati e degli occupati equivalenti: nel 2019 per i corsi che si sono conclusi nell'anno solare del 2017 nei primi 20 posti ci sono 14 corsi che rientrano nell'area delle Nuove tecnologie per il Made in Italy e di questi 9 sono riconducibili "al servizio" di alcuni importanti distretti industriali (Tab. 6.16): la Gomma del Sebino Bergamasco; la Meccanica strumentale di Vicenza; la Meccatronica del Barese; le Macchine agricole di Modena e Reggio Emilia; le Macchine

---

<sup>90</sup> Centro studi fondazione Opificium (2016), I percorsi terziari professionalizzanti in ambito tecnico ingegneristico: l'esperienza di Francia, Germania e Svizzera.

<sup>91</sup> Specializzazioni produttive e regionali e offerta formativa degli istituti tecnici superiori (2020), P. Carnazza, A. Lombardi, M. Suppa, A. Zuccaro.

<sup>92</sup> Banca Dati Istituto Nazionale Documentazione Innovazione Ricerca Educativa (INDIRE).

per l'industria della ceramica di Modena e Reggio Emilia; le Piastrelle di Sassuolo; le Macchine per l'industria degli imballaggi di Bologna; l'Abbigliamento di Empoli; la Pelletteria e le Calzature di Firenze; la Meccatronica di Reggio Emilia; gli Elettrodomestici dell'Inox Valley; i Sistemi di Illuminazione di Treviso e Venezia.

**Tab. 6.16 – Graduatoria dei primi 20 corsi premiati per efficacia nel 2019 (in ordine decrescente di premialità)**

Regione sede del corso	Provincia	Titolo del corso	Distretto	Area Tecnologica del corso
Veneto	VR	Tecnico superiore dei trasporti e dell'intermodalità		Mobilità sostenibile
Umbria	PG	Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici (Biennio 2015-17)		Sistema meccanica
Lombardia	BG	Tecnologia nel settore gomma e materie plastiche 2015-17	Gomma del Sebino Bergamasco	Sistema meccanica
Veneto	VI	Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici VI 2015/2017	Meccanica Strumentale di Vicenza	Sistema meccanica
Puglia	BA	Tecnico superiore per l'innovazione di processi e prodotti meccanici: profilo 1a gestione della produzione (ITS x BOSH); profilo 1b gestione dei processi, lean production e supply chain	Meccatronica del barese	Sistema meccanica
Emilia-Romagna	MO	Tecnico superiore del veicolo con specializzazione in motori endotermici ibridi ed elettrici- edizione 2015-2017	Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	Sistema meccanica
Veneto	TV	Tecnico superiore per l'innovazione di processi e prodotti meccanici TV 2015/2017	Elettrodomestici di Inox Valley; Sistemi di Illuminazione di Treviso e Venezia	Sistema meccanica
Lazio	LT	Tecnico superiore per la mobilità delle persone e delle merci. Edizione 6/2014 - conduzione del mezzo navale e gestione apparati ed impianti di bordo		Mobilità sostenibile
Emilia-Romagna	MO	Tecnico superiore dei materiali per la progettazione e produzione meccanica edizione 2015-2017	Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena; Macchine per l'industria della ceramica di Modena e Reggio Emilia; Piastrelle di Sassuolo	Sistema meccanica
Emilia-Romagna	BO	Tecnico superiore per l'automazione e il packaging edizione 2015-2017	Macchine per l'industria degli imballaggi di Bologna	Sistema meccanica
Toscana	FI	Corso di istruzione tecnica superiore per: tecnico superiore di processo, prodotto, comunicazione e marketing per il settore tessile - abbigliamento - moda	Abbigliamento di Empoli, Pelletterie e calzature di Firenze	Sistema moda
Emilia-Romagna	RE	Tecnico superiore in sistemi meccatronici edizione 2015-17	Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena; Meccatronica di Reggio Emilia	Sistema meccanica
Lombardia	BG	Store management 2015-17		Servizi alle imprese
Liguria	GE	Coperta ed. 29 - Tecnico superiore per la mobilità delle persone e delle merci 'conduzione del mezzo navale'		Mobilità sostenibile
Piemonte	TO	Tecnico superiore responsabile delle produzioni e delle trasformazioni agrarie, agro-alimentari e agro-industriali mastro birraio 2015		Sistema agro-alimentare
Friuli-Venezia Giulia	UD	Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici (2015)		Sistema meccanica
Lombardia	BG	Sales and export management 2015-17		Servizi alle Imprese
Veneto	VE	Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici		Tecnologie innovative per beni e le attività culturali - Turismo
Veneto	VR	Tecnico superiore per la gestione di strutture e servizi turistici		Tecnologie innovative per beni e le attività culturali - Turismo
Liguria	GE	Tecnico superiore per i metodi e le tecnologie per lo sviluppo di sistemi software con specializzazione per il mobile cloud computing		Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

La richiesta dei corsi è infatti spinta dalle imprese del distretto che collaborano offrendosi per le fasi di stage previste dal programma; molto spesso poi i diplomati vengono assunti dalle aziende presso cui hanno fatto queste esperienze.

I dati di monitoraggio del 2019 sui percorsi di studio terminati nell'anno solare 2017<sup>93</sup> evidenziano come siano prevalenti quelli dedicati alle Nuove tecnologie per il Made in Italy (66), con 1.247 diplomati su 2.601 del totale di tutte le aree tecnologiche (pari al 47,9%), con 1.001 occupati (pari al 48,4%) (Tab. 6.17). Spiccano, in particolare, i numeri relativi alla Meccanica (470 diplomati) e all'Agro-alimentare (323); seguono il Sistema moda (160), i Servizi alle imprese (159) e il Sistema casa (135).

Tab. 6.17 - Risultati e impatto dei percorsi ITS attivati per area tecnologica e ambito

Percorsi di studio	Diplomati		Occupati		Occupati coerenti		a 12 mesi Occupati con condizione migliorata	a 12 mesi Occupati che utilizzano le competenze apprese	
	Numero	Valori %	Numero	Valori %	Numero	Valori %			
<b>Totale</b>	<b>139</b>	<b>2.601</b>	<b>100</b>	<b>2.068</b>	<b>100</b>	<b>1.860</b>	<b>100</b>	<b>1.945</b>	<b>1.919</b>
di cui:									
Efficienza Energetica	19	306	11,8	221	10,7	177	9,5	180	173
Mobilità sostenibile	18	355	13,6	296	14,3	276	14,8	277	287
Nuove tecnologie della vita	11	176	6,8	128	6,2	105	5,6	125	120
<b>Nuove tecnologie per il Made in Italy</b>	<b>66</b>	<b>1.247</b>	<b>47,9</b>	<b>1.001</b>	<b>48,4</b>	<b>913</b>	<b>49,1</b>	<b>957</b>	<b>942</b>
di cui:									
Servizi alle imprese	8	159	6,1	120	5,8	109	5,9	116	114
Sistema agro-alimentare	20	323	12,4	234	11,3	192	10,3	212	206
Sistema casa	8	135	5,2	77	3,7	64	3,4	71	63
Sistema meccanica	22	470	18,1	432	20,9	422	22,7	424	425
Sistema moda	8	160	6,2	138	6,7	126	6,8	134	134
Tecnologie innovative beni e attività culturali - Turismo	12	242	9,3	195	9,4	178	9,6	182	180
Tecnologie informazione e comunicazione	13	275	10,6	227	11,0	211	11,3	224	217

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

Anche nel caso dei diplomati dei corsi ITS nelle Nuove tecnologie del Made in Italy (quelli cioè più vicini o dedicati al manifatturiero italiano e più in particolare ai distretti italiani) emerge una correlazione tra intensità distrettuale delle province e grado di occupazione e coerenza tra impiego e competenza acquisita nel percorso di studi. E' interessante notare come dopo 12 mesi dal conseguimento del diploma le condizioni lavorative migliorino e che la quasi totalità degli occupati nelle province ad alta intensità distrettuale utilizzi le competenze apprese, segnale di una attenzione a trattenere e a far crescere le risorse più giovani e di un efficace inserimento nel mondo del lavoro (Tab. 6.18).

La lettura degli indicatori dell'occupazione dei diplomati mette in luce diversi aspetti, primo fra tutti l'alto grado di occupazione di coloro che hanno frequentato gli ITS: complessivamente 8 su 10 trovano impiego, un valore decisamente superiore rispetto a quanto emerso nel paragrafo precedente per i diplomati negli istituti tecnici e professionali; lo stesso vale per il tasso di coerenza, che è superiore al 90%. Spiccano, in particolare, i risultati emersi per le aree ad alta intensità distrettuale: la percentuale di occupazione è pari all'85,6%, venti punti percentuali in più rispetto alle aree non distrettuali. Inoltre, tra le province altamente distrettuali l'elevato tasso di coerenza del percorso di studio (pari al 92,1% contro il 77,4% nelle aree non distrettuali), è accompagnato da un miglioramento della condizione lavorativa a 12 mesi di distanza dall'assunzione per la gran

<sup>93</sup> Si ringrazia A. Zuccaro, M. Suppa di INDIRE per la collaborazione e per il supporto alle elaborazioni di questa parte del capitolo.

parte degli occupati (il 96,8%) e da un'altissima percentuale di occupati che applicano le specifiche conoscenze apprese durante il corso ITS (97,5% contro 84,0% delle aree non distrettuali), a conferma della sintonia e della vicinanza tra imprese e istituti formativi e della presenza di un'offerta formativa mirata sui fabbisogni emergenti e sulle professionalità richieste dal mercato (Tab. 6.19).

Tab. 6.18 - Diplomatici nelle Nuove tecnologie del Made in Italy per intensità distrettuale provinciale

Intensità distrettuale	Percorsi	Diplomatici	Occupati	Occupati coerenti	Occupati con condizione migliorata a 12 mesi	Occupati che utilizzano le competenze apprese a 12 mesi
Alta	18	369	316	291	306	308
Media	19	371	304	292	289	294
Bassa	18	346	275	248	264	251
Nulla o molto bassa	11	161	106	82	98	89
<b>ITALIA</b>	<b>66</b>	<b>1.247</b>	<b>1.001</b>	<b>913</b>	<b>957</b>	<b>942</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

Tab. 6.19 - Diplomatici nelle Nuove tecnologie del Made in Italy: indicatori di occupazione, coerenza, utilizzo competenze per intensità distrettuale provinciale

Intensità distrettuale	Occupati/nr. diplomatici	Occupati coerenti/nr. occupati	a 12 mesi Occupati con condizione migliorata/nr. occupati	a 12 mesi Occupati che utilizzano le competenze apprese/nr. occupati
Alta	85,6	92,1	96,8	97,5
Media	81,9	96,1	95,1	96,7
Bassa	79,5	90,2	96,0	91,3
Nulla o molto bassa	65,8	77,4	92,5	84,0
<b>ITALIA</b>	<b>80,3</b>	<b>91,2</b>	<b>95,6</b>	<b>94,1</b>

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

## 6.5 Conclusioni

Da questo primo lavoro di verifica sulle modalità di *recruiting*, utilizzo e formazione del personale per le PMI inserite in territori ad alta specializzazione distrettuale, sono emerse differenze a favore di tali territori, che sembrerebbero confermare una maggiore vicinanza, velocità e congruenza nell'inserimento dei nuovi diplomatici rispetto alle aree non distrettuali, a prescindere dalla ripartizione geografica.

Non solo negli ecosistemi distrettuali si evidenzia un utilizzo maggiore dei canali di selezione più formali delle agenzie e delle società di selezione del personale, ma si ricorre ai mezzi più moderni di *web recruiting* e meno a quelli della conoscenza diretta dei candidati. Questo è tanto più vero per le medie imprese in zone ad alta intensità distrettuale che mostrano un approccio su queste materie vicino a quello delle imprese di dimensioni più grandi.

Nonostante anche nelle aree distrettuali i rapporti diretti con le scuole necessitino di un maggiore sviluppo, l'esame dell'occupazione dei diplomatici conferma la capacità di questi territori di offrire occupazione coerente, in tempi brevi, con un maggiore apprendistato che completa le competenze scolastiche, e una maggiore prossimità del luogo del lavoro, specialmente per i giovani che hanno scelto percorsi formativi nel settore dell'Industria e artigianato e della Tecnologia.

Il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro sembra dunque essere minore nei distretti, anche se l'evidenza aneddotica oltretutto le informazioni disponibili da Unioncamere-Anpal sulla percentuale di figure di difficile reperimento, confermano come il problema sia lungi dall'essere risolto, anche nei territori distrettuali. Da questo punto di vista gli ITS sembrano rappresentare una risposta concreta, efficace e finalmente di sistema ai problemi di dialogo tra mondo della scuola e tessuto

imprenditoriale. Anche in questo caso le esperienze di maggior successo sembrano essere concentrate proprio nei distretti e nelle province ad alta intensità distrettuale. E' però ancora tanta la strada da fare, considerando i numeri ancora bassi dei diplomati ITS, soprattutto nel confronto con le Fachhochschule tedesche, e, di conseguenza, il grande potenziale ancora inespresso. Riteniamo che potranno essere fatti passi in avanti attraverso un'azione di sensibilizzazione di famiglie e studenti sul ruolo della formazione terziaria professionalizzante nella creazione di competenze, opportunità lavorative e garanzia occupazionale.

## Appendice

Classificazione delle province secondo l'intensità distrettuale		
Classe	Provincia	Indice sintetico
<b>NULLO o MOLTO BASSA</b>	Catania	0
	Ferrara	0
	Imperia	0
	Latina	0
	Ravenna	0
	Ragusa	0
	Siracusa	0
	Savona	0
	Cagliari	1,1
	Grosseto	1,8
	Rovigo	1,8
	Palermo	2
	Sud Sardegna	3,9
	Nuoro	4,5
	Agrigento	4,7
	Gorizia	4,8
	Piacenza	5
	Asti	5,2
	Trieste	6,1
	Trapani	8,1
Siena	8,2	
Foggia	8,3	
<b>BASSA</b>	Oristano	10,8
	Chieti	12,2
	Matera	12,6
	Cremona	12,9
	Caserta	14,6
	Torino	14,9
	Verbano-Cusio-Ossola	15,9
	Sassari	16,2
	Pescara	16,2
	Venezia	16,5
	Forli-Cesena	17
	Pavia	17,7
	Salerno	17,7
	Teramo	18,4
	Ascoli Piceno	19,1
	Rimini	19,1
	Avellino	19,5
	Viterbo	19,5
	Novara	20,8
	Pistoia	21,1
	Udine	21,2
	Cuneo	21,4
	Lecce	22,3
Perugia	22,9	
Alessandria	23	

Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati Istat

Classificazione delle province secondo l'Intensità distrettuale		
Classe	Provincia	Indice sintetico
MEDIA	Bologna	25,7
	Trento	26,4
	Vercelli	28,8
	Pisa	29,8
	Massa-Carrara	30,6
	Pordenone	31,1
	Milano	31,5
	Ancona	32,9
	Lecco	33,2
	Padova	33,7
	Monza e della Brianza	33,9
	Belluno	38
	Pesaro E Urbino	39,3
	Mantova	40,6
	Macerata	40,8
	Barletta-Andria-Trani	41,5
	Como	41,7
	Bergamo	41,8
	Modena	43,7
	Bolzano-Bozen	45,8
Napoli	46,4	
Lucca	46,7	
Arezzo	46,9	
ALTA	Parma	49,7
	Biella	51,1
	Bari	52,8
	Varese	56,1
	Verona	57,6
	Reggio-Emilia	58,1
	Firenze	62,2
	Fermo	65
	Treviso	71,3
	Brescia	75,8
	Vicenza	76,1
	Prato	79,7

Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati Istat



## 7. Le iniziative di formazione in alcuni distretti della Moda e del Sistema casa

### 7.1 Introduzione

La formazione è sempre più uno strumento strategico a disposizione delle persone e delle imprese per creare, adeguare, mantenere e modificare nel tempo le competenze ed i ruoli professionali, al fine di essere costantemente in linea con le esigenze qualitative imposte oggi dalle dinamiche di mercato. Una delle criticità che le imprese distrettuali si trovano ad affrontare è quella del ricambio generazionale degli addetti<sup>94</sup> e del mantenimento del patrimonio di conoscenze artigianali tipiche dell'area in un contesto produttivo in cui le competenze tecniche e professionali assumono livelli di complessità crescenti<sup>95</sup>.

A cura di Cristina De Michele

A questo proposito all'interno di alcuni distretti le Istituzioni locali si sono attivate per favorire strutture formative mirate alla specificità della filiera locale, in modo da attrarre le nuove generazioni poco propense a indirizzarsi verso scuole tecniche industriali.

In questo approfondimento passeremo quindi in rassegna le iniziative intraprese nell'ambito della formazione dagli Enti locali in alcuni distretti più attivi della filiera della Moda e del Sistema casa. Per la filiera della Moda vengono prese in esame le attività intraprese nei seguenti distretti produttivi: Occhialeria di Belluno, Maglieria e abbigliamento di Carpi, Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio, Tessile abbigliamento di Prato, Calzatura di San Mauro Pascoli, Calzaturiero della Riviera del Brenta, Concia di Arzignano, Santa Croce e Solofra, Pelletteria e calzature di Firenze, Tessile di Biella, Seta e tessile di Como. Per il Sistema casa vengono prese in considerazione le attività formative intraprese nel distretto della Piastrella di Sassuolo e nel distretto del Legno-arredo della Brianza. Si tratta di distretti in cui operano numerosi marchi (tra cui Luxottica, Safilo, Patrizia Pepe, Liu-Jo, TWINSET, Rossimoda, Marazzi, Sergio Rossi, Baldinini, Lelly Kelly, Poltrona Frau), ma anche un ricco tessuto di piccole e medie imprese lungo tutta la filiera.

Questo contributo non vuole essere esaustivo di tutte le iniziative formative presenti all'interno dei vari distretti, ma solo fornire degli spunti di riflessione su quale sia stato, e sia tuttora, l'apporto offerto da determinate istituzioni in alcuni contesti distrettuali, soprattutto in tema di formazione. Il miglioramento delle competenze del personale e dei percorsi formativi (qualificazione dell'offerta scuola/università) può essere considerato una delle priorità di intervento per il mantenimento della competitività distrettuale.

I politecnici della moda e del sistema casa esaminati rivestono un duplice ruolo: da una parte mettono a disposizione in via continuativa delle imprese distrettuali e delle loro maestranze dei corsi di formazione e di aggiornamento che riguardano tutte le fasi produttive di lavorazione, non solo quelle più tipicamente artigianali e manuali, e dall'altra contribuiscono insieme alle istituzioni di formazione terziaria professionalizzante riconosciute dal MIUR (gli ITS e gli IFTS)<sup>96</sup> a preparare e

<sup>94</sup> Al riguardo l'ultima indagine fornita da Unioncamere, "Previsioni dei fabbisogni occupazionali in Italia, 2019-2023", fornisce le stime sulla domanda di lavoro nei prossimi cinque anni. A livello settoriale nel solo comparto delle pelli e delle calzature il fabbisogno occupazionale sarà di 22,9-26,6 mila unità, pari al 2,8-3,3% dello stock complessivo.

<sup>95</sup> Dai primi dati Istat sul Censimento permanente delle imprese 2019 (campione di 280 mila imprese con 3 o più addetti, circa un milione di unità, analizzate nel triennio 2016-2018) si rileva che la difficoltà di reperimento di personale con adeguate competenze trasversali e, soprattutto tecniche, è avvertito maggiormente dalle imprese con oltre 10-15 addetti. Nel complesso circa il 38,2% delle unità al di sopra dei 9 addetti dichiara di aver svolto una qualche attività di formazione non obbligatoria (più frequenti nei settori ad alto contenuto di conoscenza, +40,2%, e, all'interno del manifatturiero, in quelli a maggiore intensità tecnologica, +39,7%).

<sup>96</sup> Per gli ITS si faccia riferimento al capitolo 6 del presente Rapporto. L'IFTS è un canale formativo integrato (realizzato in collaborazione tra Scuola, Università, Impresa, Agenzie Formative) per la formazione di Tecnici Specializzati, figure professionali a livello post-secondario. I percorsi IFTS durano un anno (1.200 ore di corso con attività di tirocinio in azienda) e rilasciano al termine un certificato di specializzazione tecnica superiore



a favorire l'immissione nei distretti di giovani lavoratori in uscita dalle scuole secondarie di secondo grado.

Nella **tabola sinottica** che segue vengono presentati i principali attori istituzionali che erogano servizi nel settore della formazione in alcuni Distretti del Sistema della moda e del Sistema casa (Tab. 7.1).

**Tab. 7.1 – Enti e istituzioni formative nei distretti industriali**

ENTI	Belluno	Carpi	Arzignano	Solofra	Santa Croce sull'Arno	Lucca-Lamporecchio	Firenze	Prato	San Mauro Pascoli	Riviera Brenta	Sassuolo	Brianza	Como	Biella
Certottica	X													
Politecnico internazionale occhiale ForModena (Carpi fashion system)	X	X												
CEQ-centro eccellenza qualità						X								
Next Tecnology Tecnotessile						X		X						
Confindustria Toscana Nord						X		X						
Alta Scuola calzaturiera						X								
Centro di Firenze per la Moda					X		X	X						
Polimoda			X	X	X		X	X						
PIN-Polo universitario di Prato							X	X						
CERCAL-Scuola calzaturiera									X					
IFOA-Istituto formazione									X		X			
Politecnico calzaturiero										X				
SSIP-Stazione sperimentale Pelli			X	X	X									
UNIC- Unione industria conciaria			X	X	X									
Fondazione CPV			X											
Scuola d'arte e mestieri CPV			X											
Poteco-Polo tecnologico conciario					X									
Alta scuola di pelletteria italiana					X		X							
Centro tessile serico													X	
Fondazione Setificio													X	
Città Studi Biella														X
Unione industriale biellese														X
Confindustria Assopiastrelle											X			
CERFORM											X			
Centro ceramico														
Federlegno														
Polo formativo Legno arredo												X		
Accademia belle arti-IED Como												X	X	

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

## 7.2 Le iniziative di formazione nei distretti della filiera della pelle

### Il Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio

Dall'azione sinergica tra l'Associazione Industriali della Provincia di Pistoia (ora Confindustria Toscana Nord) e gli Enti locali (la Camera di commercio di Pistoia in primis) è sorto nel territorio il **CEQ – Centro eccellenza qualità**, una struttura polivalente per il supporto alle imprese. Nato nel 1998 a Monsummano (PT), nell'ambito del distretto calzaturiero, il CEQ ha esteso progressivamente il suo campo di attività. Il Servizio Qualità Prove e tarature del Centro, infatti, si propone come un punto di riferimento per le aziende toscane (e non solo) di settori anche molto diversificati: dalla conceria alla calzatura, dalla pelletteria all'abbigliamento, dal legno-arredo alle costruzioni, fino alla meccanica (specialmente ferroviaria e automotive) e alle materie plastiche. Il

valido a livello nazionale. La partecipazione è gratuita in quanto i percorsi sono finanziati con risorse del Fondo sociale europeo. Sulle differenze tra ITS e IFTS si rimanda anche a <http://usr.istruzione.lombardia.gov.it/istruzione/its-e-ifts/>

Centro dispone inoltre di un laboratorio chimico-fisico-meccanico per test su materiali, soluzioni, processi, prodotti, per simulazioni di uso e invecchiamento accelerato<sup>97</sup>. I corsi offerti spaziano dai temi connessi ai sistemi di gestione aziendale a quelli più tecnici rivolti ai diversi ambiti merceologici con cui il CEQ interagisce.

Dal gennaio 2018 il Centro è diventato una divisione di "Next Technology Tecnotessile", un organismo di ricerca iscritto all'albo dei laboratori del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, il cui capitale è detenuto per il 60% da imprese di diversi settori (prevalentemente tessile, abbigliamento, meccanica, meccanotessile e logistica) e per il 40% dal Miur stesso. Next Technology Tecnotessile, riconosciuta come Agenzia formativa dalla Regione Toscana, propone attività e iniziative integrando la formazione professionale con competenze tecnico-specialistiche indirizzate ai vari comparti dell'industria tessile e meccanotessile. Il metodo formativo è arricchito con dimostrazioni pratiche, studio di casi, visite in azienda e utilizzo di laboratori interni.

Nell'area le attività di formazione sono portate avanti anche da **Confindustria Toscana Nord** (che comprende Lucca, Pistoia e Prato) attraverso l'**Alta Scuola Calzaturiera di Monsummano** che propone corsi per dipendenti delle aziende (nel 2017 ha impartito 1.286 ore di formazione a 400 dipendenti calzaturieri) e inoccupati (nel 2017, 135 persone hanno usufruito complessivamente di 1.336 ore di stage in aziende del territorio per la creazione di profili di modellista, industrializzatore, addetto al controllo qualità, al taglio e giunteria).

Un sempre più stretto rapporto di collaborazione fra la scuola e le aziende del territorio, con il supporto delle istituzioni, rappresenta la migliore garanzia per conservare e sviluppare il sapere e le capacità manuali e professionali che hanno caratterizzato nel tempo il successo del settore calzaturiero nella realtà locale. L'attività di Confindustria Toscana Nord è volta, infatti, anche a potenziare l'offerta formativa per il settore, collaborando con scuole, università e istituti post diploma<sup>98</sup> per orientare giovani e giovanissimi verso le professioni del settore moda e del meccanotessile. Nel 2019 è giunto alla sua terza edizione "E' di moda il mio futuro", una serie coordinata di iniziative ed eventi in grado di suscitare l'interesse dei giovani, studenti delle medie inferiori e superiori, verso il mondo della moda. Il progetto, promosso e gestito da Confindustria Toscana Nord, ha avuto il patrocinio del Comune e della Provincia di Prato, del Comune di Monsummano Terme e della Provincia di Pistoia.

#### Il distretto della Calzatura di San Mauro Pascoli

Nel distretto della Calzatura di San Mauro Pascoli è operativo da trent'anni il **CERCAL – Centro ricerca e scuola internazionale calzaturiera**, un centro di formazione e servizi fortemente specializzato nel settore calzature e pelletteria. Il CERCAL Spa consortile<sup>99</sup> è accreditato presso la Regione Emilia Romagna in due ambiti, quello della formazione superiore e quello della formazione continua e permanente.

---

<sup>97</sup> Il CEQ inizialmente è stato concepito con compiti di formazione per maestranze specializzate alle prese con le prove fisico-meccaniche e di solidità del cuoio e della pelle per vari usi. Attualmente il Centro, in quanto struttura a partecipazione pubblica (la CCIAA di Pistoia è proprietaria di circa il 75% delle apparecchiature del Laboratorio) gestita da un soggetto misto pubblico-privato (Next Technology Tecnotessile Srl), fa parte della Tecnorete della Regione Toscana.

<sup>98</sup> A questo scopo sono stati sottoscritti nel 2018 accordi bilaterali fra l'Associazione e i dirigenti del Polo Tecnico Professionale "Sistema Moda Prato/Firenze, dell'IPSIA "Guglielmo Marconi" di Prato, dell'ITIS "Marchi-Forti" di Pescia e anche dell'ISIS- indirizzo Moda "Sismondi-Pacinotti", sempre di Pescia.

<sup>99</sup> Tra i soci: Comune di San Mauro Pascoli, Camera di Commercio di Forlì e Cesena, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena, Associazione degli industriali Forlì Cesena, aziende calzaturiere distrettuali (Vicini, Baldinini, Sergio Rossi, Pollini).

L'obiettivo del CERCAL è sempre stato quello di conservare il talento creativo e la cultura tecnica artigianale che sono elementi distintivi del territorio locale attraverso la formazione di figure professionali in grado di ricoprire tutte le specializzazioni del settore calzaturiero italiano, dall'area stilistica o tecnica fino a quella produttiva. Dall'esigenza di creare un maggior legame tra mondo della formazione e mondo delle imprese, di incentivare la capacità attrattiva del settore nei confronti delle nuove generazioni e di rendere più incisiva l'attività del CERCAL, sono state avviate alcune iniziative tese a rafforzare le attività per il mantenimento e lo sviluppo delle competenze presenti nel territorio, proprio attraverso un ruolo più attivo del CERCAL e la costruzione di una rete di relazioni tra i diversi attori locali dell'istruzione e della formazione<sup>100</sup>.

Un'azione particolarmente significativa è stata l'avvio, dall'anno scolastico 2004-05, dell'Istituto Professionale Industria Artigianato Calzaturiero Abbigliamento<sup>101</sup> presso l'Istituto di Istruzione Superiore "Marie Curie" di Savignano sul Rubicone. Nel corso degli anni tutti gli studenti del "Marie Curie" hanno svolto percorsi di stage all'interno delle aziende del territorio<sup>102</sup>, con il contributo del CERCAL coinvolto nelle fasi di organizzazione e tutoraggio.

Per chi ha assolto l'obbligo formativo, la Qualifica Professionale di Operatore della Calzatura è ottenibile frequentando anche percorsi formativi realizzati da CERCAL, volti a formare le maestranze che possono contribuire alla conservazione di un know-how prezioso per il mantenimento della filiera produttiva.

A questo riguardo nel 2019 il CERCAL ha dato avvio al progetto "Shoes Academy: realizzare la scarpa di qualità", un corso promosso con la partecipazione attiva delle imprese del distretto calzaturiero locale che hanno contribuito a definire i fabbisogni formativi e professionali del settore. Il corso (rivolto a persone non occupate con priorità di accesso per giovani, riservato a residenti o domiciliati in Emilia Romagna), ha l'obiettivo di formare un profilo professionale di ingresso nella produzione calzaturiera di alta gamma, in grado di collaborare alle varie fasi operative: taglio, lavorazione e assemblaggio dei componenti di calzature, confezionamento in prodotto finito. Ha una durata di 600 ore, con 366 ore di lezioni teorico-pratiche, dimostrazioni, esercitazioni in aula e laboratorio, 234 ore di stage in aziende del comparto calzaturiero. La partecipazione è gratuita in quanto finanziato dal Fondo Sociale Europeo attraverso la Regione Emilia Romagna. Tra le imprese del distretto che partecipano alla progettazione e realizzazione del percorso figurano Sergio Rossi Spa, Baldinini Srl, Calzaturificio Casadei SpA, Calzaturificio Catia Snc, Giovagnoli Srl, Grey Mer Srl, Pollini SpA, Giuseppe Zanotti SpA.

L'obiettivo di attrarre l'interesse dei giovani verso il settore calzaturiero locale è stato perseguito dal CERCAL anche attraverso iniziative di orientamento svolte dal 2007 a oggi presso le Scuole Superiori e le Scuole Medie del territorio. Tramite seminari, presentazioni di video, laboratori didattici per la realizzazione di piccoli oggetti in pelle, viene promossa e diffusa la cultura tecnica del settore, facendo conoscere le opportunità professionali offerte dal distretto. Sul territorio si sta consolidando una vera e propria filiera formativa, che parte dalla Scuola Superiore e passa per la

---

<sup>100</sup> Nel 2018 è stato sottoscritto un "Patto di sviluppo per distretto" che vede coinvolti 11 soggetti tra regioni, Amministrazioni locali, sindacati, associazioni di categoria, con il Cercal nel ruolo di braccio operativo. Tra le azioni fondamentali: la salvaguardia della filiera del distretto attraverso formazione professionale, incubazione di nuovi progetti e incentivi alle start-up, attrattività del posto di lavoro.

<sup>101</sup> Si tratta di un percorso di studi di durata quinquennale, finalizzato al conseguimento di un Diploma di Istruzione secondaria superiore di Tecnico per la produzione Industriale e artigianale.

<sup>102</sup> Il Centro opera in sinergia con oltre 50 aziende del settore calzaturiero tra cui imprese d'eccellenza del Made in Italy (come ad esempio Baldinini, Casadei, Pollini, Sergio Rossi, Vicini).

formazione professionale post-diploma per arrivare all'Università, completata da un tassello importante rappresentato dai corsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore)<sup>103</sup>.

Dal 2005 il Centro realizza progetti **IFTS** dedicati al settore calzaturiero, in partnership con Scuole Superiori del territorio (tra cui il "Marie Curie"), con l'Università (Università di Bologna, sede di Rimini e ISIA – Istituto Superiore Industrie Artistiche di Faenza) e con le imprese locali. Oltre agli IFTS, CERCAL realizza corsi di alto livello dedicati alla formazione di stilisti e modellisti di calzature, frequentati da giovani del territorio ma anche da studenti provenienti appositamente dal resto d'Italia e da tutto il mondo.

Un ulteriore sviluppo dell'attività del Centro si è registrato sul versante della **formazione continua**: dal 2005, soprattutto attraverso piani formativi interregionali, co-finanziati dai fondi interprofessionali e sostenuti dalle parti sociali, esso gestisce corsi di aggiornamento per gli addetti del settore<sup>104</sup> che affrontano tematiche sia di tipo tecnico-professionale specifiche per il settore che trasversali (software gestionali, lingue, gestione risorse umane, vendita, ecc.).

Nel distretto opera anche l'**IFOA-Istituto Formazione Operatori Aziendali**, che è il Centro di Formazione e Servizi delle Camere di Commercio e dal 1996 è un istituto certificato secondo le norme UNI EN ISO 9001. Tra i soci IFOA figurano: le CCIAA dell'Emilia Romagna, l'Unioncamere Regionale e la Regione Emilia Romagna. L'attività formativa (formazione tecnica superiore, formazione ai giovani diplomati e laureati, formazione a operatori aziendali e progetti internazionali in ambito formativo e di partenariato) viene sostenuta attraverso i finanziamenti stanziati con il Fondo Sociale Europeo erogati da Ministero del Lavoro, Regioni, Province e con i contributi dell'Unione Europea, dell'Unioncamere Emilia Romagna e Nazionale e di aziende private.

### Il distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta

Gli elementi che hanno permesso al distretto di espandersi e conseguire una posizione di vantaggio competitivo negli anni sono da ricercare nella qualità dei materiali e delle lavorazioni che è andata aumentando nel tempo. A ciò si aggiungono elementi determinanti per il successo di mercato quali il gusto estetico e l'attenzione al design. Per questo nel distretto ha assunto un ruolo importante il **Politecnico calzaturiero** che forma capitale umano qualificato e garantisce un flusso continuo di innovazione anche attraverso la collaborazione con le università e i centri di ricerca italiani ed europei che vengono coinvolti in progetti di innovazione e sperimentazione. Il Politecnico è una società consortile con sede a Stra e a Capriccio di Vigonza nella Riviera del Brenta sorta nel 2001<sup>105</sup> per iniziativa di ACRIB – Associazione calzaturifici Riviera del Brenta, ANCI, Veneto innovazione, Centro Veneto Calzaturiero e Cassa di Risparmio di Venezia.

---

<sup>103</sup> L'IFTS è un canale formativo integrato (realizzato in collaborazione tra Scuola, Università, Impresa, Agenzie Formative) per la formazione di Tecnici Specializzati, figure professionali a livello post-secondario. I percorsi IFTS durano un anno (1.200 ore di corso con attività di tirocinio in azienda) e rilasciano al termine un certificato di specializzazione tecnica superiore valido a livello nazionale. La partecipazione è gratuita in quanto i percorsi sono finanziati con risorse del Fondo sociale europeo.

<sup>104</sup> Nel 2018, nell'ambito del Nuovo Piano formativo per il calzaturiero, sono stati organizzati dal Centro corsi di formazione dal titolo "Shoes from Italy 4.0" per lo sviluppo delle competenze di lavoratori occupati presso imprese calzaturiere impegnate in progetti di innovazione tecnologica, organizzativa, di mercato e localizzate nelle Regioni Campania, Emilia Romagna, Marche, Veneto. I corsi sono stati finanziati da Fondimpresa.

<sup>105</sup> L'Istituto raccoglie l'eredità della "Scuola di arti e mestieri" istituita nel 1923 e poi diventata, a seguito dello sviluppo del distretto calzaturiero, Scuola di formazione per modellisti e tecnici calzaturieri. Fa parte della Rete Nazionale dei Centri di Eccellenza, costituita da ASSOCALZATURIFICI, per la formazione nel settore calzaturiero. Sono oltre duemila gli studenti transitati nel 2018 per le aule del Politecnico a testimonianza di una tendenza al ritorno al manifatturiero e al Made in Italy.

La sua attività spazia su quattro campi (formazione di base e specialistica, Innovazione tecnologica, controllo qualità e controllo dei materiali, sicurezza dei luoghi di lavoro e delle macchine) e si caratterizza per la stretta collaborazione con le imprese calzaturiere, la composizione del corpo docente costituito da consulenti e da chi opera nelle aziende stesse, le sinergie tra le varie attività proposte. L'Istituto, accreditato dalla Regione Veneto e riconosciuto dall'OCSE e dall'organismo di formazione e orientamento professionale dell'UE, è inserito in numerose azioni di sistema a livello nazionale e internazionale (come l'analisi dei fabbisogni formativi e la formazione continua nelle PMI).

Il Politecnico negli anni ha creato una rete di relazioni con altri enti formativi del territorio (ma non solo) che si traducono in varie attività tra cui: percorsi di orientamento con scuole medie e percorsi formativi con le scuole superiori a indirizzo progettuale, tecnico-produttivo, e tecnico-commerciale; oltre a percorsi di alta formazione in collaborazione con università (ad es. con POLI.design, il Consorzio del Politecnico di Milano) e altri enti formativi (come il Polimoda di Firenze<sup>106</sup>).

Esso intende sostenere e rafforzare sempre più i rapporti con Scuole di design a livello nazionale e internazionale. In quest'ambito, il principale progetto del Politecnico Calzaturiero, giunto ormai alla settima edizione, è quello in atto con la "Parsons School of Design di New York", il primo istituto negli Stati Uniti a offrire programmi in fashion design, pubblicità, design d'interni e progettazione grafica. L'Istituto propone 13 programmi di laurea triennale e 17 di laurea magistrale ed è considerata come una delle scuole d'arte e design più prestigiose del mondo (attualmente classificata come la prima scuola di arte e design negli Stati Uniti e la seconda al mondo, proprio a seguito del Royal College of Art di Londra).

Cuore dell'attività del Politecnico è la gestione della "Scuola di design e tecnica della calzatura e della pelletteria", articolata in 3 anni di studio, che prepara alla professione di Designer, Modellista e Tecnico di calzature e borse. Le figure professionali formate sono in grado di utilizzare le nuove tecnologie per la progettazione e conoscono le metodologie per il controllo della qualità e il funzionamento degli strumenti per la gestione e il controllo dei processi.

Tra le varie attività il Politecnico organizza la manifestazione annuale Scarpetta d'oro, in collaborazione con le scuole (sostenuta dall'ACRIB e dai comuni) e realizza inoltre progetti di formazione per giovani e inoccupati in collaborazione con il sistema formativo confindustriale, nell'ambito delle iniziative del Fondo sociale europeo.

Tra i corsi di formazione più recenti figura quello realizzato in collaborazione con l'Istituto dei Mestieri d'Eccellenza di LVMH<sup>107</sup>, un percorso gratuito per dieci giovani e inoccupati che porta all'istruzione di nuovi addetti al montaggio di calzature di alta qualità. I corsisti possono seguire la formazione in alternanza con uno stage retribuito all'interno di una delle *maison* del gruppo LVMH come Christian Dior, Louis Vuitton e Rossimoda. Proprio l'azienda Rossimoda, in collaborazione con il Politecnico e Umana SpA (agenzia per il lavoro), ha recentemente dato avvio alla terza edizione di "Talenti in Rossimoda". Il percorso formativo della durata di 240 ore gratuito è rivolto

---

<sup>106</sup> Cfr. il focus sul distretto della Pelletteria e delle calzature di Firenze.

<sup>107</sup> Creato nel 2014, l'"Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH" (IME) è un programma di formazione professionale che permette al gruppo LVMH di garantire la trasmissione del proprio know-how alle nuove generazioni tramite l'apprendimento e l'organizzazione di corsi IME LVMH presso gli istituti partner. Attualmente l'IME contribuisce alla formazione di circa 800 giovani nei settori della sartoria, maglieria, seta, pelletteria, calzatura, gioielleria, orologeria, vigneti e vini, arti culinarie, beauty in collaborazione con alcuni partners italiani e stranieri (tra cui: l'Accademia dei Mestieri Loro Piana, la Fondazione Setificio e Enfapi, Polimoda, il Politecnico Calzaturiero, Académie du Savoir-Faire Berluti, Università Ca' Foscari Venezia, Institut Français de la Mode, Université Sorbonne Nouvelle-Paris 3).

ai giovani (anche alla prima esperienza) interessati all'apprendimento delle tecniche di orlatura. La selezione individuerà otto giovani che alla fine del percorso potranno capitalizzare l'esperienza attraverso uno *stage* formativo presso Rossimoda o altre aziende del distretto Calzaturiero del Brenta.

Il Politecnico, inoltre, è tra i soci fondatori di un ITS COSMO<sup>108</sup>, istituito nel 2011, che propone un corso di due anni per "Fashion Shoes Coordinator" a cui si accede dopo il diploma, dove vengono formati tecnici superiori che combinano insieme competenze in materia di produzione e progettazione, ma anche nel campo della commercializzazione, della comunicazione e del marketing. Il percorso, riconosciuto a livello europeo, ha una struttura mista che affianca alle ore di formazione una serie di stage in azienda. Il progetto formativo, istituito per rispondere alla forte domanda di professionalità altamente specializzata, è gestito dalla Fondazione Cosmo.

Nell'ambito della **formazione continua** il Politecnico Calzaturiero collabora con le Aziende del territorio per progettare, organizzare e realizzare azioni di formazione e consulenza personalizzata, pianificandole sulla base delle specifiche esigenze aziendali. La proposta di contenuti copre diverse aree tra cui: Commerciale e Marketing, Organizzazione e Gestione della Filiera, Design e Progettazione, Sviluppo Prodotto, Industrializzazione, Tecnologie CAD 2D e 3D, Produzione, Formazione Tecnica e Qualità. Forte attenzione è stata posta allo sviluppo di strumenti e metodologie finalizzate al mantenimento delle conoscenze aziendali. In particolare, il Politecnico ha sviluppato un nuovo modello operativo che, con un mix di competenze e tecnologie, consente di trasferire il bagaglio di know-how artigianale dei lavoratori senior ai giovani apprendisti.

E' utile rilevare come il Politecnico, che opera all'interno del distretto, abbia intenti strategici che vanno oltre l'ambito territoriale e che hanno ricadute su tutto il comparto produttivo nazionale. Diversi, infatti, sono gli obiettivi che si pone il Politecnico e che riguardano la valorizzazione del settore calzaturiero regionale, lo sviluppo nel Veneto e in Italia di iniziative di ricerca e trasferimento tecnologico sui sistemi, i processi e prodotti innovativi, il potenziamento della formazione e dei servizi per supportare il mantenimento degli standard qualitativi, la circolazione delle nuove tecnologie informatiche nelle aziende dell'intero settore calzaturiero e la diffusione della cultura di settore attraverso la collaborazione sistematica con scuole e università<sup>109</sup>.

A questo proposito nel novembre 2019 è stato istituito un **comitato di indirizzo** promosso dal Politecnico Calzaturiero e dall'Associazione degli Industriali di Venezia. Il gruppo di lavoro è formato da rappresentanti del mondo economico, finanziario, imprenditoriale e formativo, che si contraddistinguono per la grande esperienza in ambito internazionale e una particolare attenzione ai temi dell'istruzione e della preparazione dei giovani<sup>110</sup>. L'obiettivo è quello di creare una fitta ed efficace rete di relazioni in modo da consentire al distretto di ampliare i propri ambiti di azione ponendo le basi per un futuro polo formativo tecnico-professionale a servizio dell'Industria della Moda italiana.

---

<sup>108</sup> Per un approfondimento sugli ITS si rimanda al capitolo 6.

<sup>109</sup> Nel 2013 il Politecnico ha firmato un accordo con ACRIB e Fondazione Cuoa (Centro universitario di organizzazione aziendale di Altavilla Vicentina) per il rilancio del distretto. A completamento del progetto c'è anche l'individuazione di fabbisogni formativi all'interno delle aziende per offrire competenze adeguate, sia di natura organizzativa e gestionale, sia di natura imprenditoriale.

<sup>110</sup> Tra i membri del comitato figurano: Siro Badon, Presidente Assocalzaturifici; Giuseppe Baiardo, Presidente Acrib Servizi; Vincenzo Boccia, Presidente Confindustria; Silvio Fortuna, Presidente Fondazione Università di Vicenza; Antonella Mansi, Presidente Centro Firenze Moda Italiana; Claudio Marenzi, Presidente Pitti; Carlo Palmieri, Consigliere Amministrazione Polimoda, Yamamay, Carpisa e Vicepresidente SMI.

### **Filiera della Concia: i distretti di Arzignano, Santa Croce sull'Arno, Solofra**

La concia italiana è da sempre un tipico esempio di successo del modello distrettuale. La quasi totalità della produzione si concentra infatti all'interno di 3 comprensori produttivi territoriali che nel corso degli anni hanno sviluppato, e spesso mutato per necessità di adeguamento al mercato, le loro caratteristiche peculiari in termini di prodotto e processo. Si tratta del distretto della Concia di Arzignano nella Valle del Chiampo in Veneto, della Concia e calzature di Santa Croce all'Arno, tra Pisa e Firenze e della Concia di Solofra in Campania, nella provincia di Avellino.

A supporto di tutte le aziende italiane del settore conciario opera la **Stazione Sperimentale Industria Pelli (SSIP)** con attività di ricerca e sviluppo, formazione, certificazione di prodotti e processi, analisi, controlli e consulenza indirizzate ai settori Arredamento, Automotive, Calzatura, Interiors, Moda, Pelletteria. Istituita a Napoli per Regio Decreto nel 1885, nel tempo la SSIP ha progressivamente ampliato i suoi campi di attività, adeguandoli alle esigenze dell'intera filiera conciaria, fino ad operare su scala nazionale e internazionale. Dopo aver subito un processo di riordinamento giuridico, nel dicembre 2014 è stata costituita come nuovo Organismo di Ricerca Nazionale delle Camere di Commercio di Napoli, Pisa e Vicenza, quali enti rappresentativi dei principali distretti conciari italiani.

Nel campo della formazione e dell'innovazione la SSIP si avvale del **Politecnico del Cuoio** finalizzato a consolidare, sviluppare e divulgare la cultura tecnica del cuoio e a rafforzare le competenze tecniche organizzative. L'intento del Politecnico è quello di creare e potenziare nuove figure professionali di alta specializzazione in coerenza con il fabbisogno delle imprese della filiera della concia. L'UNIC (Unione Nazionale Industria Conciaria) è partner sostanziale di questo progetto, che punta a sviluppare e divulgare la cultura tecnica della pelle e della conceria su tutto il territorio nazionale. L'obiettivo è quello di strutturare una proposta formativa unitaria, condivisa e formulata in modo sinergico con le aziende e coordinata e strutturata a livello nazionale e inter-distrettuale, per favorire lo sviluppo di percorsi formativi di settore in grado di competere con altre realtà del panorama internazionale.

Tra le attività di promozione formativa figurano: l'organizzazione di percorsi didattici strutturati presso la SSIP e presso altre strutture, l'attività di docenza specialistica presso scuole, università e aziende, la pianificazione e attivazione di attività seminariali, workshop, convegni, congressi, la progettazione e attivazione di percorsi di formazione superiore specialistica di interesse per il settore (con particolare riferimento ai percorsi ITS).

In relazione a questi ultimi la SSIP, attraverso il Politecnico, ha contribuito nel 2019 alla realizzazione della seconda edizione del corso di formazione "Green leather Manager"<sup>111</sup> gestito dalla Fondazione I.T.S. Cosmo di Padova. A partire dal corso 2019-2020, grazie a un accordo di collaborazione con l'Università di Padova, l'insegnamento di chimica organica e inorganica all'interno del biennio di specializzazione sarà tenuto da docenti del Dipartimento di scienze chimiche dell'Ateneo patavino.

Nel 2018 il Politecnico del cuoio ha dato avvio a un corso di formazione tecnica anche nel distretto della **Concia di Solofra**, nell'avellinese, rivolto a un numero massimo di 25 allievi in possesso di diploma di secondo grado (1.080 ore di attività didattica tra aula e laboratorio e 720 di tirocinio

---

<sup>111</sup> Il corso, che ha ricevuto il contributo di 200 milioni di euro da parte della SSIP, è finalizzato a formare la figura del "Tecnico Superiore per la ricerca e sviluppo di prodotti e processi sostenibili nelle concerie e nelle aziende di prodotti chimici per la concia". Tale attività ha portato alla realizzazione del "Polifashion Tech", approvato dalla Regione Veneto, che è un ITS per le nuove tecnologie del Made in Italy del comparto Moda calzatura.



aziendale). La qualifica ottenuta al termine del percorso formativo, è quella di “Tecnico superiore esperto in Scienza e Cultura tecnica delle pelli e dei nuovi materiali”.

All'interno della filiera della concia opera la sopra citata **l'Unione Nazionale Industria Conciaria**<sup>112</sup>, costituita nel 1946 a tutela delle aziende associate, che promuove l'incontro e il dialogo tra scuola e mondo produttivo attraverso iniziative di promozione, percorsi di formazione stilistica e programmi di istruzione tecnica. I progetti di **formazione stilistica** curati dal Servizio Formazione UNIC coinvolgono numerose istituzioni in altrettante iniziative, che qui verranno accennate brevemente. In collaborazione con il “Polimoda” di Firenze, la Conceria italiana ha attivato percorsi di condivisione formativa che si articolano in workshop stilistici in aula, visite in conceria e progetti di valorizzazione creativa della pelle. Con il progetto “*Meet the future, Italian leather sustainability*”, in partnership con Accademia Costume e Moda di Roma e Gucci, l'UNIC supporta nuovi talenti creativi nello sviluppo della propria sensibilità verso il design del futuro. Il Servizio formazione UNIC organizza inoltre, presso lo show room Lineapelle, LP fashion studio, lezioni e visite per accademie, scuole moda, istituti per la formazione professionale e delegazioni (nazionali ed estere). Dal punto di vista della **formazione tecnica** UNIC propone corsi rivolti a tutte le figure professionali operanti nei diversi settori di destinazione d'uso della pelle (calzatura, pelletteria, interni auto e arredo, abbigliamento). UNIC è, inoltre, socio della fondazione ITS Cosmo di Padova, nata nel 2011, che si occupa di gestire corsi di specializzazione, biennali e post diploma, nel settore moda.

In **Veneto** nel 2014 è stato costituito un consorzio tra le imprese operanti nella filiera del distretto conciario vicentino denominato “**Distretto della pelle**” con sede ad Arzignano. Una delle principali prerogative del Consorzio è quella di promuovere e gestire la formazione professionale degli addetti del settore conciario, soprattutto per quanto riguarda la tecnologia conciaria e impiantistica, la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione, la depurazione e la compatibilità ambientale, i processi di qualità e sicurezza, l'organizzazione aziendale e il controllo di gestione, la comunicazione esterna e il marketing. Il Distretto si avvale del supporto della **Fondazione CPV, Centro Produttività Veneto**<sup>113</sup>, un centro per la formazione e l'innovazione che propone corsi di aggiornamento per aziende (a pagamento e finanziati), progetti di formazione finanziata per giovani e adulti, attività informative e formative sulla possibilità di avviare nuove attività, corsi di formazione professionale.

Uno dei Dipartimenti del CPV è rappresentato dalla **Scuola d'Arte e Mestieri**. Fondata dall'Accademia Olimpica nel 1858 come Scuola di Disegno e Plastica, è diventata nei primi anni del '900, una delle prime istituzioni formative dell'epoca rivolta alla professionalizzazione artistica e artigiana con la denominazione di Scuola d'Arte e Mestieri. Attualmente l'offerta formativa si estende dalle attività formative tradizionali, necessarie per proseguire la storica funzione della scuola, fino alle proposte più innovative indirizzate ai settori dell'Oreficeria, della Pelletteria, della Moda e delle Tecniche Artistiche. Nell'ambito degli accessori moda, la Scuola d'Arte e Mestieri, grazie alla collaborazione con importanti brand del territorio ha attivato a partire dal 2006 una serie di iniziative formative legate al mondo della pelletteria. Proprio dal rilevamento dei fabbisogni espressi dalle aziende del comparto, la Scuola ha dato avvio a corsi per operatori di modelliera e prototipia, riconosciuti dalla Regione Veneto e con validità comunitaria i cui docenti sono professionisti di esperienza nel settore.

<sup>112</sup> L'UNIC aderisce a Confindustria, alla Confederazione Europea dei Conciatori (Cotance) e al Consiglio Internazionale dei Conciatori (ICT).

<sup>113</sup> Tra i soci fondatori: Camera di Commercio di Vicenza, Camera di Commercio di Verona, Camera di Commercio di Padova, Camera di Commercio di Treviso, Camera di Commercio di Venezia e Associazione Industriali di Vicenza.



La Fondazione CPV si occupa inoltre di gestire la Scuola di formazione professionale “Giovanni Fontana” che forma operatori della pelletteria e delle lavorazioni artistiche, delle lavorazioni orafe e operatori meccanici. Nello specifico la scuola sviluppa e propone percorsi triennali di operatore meccanico e di pelletteria e il 4° anno di diploma tecnico per la conduzione di impianti meccanizzati e per le lavorazioni artistiche (con apprendistato in azienda).

In **Toscana** il marchio **Distretto Santa Croce**<sup>114</sup> è stato ideato dall’Associazione Conciatori<sup>115</sup> per sintetizzare e raccontare il patrimonio di risorse che l’industria conciaria toscana riesce ad esprimere nel campo della gestione delle tematiche ambientali, della ricerca e innovazione, della valorizzazione dell’artigianalità del Made in Italy sino a comprendere la gestione di attività di formazione che favoriscono l’incontro efficace tra domanda e offerta di lavoro.

All’interno del distretto opera il **POTECO, Polo Tecnologico Conciario**, che si occupa di Ricerca, trasferimento tecnologico e formazione per la filiera-pelle. Il Polo Tecnologico Conciario promuove molteplici attività che puntano a formare e aggiornare le diverse professionalità impiegate nella filiera della pelle e provvede alla specializzazione del personale tecnico attraverso un’offerta diversificata nei settori conciario e calzaturiero, chimico, ingegneristico e fashion-moda (corsi per occupati e per disoccupati o fuoriusciti dal percorso scolastico, anche nell’ambito dei programmi regionali per il Fondo Sociale Europeo). All’interno del POTECO sono stati ricreati, a fini di sperimentazione e formazione, una conceria e un calzaturificio.

Oltre ai progetti in corso per valorizzare l’ecocompatibilità dei processi industriali e insieme all’attività di ricerca e sperimentazione a supporto dell’intera filiera della pelle, il POTECO ospita ogni settimana stage di studenti delle scuole medie superiori dell’intera Regione Toscana. Nel 2019 ha sviluppato nuovi corsi che puntano a formare tecnici nell’accertamento della qualità di materie prime e nello svolgimento di attività di laboratorio biochimico. Rivolti a un massimo di 12 studenti, i corsi sono gratuiti, finanziati con le risorse POR FSE Toscana 2014-2020 nell’ambito di GiovaniSi, progetto della Regione Toscana per l’autonomia dei giovani. Con circa 650 ore di lezione, di cui 200 di stage, i corsi TECH alternano teoria ad esercitazioni pratiche nei laboratori, nella conceria e nella manovia sperimentale<sup>116</sup> del Polo Tecnologico.

Interessanti iniziative di respiro internazionale sono state intraprese nel distretto toscano dal **Consorzio Vera Pelle Italiana Conciata al Vegetale**, sorto nel 1994 per iniziativa di un ristretto gruppo di conciatori toscani (attualmente comprende oltre 20 concerie associate, tutte operanti nell’area del distretto conciario toscano e accomunate dalla produzione di pellame conciato al vegetale di alta qualità).

A partire dal 2012 il Consorzio ha dato vita al progetto “*Craft the Leather*” che mira a coinvolgere una selezione di giovani designer provenienti da scuole di moda internazionali per introdurli alla conoscenza del mondo della produzione toscana della pelle conciata al vegetale. Il progetto si svolge in tre fasi: workshop formativo, fase di ideazione e progettazione, concorso finale. Il Consorzio inoltre organizza il “*Craft the Leather on the Road*”, un programma di formazione strutturato su seminari informativi e laboratori pratici volti ad arricchire il know-how tecnico di stilisti, produttori e artigiani del Sistema moda internazionale. Infine, sull’esperienza di *Craft the Leather*, il consorzio propone anche “*Craft the Leather Bespoke Edition*”, un progetto di formazione specialistica per selezionate scuole di moda internazionali che offre l’opportunità di

---

<sup>114</sup> Il distretto comprende i Comuni di Castelfranco di Sotto, Montopoli Valdarno, Santa Croce sull’Arno, Santa Maria a Monte e San Miniato, nella provincia di Pisa e Fucecchio nella provincia di Firenze.

<sup>115</sup> L’Associazione conciatori, attiva dal 1976, ha sede a Santa Croce sull’Arno e ha circa 150 aziende associate dislocate nell’intero distretto della pelle.

<sup>116</sup> Struttura in cui è possibile realizzare e riprodurre le fasi dell’intero processo calzaturiero.

creare per loro programmi di formazione e workshop di sperimentazione su misura. A seconda degli interessi particolari del gruppo di partecipanti è possibile includere nel programma visite ai calzaturifici o alle pelletterie del distretto con la possibilità di fare sperimentazione diretta sulla pelle in laboratori pratici aperti con un maestro artigiano.

### Distretto della Pelletteria e calzature di Firenze

In tema di iniziative istituzionali di formazione all'interno dei distretti della Filiera della pelle viene considerato anche il Polo fiorentino dove opera l'Istituto Polimoda.

Punta di diamante sul fronte della formazione nel distretto fiorentino della pelle è l'**Alta scuola di Pelletteria italiana**<sup>117</sup>, con base a Scandicci e a Pontassieve, chiamata a focalizzarsi sempre più sulla domanda del mercato del lavoro. L'Alta scuola di Pelletteria, agenzia formativa accreditata dalla Regione Toscana, propone corsi base di pelletteria organizzati e finanziati da Agenzie interinali e rivolti a soggetti in cerca di prima occupazione e disoccupati, corsi di prototipia e Operatore CAD e modellieria borse, corsi avanzati di specializzazione organizzati per i già occupati e in collaborazione con aziende del comparto che necessitano di alta formazione su misura.

Tra le iniziative della scuola si inserisce "**TecnicaMente, dall'aula all'azienda**", un progetto, realizzato dal 2014 in collaborazione con l'agenzia di selezione del personale Adecco, che coinvolge, oltre alla Scuola di Pelletteria, anche altri istituti formativi in Italia con l'obiettivo di mettere in contatto i giovani provenienti da istituti superiori di estrazione tecnica con il mondo del lavoro. TecnicaMente negli anni ha raddoppiato il numero di scuole coinvolte. Nel solo 2017 sono stati 100 gli istituti che hanno partecipato, con un coinvolgimento di oltre 1.700 studenti e 800 aziende su tutto il territorio nazionale.

Nel distretto fiorentino si segnala l'organizzazione di attività formative da parte di **Polimoda**, Istituto internazionale di fashion design e marketing, nato nel 1986 da un'iniziativa progettata e finanziata dai Comuni di Firenze e Prato e dalle associazioni imprenditoriali in collaborazione con il *Fashion Institute of Technology (FIT)* della *State University of New York*. Dal marzo 2006 ne è presidente Ferruccio Ferragamo, presidente dell'omonima azienda multinazionale.

L'offerta formativa spazia da corsi post diploma a master post-laurea, da corsi di orientamento al settore a corsi brevi di specializzazione fino a corsi executive per professionisti. Nello specifico la proposta didattica comprende corsi post diploma triennali (con quarto anno opzionale di masterclass) di Design di Moda, Design calzatura e accessori e di Modellista abbigliamento uomo/donna. I master, in lingua italiana e inglese, si articolano in master in *fashion merchandising*, *fashion brand management*, *fashion communication e marketing*.

Tra le iniziative più recenti, nell'ambito della partnership tra Polimoda e l'Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH, si inserisce *Leather+*, corso di formazione professionale<sup>118</sup> per diventare addetti/e alle operazioni di realizzazione di prototipi di pelletteria rivolto a 14 uomini/donne inoccupati con diploma di scuola secondaria di primo ciclo. Si tratta di un percorso di formazione integrata che permette di seguire lezioni teorico/pratiche organizzate presso Polimoda, all'interno dei laboratori attrezzati, e di usufruire allo stesso tempo di un training all'interno delle *Maisons* del Gruppo LVMH, da svolgere in alternanza al periodo di formazione in aula. Alla fine del corso (che si articola in 900 ore, 500 ore di teoria e laboratorio, 400 ore di formazione in azienda, incluse 30 ore di orientamento collettivo e individuale) viene rilasciato un doppio riconoscimento: la

<sup>117</sup> Attualmente figurano tra i soci i comuni di Bagno a Ripoli, Dicomano, Pelago, Pontassieve e Scandicci, CNA Firenze, Confindustria Firenze, BMB-Bottega Manifatturiera Borse, Céline, Gucci e Prada.

<sup>118</sup> Il corso è gratuito, finanziato attraverso borse di studio di Polimoda.

Qualifica Professionale della Regione Toscana per Addetto alle operazioni di realizzazione dei prototipi di pelletteria, riconosciuta a livello europeo, e Il Certificato d'Eccellenza dell'Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH.

### 7.3 Le iniziative di formazione in alcuni distretti del tessile e abbigliamento

#### Il distretto della Maglieria e dell'abbigliamento di Carpi

La realtà distrettuale carpigiana rappresenta un altro esempio della varietà di iniziative messe in atto da vari soggetti istituzionali locali che hanno svolto azioni sinergiche nel corso degli anni per supportare le attività produttive del distretto contribuendo al suo sviluppo.

Nel 2012, nell'ottica di sostenere uno dei settori di punta della provincia modenese, alcune associazioni imprenditoriali (CNA Modena, Confindustria Modena, Lapam-Conartigianato Modena-Reggio Emilia, Confapi Modena) in collaborazione con il Comune di Carpi e la Provincia di Modena, hanno dato vita a "Carpi Fashion System". Il programma di CFS, articolato in quattro sezioni (Formazione, Innovazione, Internazionalizzazione, Promozione), mira a promuovere il distretto tessile-abbigliamento dell'area modenese come realtà innovativa e di eccellenza del panorama settoriale e prevede finanziamenti variabili in base al numero di imprese partecipanti e all'ammontare complessivo di spesa.

La leva formativa viene offerta da "ForModena", una società consortile a responsabilità limitata, partecipata dai comuni di Carpi, Vignola, Pavullo e dall'Unione Comuni Modenesi Area Nord, le cui attività vengono cofinanziate da fondi pubblici (Fondazione CR Carpi, FSE Regione Emilia Romagna) e da quote dei privati, rappresentate dai ticket di iscrizione. La società riunisce in un'unica struttura le tre agenzie formative in provincia di Modena (Carpi Formazione, Modena formazione, Iride Formazione) ed è accreditata presso la Regione Emilia Romagna per erogare servizi di formazione professionale nei seguenti ambiti: Formazione Continua e Permanente, Formazione Superiore, Progetti Speciali (tra cui riconversione professionale per lavoratori di imprese e distretti e sostegno alla nuova imprenditoria). Nello specifico per il settore tessile-abbigliamento ForModena propone un ciclo di seminari di approfondimento sull'etichettatura dei prodotti moda e il riciclo e moduli di formazione linguistica, specificamente rivolto alle aziende del settore che hanno necessità di comunicare i loro prodotti e servizi in lingua inglese.

Offre inoltre un corso IFTS "Tecnico per la progettazione del prodotto moda" per l'ideazione, progettazione e sviluppo delle collezioni (donna, uomo, bambino), con competenze legate alla ricerca, alla grafica digitale per la moda e alla comunicazione del prodotto. Nel 2018 ForModena, in collaborazione con la Fondazione FITSTIC<sup>119</sup>, ha anche avviato, nella sede di Carpi, il primo corso regionale ITS nel campo della moda (Tecnico superiore di processo e prodotto del Sistema moda 4.0 – Fashion Product Manager). L'occupazione complessiva dopo sei mesi dalla conclusione dei percorsi di formazione superiore si attesta intorno al 70% (fonte: Regione Emilia Romagna 2018).

#### Il distretto del Tessile abbigliamento di Prato

Diverse sono le attività di supporto al distretto svolte negli anni dall'Associazione imprenditoriale<sup>120</sup> nell'area pratese. Per quanto riguarda nello specifico la formazione essa ha svolto e svolge tuttora diverse attività sul territorio sulla base delle richieste e dei bisogni delle imprese. Molte le tematiche affrontate dalla formazione manageriale e imprenditoriale ai corsi di profilo tecnico per il settore

---

<sup>119</sup> La Fondazione Istituto Tecnico Superiore Tecnologie Industrie Creative progetta percorsi di formazione superiore per lo sviluppo di competenze tecniche e tecnologiche nelle aree dell'ICT e delle industrie creative.

<sup>120</sup> L'Unione industriale pratese nel 2016 si è fusa con le consorelle Confindustria di Pisa e Pistoia dando vita a Confindustria Toscana Nord.

tessile, dall'aggiornamento normativo sui più diversi versanti all'assistenza alle imprese per progettare e realizzare attività formative interne utilizzando anche, quando possibile, le agevolazioni finanziarie disponibili.

Attraverso **Saperi Srl**<sup>121</sup>, una società al cui interno si integrano vari servizi alle imprese, l'Ente eroga corsi a catalogo pensati per lo sviluppo e l'aggiornamento professionale delle persone che operano in azienda. Offre, inoltre, interventi formativi in azienda e progettati "su misura" per le esigenze di singole imprese. Supporta le aziende che intendono accedere alla formazione finanziata dai fondi pubblici e alle iniziative formative gratuite di Fondimpresa e Fondirigenti.

Confindustria Toscana Nord è socia attiva con rappresentanza nel consiglio del **Centro di Firenze per la Moda Italiana** (Holding di Pitti immagine e socio fondatore di **Polimoda**), in modo da presidiare sia l'aspetto promozionale-fieristico che quello formativo. Aderisce inoltre a SMI, Sistema Moda Italia.

Il distretto pratese è molto attivo nell'offerta formativa per il settore tessile come testimoniano le varie iniziative intraprese a livello locale dal **PIN (Polo universitario città di Prato)**, una società consortile a partecipazione pubblica maggioritaria<sup>122</sup>. La società, oltre a gestire il Polo Universitario, sede distaccata dell'Università di Firenze, e a fornire servizi di consulenza alle imprese e alla PA, si occupa anche dell'organizzazione di master e corsi di alta formazione. L'offerta formativa beneficia, da un lato, del legame con l'Università fiorentina e, dall'altro, della collaborazione di esperti del mondo del lavoro con un coinvolgimento delle imprese nella didattica attraverso stage, testimonianze, visite aziendali.

Tra le iniziative più recenti di cui il Polo universitario si è fatto promotore (insieme all'Università di Firenze, Next Technology Tecnotessile, ITS Buzzi, azienda Fratelli Ciampolini), figura il progetto "Nobil.tex" grazie al quale sono stati avviati corsi per formare due figure importanti e mancanti nel distretto tessile: il tecnico per la tintoria e i processi di finissaggio<sup>123</sup> e il tecnico del controllo qualità del prodotto tessile. I corsi, effettuati con il finanziamento del Fondo sociale europeo POR FSE Toscana 2014-2020, prevedono rispettivamente 620 e 720 ore suddivise fra lezioni teoriche, esercitazioni in laboratorio, *stage* e accompagnamento.

#### Il distretto Seta-tessile di Como

Punto di riferimento del distretto comasco è il **Centro tessile serico Spa consortile (CTS)**<sup>124</sup>, una società di servizi a capitale misto pubblico-privato senza scopo di lucro creata dal 1980 per supportare le attività produttive del sistema tessile/abbigliamento. Il CTS è partner delle imprese per assistenza tecnica, ricerca e sviluppo, prove e controlli in ambito di sostenibilità con punto di forza storico nel settore tessile. Organizza, inoltre, attività di formazione per il comparto. L'offerta a catalogo comprende corsi relativi a: controllo qualità dei prodotti tessili, etichettatura dei prodotti tessili, gestione prodotti chimici per il tessile, sistema di gestione ambientale e controllo, resistenza al fuoco e all'acqua dei tessuti e, inoltre, corsi base e avanzati di processi di nobilitazione

<sup>121</sup> La Divisione Formazione di Saperi Srl, Agenzia Formativa accreditata presso la Regione Toscana, organizza 60/70 iniziative l'anno rivolte ad una pluralità di aziende con una partecipazione di oltre mille persone.

<sup>122</sup> Fanno parte della compagine sociale l'Università degli Studi di Firenze, il Comune di Prato, Consiag SpA., la Fondazione CariPrato, la Camera di commercio e la Provincia di Prato, Saperi Srl, Confindustria Toscana Nord.

<sup>123</sup> Nello specifico il corso è denominato "Tecnico delle analisi chimiche su materiali tessili, della preparazione delle tinture e della pianificazione, della gestione e del monitoraggio del processo di nobilitazione tessile."

<sup>124</sup> Tra i soci figurano: Confindustria Como, SMI Sistema moda, Achille Pinto SpA, Mantero seta SpA, Ratti SpA, Comune di Como, Provincia di Como, Confartigianato Imprese Como.

e corsi base sulle caratteristiche di fibre, filati e tessuti. Il Centro Tessile Serico offre anche la possibilità di svolgere corsi personalizzati aziendali in base alle specifiche esigenze delle imprese.

Dall'azione sinergica di diversi attori distrettuali è stata costituita nel 1995 la **Fondazione Setificio**<sup>125</sup>, che tra le sue attività svolge azioni per la realizzazione istituzionale e lo sviluppo di stretti rapporti di reciproca informazione tra il mondo produttivo e l'Istituto di Setificio "Paolo Carcano"; l'individuazione delle reciproche esigenze in ambito formativo e la gestione del patrimonio finanziario. L'I.S.I.S. di Setificio Paolo Carcano offre attualmente due percorsi formativi distinti, di istituto tecnico e di liceo. Il percorso di istituto tecnico del settore tecnologico è articolato in tre indirizzi: Chimica, materiali e biotecnologie, Sistema moda ("Tessile, abbigliamento e moda" e "Disegno per Tessuti") e Grafica e comunicazione.

Recentemente la Fondazione Setificio ha promosso, in collaborazione con l'Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH e Adecco, un nuovo corso di formazione professionale rivolto a 11 inoccupati con diploma di scuola superiore. Il percorso formativo, voluto da Confindustria Como, della durata complessiva di 200 ore, è progettato con l'obiettivo di insegnare ai corsisti nozioni relative alla stampa tradizionale su tessuto e all'intero processo produttivo, attraverso lezioni sia pratiche sia teoriche organizzate presso Enfapi<sup>126</sup> e la Scuola di Setificio. Prevista anche la partecipazione alle Master Class dell'IME LVMH organizzate nelle aziende del Gruppo con visite didattiche focalizzate al brand e al lusso. Gli studenti più meritevoli avranno la possibilità di trovare impiego nelle manifatture comasche che hanno aderito all'iniziativa (Artestampa SpA, Emme Srl, Ghioldi Srl, Isa SpA, Mantero Seta SpA, Ratti SpA, S.S.I. Stamperia Serica Italiana SpA).

### Il distretto Tessile di Biella

Dall'azione sinergica di più attori istituzionali nel polo biellese è sorta **Città Studi Biella**, società per azioni fondata negli anni 80<sup>127</sup> per rispondere alle esigenze formative del territorio nell'ambito dell'educazione universitaria e professionale, sviluppando anche attività di ricerca applicata, servizi, eventi congressuali e culturali.

Il piano dell'offerta formativa di Città Studi, che è Agenzia Formativa accreditata dalla Regione Piemonte e certificata ISO 9000, comprende programmi per il compimento dell'obbligo di istruzione, corsi specialistici per inoccupati, percorsi di formazione continua per tutte le categorie di lavoratori, anche finanziati dal Fondo Sociale Europeo per l'aggiornamento e la riqualificazione professionale. Le principali aree formative riguardano il tessile e abbigliamento, l'informatica, le lingue, le problematiche di sicurezza in ambito lavorativo, il marketing, la comunicazione e la gestione commerciale. Con il progetto "*Academy*" Città Studi Biella offre un nuovo modello di formazione che risponde a specifiche esigenze aziendali con corsi brevi e pratici che permettono di formare tecnici intermedi in grado di entrare subito in azienda in modo autonomo. Il piano formativo di 250-300 ore alterna lezioni in aula e attività pratiche direttamente in reparto.

---

<sup>125</sup> I soci fondatori sono: Confindustria Como, Centro Tessile Serico, Associazione Italiana Disegnatori Tessili, Associazione Piccole e Medie Industrie di Como, Confartigianato Imprese di Como, Centro Tessile Serico, Ufficio Italiano Seta.

<sup>126</sup> ENFAPI-Centro operativo di Como, associazione costituita per iniziativa di Confindustria Como e associata a S.F.C. Sistemi Formativi Confindustria, offre formazione professionale in campo meccanico elettrico, turistico e tessile. I percorsi sono riconducibili alla specializzazione professionale, alla formazione continua e permanente, alla formazione abilitante e alla formazione nell'apprendistato.

<sup>127</sup> Tra i soci fondatori: la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, Finpiemonte Partecipazioni, Unione Industriale Biellese, Provincia di Biella, Camera di Commercio di Biella, Comune di Biella.

Dal 2009 Città Studi opera anche nel ruolo di ente gestore di **PO.IN.TEX Polo di innovazione tessile**<sup>128</sup>, il cui supporto contribuisce ad ampliare il portafoglio dei servizi anche in tema di formazione e innovazione tecnologica. Da questa sinergia ha preso avvio il Master in “*Fiber Design and Textile Processes*” realizzato da Città Studi in collaborazione con la Scuola del Design del Politecnico di Milano. L'obiettivo è di offrire un percorso didattico nuovo per competenze e conoscenze nell'ambito del design delle fibre innovative e dei nuovi materiali, dell'Internet delle cose (IoT) e della sostenibilità ambientale grazie anche al supporto di imprese del territorio coinvolte durante tutto il percorso accademico.

Città Studi è, inoltre, tra i promotori di “**Biella Master delle Fibre Nobili**”<sup>129</sup>, un corso post-universitario della durata di 13 mesi, che mette a disposizione dei partecipanti una borsa di studio. I borsisti alternano la formazione teorica al contatto diretto con le aziende tramite *stage* in Italia e all'estero che consentono di vedere tutte le fasi di lavorazione e i procedimenti che avvengono all'interno del settore tessile-abbigliamento e distribuzione. L'obiettivo del master è, infatti, la formazione di manager che alla conoscenza teorica delle tecnologie aggiungano un'esperienza pratica globale.

Nell'ambito del polo tessile biellese l'**Unione Industriale Biellese**, sensibile al tema della formazione, si è attivata creando al suo interno l'area *education* con l'obiettivo di facilitare e sviluppare la collaborazione tra aziende e istituti scolastici per allineare le competenze fornite dalle scuole con quelle richieste dalle aziende. Le principali attività riguardano: il supporto nella progettazione e realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, la collaborazione con l'ITS Tessile Abbigliamento Moda di Biella per la programmazione delle attività, la definizione dei profili e l'attivazione di *stage*, la collaborazione con Città Studi per la progettazione di Academy, l'informazione alle aziende associate sugli strumenti di collaborazione con le scuole (stage, tirocini formativi, apprendistato in alta formazione, ecc..).

## 7.4 Le iniziative di formazione nell'Occhialeria di Belluno

Il caso del distretto dell'Occhialeria di Belluno è paradigmatico del ruolo svolto dalle diverse Istituzioni locali (sia associazioni di categoria sia Enti amministrativi territoriali) che hanno cooperato nel corso degli anni per promuovere lo sviluppo distrettuale.

All'interno del distretto cadorino un ruolo rilevante nell'ambito della formazione viene svolto da **CERTOTTICA**<sup>130</sup>, società consortile di carattere pubblico e privato a responsabilità limitata che rappresenta uno dei massimi risultati del lavoro di coordinamento istituzionale a livello distrettuale. Alla sua fondazione, avvenuta a metà degli anni Novanta, ha contribuito, infatti, l'Anfao-Associazione nazionale fabbricanti articoli ottici, la Provincia di Belluno, il comune di Longarone, la comunità montana Cadore-Longarese-Zoldano, le Associazioni industriali delle province di Belluno e di Treviso. Strettamente connessa al territorio, Certottica è cresciuta nel tempo offrendo servizi anche alle imprese di altri settori produttivi. Le principali aree di intervento riguardano, oltre

<sup>128</sup> Il Polo Innovazione Tessile raggruppa e serve numerosi aderenti, appartenenti alla filiera produttiva e manifatturiera del tessile: Abbigliamento, Meccanotessile, Tessile tecnico, Industria della pelle, Industria calzaturiera, Automotive, Arredamento, Industrie chimiche, Centri di ricerca correlati ai comparti.

<sup>129</sup> Sorto nel 1989 per iniziativa dell'imprenditore tessile Barbera, il progetto si è sviluppato fino a portare alla creazione nel 1997 di una “**Fondazione Biella Master delle Fibre Nobili**” il cui scopo istituzionale è quello di curare, nell'ambito di Città degli Studi, l'integrazione della preparazione universitaria o para-universitaria dei giovani.

<sup>130</sup> **Certottica** è l'Istituto Italiano di Certificazione dei prodotti ottici a Longarone, dei dispositivi ad uso professionale e di altri dispositivi di protezione individuale con particolare riferimento a quelli per la protezione degli occhi, del capo e del viso. L'Istituto è in grado di esaminare prodotti e processi produttivi in attuazione delle direttive europee e degli standard internazionali e rilascia rapporti di prova idonei a certificarne la conformità. Le aziende abbonate a Certottica sono circa 400.

alla certificazione, l'attività di ricerca e innovazione e la formazione. Accreditata dalla Regione Veneto come ente di formazione<sup>131</sup> e certificata UNI EN ISO 9001:2015, l'Ente eroga formazione tecnica e specifica per il settore dell'occhialeria progettando attività formative anche per gli altri comparti produttivi del Veneto (tra cui *sportsystem*, turismo, energie rinnovabili).

Dalla stretta sinergia tra associazione imprenditoriale di settore e Regione Veneto sono scaturite iniziative di supporto formativo per l'occhialeria, un settore trainante per l'economia del territorio veneto dove si concentra oltre l'80% della produzione del comparto. Nell'ambito del primo protocollo d'intesa sulla formazione siglato tra regione Veneto e Anfao nel 2016, la capofila Certottica con il partner Reviviscar<sup>132</sup>, ha presentato due progetti sulla base dell'analisi dei fabbisogni del settore, approvati e finanziati con risorse sia pubbliche che private: "Pro future", rivolto a inoccupati e disoccupati e "Cresco", rivolto all'utenza occupata. Il progetto complessivamente ha visto il coinvolgimento di oltre 100 aziende del settore per più di 3.800 ore di attività di formazione, workshop e consulenza. Il progetto Pro-future, articolato in 11 percorsi di formazione specialistica e di tirocinio presso le aziende del settore ha avuto esiti occupazionali soddisfacenti (in alcuni percorsi il tasso di occupazione è stato superiore all'80%).

Nel maggio 2019 Anfao e Regione Veneto hanno sottoscritto un nuovo protocollo d'intesa triennale<sup>133</sup> che ha come finalità un progetto strutturale di formazione per il mondo dell'occhialeria rivolto al personale delle aziende e ai giovani che desiderano inserirsi nel comparto facendo leva su competenze aggiornate e innovative. In seguito al protocollo d'intesa, nel settembre 2019 è stato inaugurato a Longarone il **Politecnico internazionale dell'occhiale**, centro tecnologico di Certottica, dove convergerà tutta l'offerta formativa dell'Ente e i progetti contenuti nell'accordo tra Anfao e Regione. Nel nuovo Politecnico si svolgeranno anche l'ITS-Academy in Design e Tecnica dell'Occhiale, post diploma per Eyewear Product Manager Jr, finanziato dal MIUR e dalla Regione Veneto e promosso dalla Fashion Accademy ITS Cosmo<sup>134</sup>, nonché la formazione *on demand* per le singole aziende. Nei locali del Politecnico verrà, infine, realizzato un laboratorio di prototipazione al fine di rigenerare una storica capacità del "saper fare" artigiano coniugando manualità e creatività. Questo progetto ha il sostegno dei più rinomati marchi del distretto dell'occhialeria oltre che delle istituzioni territoriali e imprenditoriali locali (Camera di commercio di Treviso/Belluno, Anfao, Confindustria Belluno Dolomiti). Negli intenti dei promotori la creazione del Politecnico rappresenterebbe un primo passo per concretizzare il più ampio progetto di costruzione di un polo nazionale di alta formazione.

## 7.5 Le iniziative di formazione in alcuni distretti del Sistema casa

### Il distretto delle Piastrelle di Sassuolo

Analogamente ad altre realtà distrettuali che abbiamo illustrato precedentemente anche nel Polo ceramico di Sassuolo ha assunto negli anni un ruolo peculiare l'associazione imprenditoriale "**Confindustria Ceramica Assopiastrelle**". L'Associazione, oltre a svolgere le consuete funzioni economiche e a rappresentare gli interessi degli associati, ha avuto una funzione di stimolo per l'area distrettuale creando una rete di rapporti con le altre Istituzioni locali, camere di commercio, università, scuole professionali e altre istituzioni geograficamente lontane. La collaborazione tra

---

<sup>131</sup> L'operatività in questo ambito riguarda la formazione continua per occupati, la formazione superiore per diplomati e neolaureati, l'orientamento professionale e i servizi al lavoro.

<sup>132</sup> Reviviscar è la struttura operativa di Confindustria Belluno Dolomiti preposta all'erogazione di servizi per la formazione e il supporto alle aziende del territorio.

<sup>133</sup> Il progetto è sostenuto grazie alle risorse del Fondo sociale europeo. Il finanziamento erogato è di un milione e 500 mila euro per un totale di 4600 ore di attività formative.

<sup>134</sup> L'ITS Academy COSMO di Padova è una delle 7 Fondazioni ITS Accademy presenti in Veneto, specializzato nel comparto moda. Certottica è partner della Fondazione ITS COSMO. Per un approfondimento sugli ITS si rimanda al capitolo 6.



l'Associazione imprenditoriale e altri Enti locali è divenuta anzi una delle componenti strutturali del distretto. Le iniziative realizzate dall'Associazione spaziano dalla ricerca alla formazione, dal credito alla promozione internazionale.

Nel contesto delle iniziative formative, sviluppate in collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia, dal 2002 sono state attivate tre specializzazioni triennali a indirizzo ceramico: laurea in chimica-ceramica, ingegneria ceramica e in commercio estero, con approfondimento delle tematiche legate al settore ceramico. E' stato, inoltre, organizzato un Master Universitario di 1° livello in "ingegnerizzazione di prodotto e di processo e nuove strategie di mercato nel settore dei materiali ceramici per l'edilizia", articolato in una preparazione di base (pari a 385 ore di aula) e una parte di esperienza aziendale (pari a 300 ore di stage) a cui si aggiungono 115 ore di attività complementari (lingua, studio di problematiche specifiche inerenti i moduli didattici, visite, seminari).

Per articolare la sua proposta formativa Assopiastrelle si avvale della collaborazione del **CERFORM**, istituito nel 1987 con il contributo dei Comuni del distretto e le CNA di Reggio Emilia e di Modena. Il CERFORM è l'Associazione riconosciuta per la Formazione Professionale del comparto italiano della ceramica industriale e dei territori coinvolti nel sistema produttivo. Elabora progetti di formazione professionale per giovani in cerca di occupazione o già occupati e, inoltre, fornisce consulenze e collaborazioni su richiesta delle singole aziende.

Nel dettaglio la proposta formativa di CERFORM si articola in: formazione dei giovani (post-diploma, post-laurea, integrazioni a percorsi scolastici, tirocini formativi); formazione continua (progetti aziendali e/o interaziendali, apprendistato, studi e ricerche); formazione permanente (informatica e linguistica); formazione per le Pubbliche amministrazioni e progetti di ricerca. Il Centro di formazione ha individuato alcune aree funzionali per rispondere ai fabbisogni formativi espressi dalle aziende locali: produzione, commerciale e marketing, vendite, servizi al cliente, aggiornamento tecnologico, qualità, ambiente, sicurezza ed energia.

Tra le iniziative<sup>135</sup> realizzate dall'associazione confindustriale in collaborazione con il CERFORM (insieme alla Facoltà di Ingegneria dell'Università di Modena e Reggio Emilia, l'IFOA, l'Istituto Tecnico Selmi di Modena e altre scuole professionali), è da segnalare la creazione della "Scuola Superiore di Management dei processi industriali settore ceramico", per la formazione di specialisti in materia di organizzazione della produzione e della logistica industriale, assicurazione sulla qualità totale, che ha visto anche concrete esperienze di alternanza scuola/lavoro.

Assopiastrelle ha inoltre svolto compiti nel campo dello studio e della ricerca stipulando nel 1976 una convenzione con l'Università di Bologna per la costituzione del **Consorzio di Ricerca e Sperimentazione per l'Industria ceramica** (divenuto poi **Centro ceramico**).

La *mission* del Centro Ceramico è quella di affiancare le aziende della filiera ceramica per rafforzarne la competitività, sviluppando insieme soluzioni e tecnologie innovative che riguardano il prodotto, il processo e il sistema nella sua interezza. L'impegno dei ricercatori si rivolge non solo al conseguimento degli obiettivi tecnici e scientifici dei progetti, ma anche alla rielaborazione didattico-comunicativa di tali risultati e alla progettazione e realizzazione di corsi (o parti di corsi di formazione superiore) per i tecnici e le altre pertinenti figure professionali del settore. Il Centro Ceramico offre corsi per il personale da formare e per le esigenze specifiche delle aziende committenti. Le tematiche possono toccare diversi argomenti di interesse per il settore: normativa tecnica, posa delle piastrelature ceramiche (progettazione, difetti e contestazioni), ambiente

---

<sup>135</sup> Tra queste rientra il "Piano Formativo per la Filiera dell'Industria Ceramica italiana" (2010), una significativa iniziativa di formazione continua per l'intera filiera ceramica, sostenuto da Fondimpresa.



(sostenibilità del processo e del prodotto), energia (uso razionale, efficienza energetica), difettologia del prodotto ceramico (diagnosi e terapia).

Il Centro Ceramico collabora, inoltre, con Istituti Tecnici di secondo livello e con Enti di formazione (come il CERFORM) per percorsi di studio inerenti alla chimica e tecnologia dei prodotti ceramici ed ai temi della sostenibilità dei materiali ceramici.

### Il distretto del Legno arredo della Brianza

Nel distretto del Legno arredo l'associazione degli imprenditori **Federlegno** svolge un ruolo molto attivo nell'offerta di servizi formativi per le imprese del comparto declinandoli in varie tipologie: l'Academy FLA, un'offerta formativa interaziendale progettata annualmente che propone percorsi di training sulle tematiche più urgenti per le imprese del settore legno-arredo; la progettazione formativa mirata sulla base delle specifiche richieste delle aziende circa percorsi *in house*; la formazione accreditata per professionisti e, infine, il servizio di reperimento dei finanziamenti per la formazione (conti formazione Fondimpresa e Fondirigenti, Avvisi Fondimpresa, ecc.).

Dalla collaborazione tra Federlegno e la cooperativa Aslam è nato recentemente il "Polo formativo Legno arredo"<sup>136</sup>, fondazione denominata "Istituto tecnico per lo sviluppo del sistema casa nel Made in Italy Rosario Messina" con sede a Lentate sul Seveso. Il Polo propone percorsi ITS e IFTS cofinanziati dal Fondo sociale europeo, corsi di formazione professionale per studenti dopo la licenza media e corsi di formazione permanente e continua per le aziende.

Nel distretto è attivo **POLI.design**, fondato dal Politecnico di Milano nel 1999. Insieme alla Scuola del Design del Politecnico di Milano e al Dipartimento di Design forma il "Sistema Design del Politecnico". Fanno parte del board di POLI.design alcune associazioni di professionisti del progetto (ADI, Associazione per il Disegno Industriale, AIPI, Associazione Italiana Progettisti d'Interni, AIAP Associazione Italiana Design della Comunicazione Visiva). Il POLI.Design sviluppa formazione per giovani laureati e per professionisti oltre alla formazione per le imprese con un orientamento all'innovazione. Organizza Master universitari di primo e secondo livello della durata di un anno, compreso un periodo di stage presso imprese, società o studi professionali.

Il collegamento diretto con il sistema produttivo e il confronto costante con il sistema dell'artigianato rappresentano i cardini del corso di *Furniture Design*<sup>137</sup> dell'**Accademia di Belle Arti Aldo Galli-IED Como**, all'avanguardia nella formazione di professionisti del settore design e arredamento. Nell'ambito delle iniziative didattiche l'Accademia, parte del network dell'Istituto Europeo di Design dal 2010 e attiva in progetti di scambio con i più noti atenei del mondo, eroga corsi triennali post diploma nell'ambito moda, design e arti visive. Nei laboratori gli studenti hanno l'opportunità di approcciare tecnologie all'avanguardia, tra cui macchine per la stampa in 3D. L'intento formativo è quello di accostare agli aspetti innovativi/tecnologici la ricerca e la riscoperta di tecniche e tradizioni radicate nei diversi distretti produttivi.

## 7.6 Conclusioni

Fino a un recente passato le conoscenze e le competenze specifiche all'interno di un'area distrettuale erano prevalentemente di natura tacita e venivano acquisite dagli addetti locali attraverso l'esperienza pratica accumulata nel corso dell'attività lavorativa. Esistevano di fatto le regole tecniche per una corretta esecuzione del processo produttivo di un manufatto (ad esempio

---

<sup>136</sup> Tra i soci fondatori anche la CCIAA e la Provincia di Monza Brianza, l'Università Liuc, la Fondazione Cosmit.

<sup>137</sup> Il corso è riconosciuto dal MIUR come Diploma Accademico di I livello equivalente ai diplomi di laurea universitari e pertanto riconosciuto in tutto il mondo.

le regole in fase di assemblaggio di una sedia per garantire la stabilità di una seduta), ma non erano codificate formalmente e discendevano piuttosto da lunghi processi di *learning by doing*.

Oggi, vista l'importanza dell'adeguamento tecnologico e delle relative competenze aziendali, occorre riformulare una politica di formazione che tenga conto delle esigenze delle imprese che necessitano sempre più di personale qualificato. Al contempo è necessario che vengano trasferiti alle nuove generazioni anche quei saperi taciti legati alle tradizioni distrettuali locali.

In diversi ambiti distrettuali, come abbiamo visto, grazie alla cooperazione di alcune Istituzioni locali, si è cercato di proporre un'offerta formativa il più possibile aderente alle esigenze delle imprese associando all'attività didattica in aula anche *stage* in aziende locali (a volte retribuiti, come nel caso dei tirocini del Politecnico calzaturiero del Brenta organizzati in collaborazione con l'Istituto dei mestieri d'eccellenza di LVMH, Istituto presente con iniziative di formazione anche nei distretti della Pelletteria e calzature di Firenze e della Seta-tessile di Como).

In molti casi, l'esperienza di tirocinio formativo dei giovani a fianco di artigiani e tecnici in aziende distrettuali (oltre alla possibilità di accedere anche a laboratori interni alla scuola), ha dato ottimi risultati per l'inserimento nel mondo produttivo di nuove risorse con *skill* adeguati. Attraverso questi percorsi formativi, infatti, le giovani generazioni hanno avuto modo di avvicinarsi nuovamente alle professioni artigianali distrettuali con esiti occupazionali soddisfacenti.

Importante è anche la funzione svolta dagli ITS (e IFTS), con percorsi di formazione tecnica post-diploma di istruzione secondaria superiore con una diffusione ormai capillare in tutta Italia, che hanno assunto una certa rilevanza in alcuni distretti del Sistema Moda esaminati, come quello dell'Occhialeria di Belluno, del Calzaturiero della Riviera del Brenta, della Concia di Arzignano (ITS Cosmo), del Tessile di Biella.

## Il Centro Tecnologico Arti e Mestieri: il suo ruolo nel Distretto Metalmeccanico mantovano<sup>138</sup>

Il tessuto produttivo del **Distretto Metalmeccanico del basso mantovano** inizia a formarsi come lo conosciamo oggi dagli Anni '50 e '60. Tuttavia, già all'inizio del '900 si avviarono le prime importanti iniziative imprenditoriali (Officine Casali), dapprima come officine di riparazione di macchine agricole e poi come progettazione e costruzione (MAIS Macchine Agricole Industria Suzzara). Successivamente, negli Anni '30, questi stabilimenti vennero acquisiti e convertiti alla produzione di autocarri, autobus e mezzi militari da OM (Officine Meccaniche Brescia), per poi divenire (nei vari passaggi proprietari che si sono susseguiti nel tempo) parte di Fiat, Iveco e oggi CNH Industrial, arrivando a rappresentare ai giorni nostri l'impianto europeo più importante per la produzione di veicoli commerciali Daily.

Il **settore metalmeccanico, principale specializzazione produttiva** della provincia mantovana, dagli Anni '60 e '70 ha conosciuto un progressivo sviluppo nella componentistica di qualità richiesta dai principali player internazionali, ampliando via via il campo d'azione dalle macchine agricole a svariati settori della meccanica: tra queste le macchine movimento terra, per le costruzioni e il settore minerario, le macchine per le lavorazioni alimentari e zootecniche e quelle per la chimica.

La fotografia aggiornata della struttura produttiva della provincia di Mantova conferma una forte ed eterogenea specializzazione nella filiera metalmeccanica. Considerando i codici ateco a due

<sup>138</sup> La storia del distretto e la descrizione delle attività del Centro Tecnologico Arti e Mestieri sono a cura di Stefano Gorni; l'analisi del distretto (unità locali, addetti, filiera, posizionamento strategico, interscambio commerciale) sono a cura di Enrica Spiga.

cifre, si rileva che la provincia è specializzata, sia in termini di unità locali sia in termini di addetti, nella meccanica (ateco 28) e negli autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (ateco 29). All'interno di questi settori sono diversi i comparti di specializzazione: spiccano per numero di addetti le macchine per l'imballaggio, le macchine per l'agricoltura, gli organi di trasmissione e le macchine e gli apparecchi di sollevamento e movimentazione. Se però si aumenta la granularità settoriale, emergono comparti di specializzazione nella metallurgia (come la fabbricazione di tubi e condotti saldati e simili e la profilatura mediante formatura o piegatura a freddo), nei prodotti in metallo (su tutti la fabbricazione di strutture metalliche e parti assemblate e la fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica), nell'elettronica (spicca la fabbricazione di schede elettroniche assemblate) e nella riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature. Complessivamente nella filiera metalmeccanica mantovana, ampliata considerando anche l'elettronica e l'automotive, sono attive **1.391 unità locali** dove trovano impiego **18.382 addetti**, pari al 39,8% del totale manifatturiero provinciale (Tab. 1).

**Tab.1 - La filiera Metalmeccanica Mantovana (nella tabella sono riportati solo i comparti a 5 digit in cui la provincia risulta specializzata), 2017**

	Unità Locali	Unità Locali in % manifatt. provincia	Addetti	Addetti in % manifatt. provincia
<b>Filiera metalmeccanica mantovana</b>	<b>1.391</b>	<b>36,3</b>	<b>18.382</b>	<b>39,8</b>
<b>24 - Metallurgia, di cui:</b>	<b>31</b>	<b>0,8</b>	<b>1.696</b>	<b>3,7</b>
24202: tubi e condotti saldati e simili	10	0,3	345	0,7
24330: profilatura mediante formatura o piegatura a freddo	6	0,2	184	0,4
<b>25 - Prodotti in metallo, di cui:</b>	<b>563</b>	<b>14,7</b>	<b>5.352</b>	<b>11,6</b>
25110: strutture metalliche e parti assemblate di strutture	119	3,1	998	2,2
25993: oggetti in ferro, in rame ed altri metalli	64	1,7	260	0,6
25999: altri articoli metallici e minuteria metallica	45	1,2	708	1,5
<b>26 - Elettronica, di cui</b>	<b>33</b>	<b>0,9</b>	<b>394</b>	<b>0,9</b>
26120: schede elettroniche assemblate	11	0,3	146	0,3
<b>28 - Meccanica, di cui:</b>	<b>362</b>	<b>9,4</b>	<b>6.630</b>	<b>14,4</b>
28130: altre pompe e compressori	6	0,2	271	0,6
28151: organi di trasmissione	10	0,3	634	1,4
28212: caldaie per riscaldamento	7	0,2	145	0,3
28220: macchine e apparecchi di sollevamento e movimentazione	43	1,1	577	1,2
28293: macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio	38	1,0	1.104	2,4
28299: macchine di impiego generale ed altro materiale meccanico nca	31	0,8	765	1,7
28309: altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia	88	2,3	927	2,0
<b>29 - Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</b>	<b>39</b>	<b>1,0</b>	<b>2.622</b>	<b>5,7</b>
<b>33 - Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature, di cui:</b>	<b>363</b>	<b>9,5</b>	<b>1.688</b>	<b>3,7</b>
33121: rip. e man. macchine di impiego generale	23	0,6	135	0,3
33122: rip. e man. forni, fornaci e bruciatori	5	0,1	38	0,1
33126: rip. e man. di trattori agricoli	16	0,4	46	0,1
33127: rip. e man. di altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia	39	1,0	78	0,2
33129: rip. e man. altre macchine per impieghi speciali	42	1,1	267	0,6
33170: rip. e man. materiale rotabile ferroviario, tranviario, filoviario e per metropolitane	7	0,2	113	0,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il **tessuto produttivo locale** è **particolarmente frammentato**: circa tre quarti degli addetti trova impiego nelle 1.383 imprese con meno di 250 addetti (Tabelle 2 e 3). Sono solo 8 le unità locali con più di 250 addetti. Spiccano, in particolare, due grandi player nella metallurgia e nell'automotive che nei propri comparti occupano rispettivamente il 48,4% e il 68,9% degli addetti. Senza questi attori, il ruolo delle grandi imprese sarebbe più contenuto: nella meccanica ad esempio le quattro imprese con almeno 250 addetti hanno un peso occupazionale sul comparto che si ferma al 17,6%.

Tab. 2 - Unità locali delle imprese attive nella Metalmeccanica Mantovana per classe di addetti, 2017

Classe di addetti	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale
<b>Filiera Metalmeccanica Mantovana</b>	<b>1.039</b>	<b>293</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>1.391</b>
24 - Metallurgia	17	8	5	1	31
25 - Prodotti in metallo	433	115	13	2	563
26 - Elettronica	25	5	3	0	33
28 - Meccanica	222	116	20	4	362
29 - Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	20	13	5	1	39
33 - Riparazione, manut. e install. macchine ed apparecchiature	322	36	5	0	363

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 3 - Addetti delle unità locali delle imprese attive nella Metalmeccanica Mantovana (% sul totale per le classi dimensionali e numero addetti nella colonna dei totali), 2017

	0-9	10-49	50-249	250 e più	Totale
<b>Filiera Metalmeccanica Mantovana</b>	<b>16,0</b>	<b>31,6</b>	<b>28,4</b>	<b>24,0</b>	<b>18.382</b>
24 - Metallurgia	3,3	9,7	38,6	48,4	1.696
25 - Prodotti in metallo	24,1	40,1	24,4	11,4	5.352
26 - Elettronica	16,7	28,0	55,3	0,0	394
28 - Meccanica	11,7	38,7	32,0	17,6	6.630
29 - Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2,8	9,9	18,3	68,9	2.622
33 - Riparazione, manut. e install. macchine ed apparecchiature	40,9	33,4	25,6	0,0	1.688

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

All'interno della filiera Metalmeccanica Mantovana la Direzione Studi e Ricerche ha individuato il **distretto Metalmeccanico del basso mantovano**, composto da un insieme più ristretto di comparti in cui la provincia è specializzata: si tratta dei comparti delle macchine di impiego generale, delle macchine agricole, delle strutture in metallo, della fabbricazione di porte e finestre in metallo e di alcuni comparti della riparazione, manutenzione e installazione di macchinari. **Nel distretto si contano complessivamente 673 imprese che impiegano 7.984 addetti**, poco meno del 45% degli occupati complessivi della filiera metalmeccanica mantovana (Tab. 4). Analizzando l'evoluzione di unità locali e addetti tra il 2012 e il 2017 si osserva la riduzione delle prime (-1,8%) e l'aumento dei secondi (+3,5%); si è dunque assistito a un aumento seppur lieve delle dimensioni medie aziendali. Osservando il dato per singola specializzazione, si nota come gli andamenti siano differenziati: nel comparto dei prodotti in metallo si è infatti assistito a una contrazione delle unità locali (-13,5%) e soprattutto degli addetti (-28,5%). Sono cresciuti invece i numeri riconducibili alla meccanica<sup>139</sup>, dove le unità locali sono aumentate di 11 e gli addetti di 667 unità: nel 2012 questi rappresentavano il 65% del distretto, nel 2017 hanno raggiunto il 71%. Si è rafforzato anche il comparto delle operazioni di riparazione, manutenzione e installazione, dove le unità locali sono salite di 14 e gli addetti sono aumentati di 215 unità, con un peso che è passato dal 7% al 10%.

<sup>139</sup> I numeri derivano dalla somma dei comparti degli ateco 281, 282 e 283.

Tab. 4 - Unità locali e addetti del distretto Metalmeccanico del basso mantovano

	2012				2017				Var %	
	Unità Locali	Peso%	Addetti	Peso%	Unità Locali	Peso%	Addetti	Peso%	Unità locali	Addetti
<b>Distretto metalmeccanico del basso mantovano</b>	<b>685</b>	<b>100,0</b>	<b>7.711</b>	<b>100,0</b>	<b>673</b>	<b>100,0</b>	<b>7.984</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,8</b>	<b>3,5</b>
251 - Elementi da costruzione in metallo	274	40,0	2.139	27,7	237	35,2	1.530	19,2	-13,5	-28,5
281 e 282 - Macchine di impiego generale	183	26,7	4.067	52,7	191	28,4	4.730	59,2	4,4	16,3
283 - Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	83	12,1	928	12,0	86	12,8	932	11,7	3,6	0,4
33121 e 33125- Ripar. e manut. macchine di impiego generale	76	11,1	315	4,1	90	13,4	487	6,1	18,4	54,8
33200 - Installazione di macchine ed apparecchiature industriali	69	10,1	262	3,4	69	10,3	305	3,8	0,0	16,1

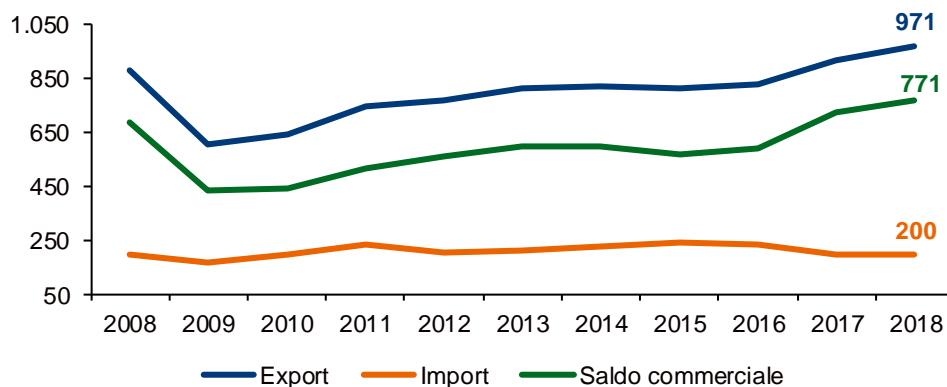
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Attraverso un'analisi dei flussi di pagamento tra imprese clienti di Intesa Sanpaolo, è stato possibile ricostruire le reti di fornitura di questo territorio. Dai pagamenti effettuati da 133 imprese del distretto a 2.245 fornitori nel triennio 2016-2018 è emerso che **poco meno di un terzo degli approvvigionamenti viene fatto in loco**, entro i 50 chilometri; nell'insieme dei distretti della metalmeccanica italiana questa quota sale al 52%. Questa differenza si spiega con l'elevata propensione delle imprese mantovane a ricorrere a forniture distanti più di 100 chilometri (il 54% del totale vs il 35%), attivando molto spesso imprese localizzate nella provincia di Milano. È altrettanto interessante osservare come nel distretto mantovano il **numero di fornitori per impresa sia particolarmente elevato** e superiore a quanto si riscontri nel totale dei distretti della metalmeccanica italiana, a indicazione molto probabilmente della complessità delle produzioni qui realizzate. Spicca soprattutto il ruolo assunto dalle imprese medio-grandi che, oltre ad attivare molti fornitori (tre volte tanto la media di settore), mostrano **relazioni commerciali continuative**: più dell'80% degli acquisti riguarda forniture attive in tutto il triennio in esame.

È relativamente **buono il posizionamento strategico del tessuto produttivo del distretto**: il 22,6% delle imprese possiede certificati di qualità, una percentuale in linea con quanto osservato nella media dei distretti del settore; la percentuale di imprese con brevetti arriva al 19,4%, cinque punti percentuali in più rispetto al totale dei distretti della metalmeccanica. La presenza di certificati ambientali, in linea con quanto osservato a livello settoriale, è relativamente bassa, coinvolgendo meno del 5% delle imprese.

Il distretto presenta un **buon grado di internazionalizzazione**, soprattutto tramite attività di export. Un'impresa su dieci possiede una partecipata estera, una percentuale in linea con la media osservata nei distretti della metalmeccanica. È particolarmente alto invece il differenziale in termini di **propensione all'export**: l'export per addetto è, infatti, pari a 127.500 euro, quasi 6.000 euro in più rispetto alla media italiana negli stessi settori di specializzazione. Nel 2018 i flussi di export del distretto **hanno toccato un nuovo record storico, sfiorando il miliardo di euro**. Le esportazioni sono dirette principalmente verso la Germania (18%) e la Francia (12,3%), seguite da Stati Uniti (all'8,5% dal 5,7% del 2008) e Regno Unito (5,5%). È ampio l'avanzo commerciale che è salito a quota 771 milioni di euro nel 2018, dai 688 milioni nel 2008. Dal confronto tra le dinamiche del distretto e la metalmeccanica nazionale e regionale emerge una caduta maggiore in seguito alla crisi del 2009 e un recupero successivo significativo, che ha consentito alle esportazioni del mantovano di aumentare del 10% rispetto al 2008: una percentuale comunque inferiore rispetto a quanto emerso a livello regionale (+14%) e nazionale (+20%) negli stessi settori di specializzazione.

Fig. 1 - Andamento import, export e saldo commerciale del distretto Metalmeccanico del basso mantovano



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

In risposta al periodo più acuto della crisi del 2009 molte aziende hanno messo a punto azioni e attività di esplorazione e contatto con nuovi mercati, clienti e comparti diversi, che hanno favorito lo sviluppo di nuovi prodotti. Questa trasformazione ha portato il sistema produttivo locale a competere in quei settori dove più elevato è il trend generato dalla **digital innovation** applicata ai processi produttivi e gestionali, proprio a partire dalla domanda espressa dai principali player clienti. La principale sfida per le imprese della Metalmeccanica del basso mantovano è rappresentata dalla capacità di continuare a far parte delle **filiera di fornitura dei player internazionali** a cui sono legate, seguendo nuovi percorsi tecnologici e organizzativi.

Un elemento culturale e sociologico che caratterizza la metalmeccanica mantovana ha a che vedere con l'elevata **diffusione di imprese familiari** ben radicate e riconosciute sul territorio in termini di relazioni, collaborazioni e sinergie con altri stakeholder, ma anche nelle relazioni commerciali con clienti e fornitori. Non a caso queste aziende, pur essendosi fortemente sviluppate sui mercati esteri, hanno mantenuto un forte legame con il tessuto economico-sociale locale, realizzando investimenti come l'ampliamento delle sedi e l'avvio di nuovi impianti.

Al contempo nel territorio sono in fase di perfezionamento altri significativi investimenti: tra questi va menzionato un importante intervento nella logistica avanzata a cura di un'azienda locale con la creazione di un primo importante **polo intermodale ferro-gomma** in direzione centro-nord Europa. L'infrastruttura di 60 mila metri quadrati utilizzerà per la movimentazione la tratta ferroviaria lombarda della linea Ferrara-Suzzara-Parma (proprietà Ferrovie Emilia-Romagna) collegandosi alla ferrovia del Brennero. La previsione a pieno regime è di movimentare oltre 20.000 veicoli/anno per conto di diversi clienti, ma anche di rendere disponibile il servizio per altre tipologie di prodotti, eliminando notevolmente il traffico pesante e superare le crescenti restrizioni al transito. Si potranno così ottenere importanti benefici in termini di riduzione di impatto ambientale e aumento della sicurezza stradale su una rete provinciale ormai da tempo carente.

Altro aspetto da segnalare è come il graduale invecchiamento della popolazione e il calo demografico abbiano causato negli ultimi anni la diminuzione della disponibilità di **forza lavoro** in generale e la forte **carezza di profili** tecnici, gestionali e anche operativi rispetto ai fabbisogni attuali.

È in tale contesto che opera il **Centro Tecnologico Arti e Mestieri** che si pone come interlocutore e fornitore di servizi tecnici, di formazione e consulenza. Il Centro è una società consortile costituita nel 1999 i cui Soci prevalenti sono le Piccole e Medie Imprese del tessuto produttivo locale oltre a importanti enti e associazioni del territorio, come l'Associazione Industriali Mantova, l'Api Mantova, la Fondazione Scuola Arti e Mestieri, la Consulta economica d'Area. La nascita del

Centro Tecnologico come società consortile ha dato la spinta propulsiva alla creazione del Centro Servizi alle imprese, operativo dal 2001 i cui obiettivi primari sono quelli di favorire la crescita e il consolidamento delle aziende del distretto attraverso l'offerta di servizi reali supportandole anche in percorsi di sviluppo e innovazione.

Il **Centro Servizi** è nato per volontà di un gruppo di imprenditori del Distretto che ha avviato la realizzazione delle prime attività, attraverso un percorso di "spin off" dall'interno della **Scuola di Arti e Mestieri di Suzzara**, che rappresenta tutt'ora un attore significativo dello sviluppo territoriale. La Scuola nella sua lunga storia (fondata nel 1877) ha sempre costituito il punto di riferimento per la formazione professionale dell'Oltrepò mantovano. Nelle varie epoche ha, infatti, contribuito significativamente alla creazione di cultura tecnica, in particolar modo meccanica, formando principalmente operai e tecnici, ma anche molti di coloro che sono in seguito diventati artigiani o imprenditori creando piccole, medie e grandi aziende. Attualmente la Scuola opera nell'ambito della formazione professionale attraverso gli indirizzi triennali e quadriennali di Lavorazioni meccaniche, Elettrotecnica e impianti, Servizi amministrativi d'impresa e Ristorazione. Gli allievi sono 350 e ogni anno i diplomati sono circa 60. È possibile affermare che il continuo sviluppo nel tempo di relazioni e collaborazione tra Scuola, imprese e Centro Tecnologico rappresenta in modo emblematico l'ossatura stessa del Distretto, o, in altri termini, l'infrastruttura tecnologica e formativa del tessuto produttivo locale.

Più nel dettaglio il Centro Servizi offre **corsi di formazione** continua aziendale specifici su tematiche di Metrologia, Metallurgia, Processi speciali di saldatura, Qualità e controlli dei materiali, Disegno Tecnico, Sicurezza, Ambiente, Organizzazione aziendale in ottica Lean, Logistica, Automazione, Manutenzione macchine e impianti, Innovazione industria 4.0, Risorse Umane e sviluppo organizzativo, Lingue, Informatica. L'offerta formativa è cambiata nel tempo: si è infatti passati dal rispondere a fabbisogni di base alle nuove necessità di formazione e aggiornamento sulle principali innovazioni, dalle tecnologie ai nuovi materiali, dalle normative tecniche sui prodotti alle modalità di gestione delle risorse umane. Il passaggio più importante svolto dall'inizio è stato di ordine culturale, in quanto le aziende sono state stimolate a prendere consapevolezza del valore strategico della formazione in rapporto a determinati obiettivi e programmi di sviluppo e non più solo in risposta a necessità immediate o di breve periodo.

L'offerta formativa viene erogata in modalità sia interaziendale sia aziendale specifica, con contenuti personalizzati e in parte in e-learning. Annualmente vengono realizzate circa 3.000 ore di formazione che coinvolgono circa 1.000 partecipanti e 180 aziende.

Tra i recenti percorsi innovativi di formazione sono da segnalare:

- Safety Board: formazione permanente per gli RSPP (Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione) delle aziende del Distretto;
- Short Master Industria 4.0: cultura e competenze per la digital innovation per le PMI del Distretto e study tour presso aziende innovative lombarde;
- Women Laboratory: ruoli aziendali, leadership al femminile nelle aziende che cambiano.

Questi percorsi aziendali della durata complessiva di oltre 108 ore sono stati realizzati da marzo a dicembre del 2019 e sono stati fruiti da 58 iscritti in rappresentanza di 35 aziende aderenti.

Nel 2019, anno del 20° anniversario della fondazione del Centro è stato lanciato un progetto (che si concluderà ad aprile del 2020) in collaborazione con le 3 Scuole (superiori e professionali) del distretto denominato **Safety Lab** sostenuto da Inail Lombardia e con il patrocinio di Camera di Commercio, Provincia, Associazione industriali, CGIL, UIL, provveditorato agli Studi, ANMIL. Si tratta di formazione dedicata a studenti e insegnanti delle scuole finalizzata alla comprensione dei valori della prevenzione e della sicurezza nei luoghi di lavoro: 300 gli studenti partecipanti, 8 gli



incontri realizzati con la metodologia di Teatro d'impresa, 6 i seminari dedicati agli insegnanti con esperti ATS Lombardia e psicologi esperti in prevenzione e sicurezza. Nel 2017, presso il Centro, è stata inaugurata la **Palestra per la sicurezza sul lavoro**; si tratta di un ampio spazio dotato di attrezzature tecniche dove vengono realizzati i moduli formativi a carattere applicativo e dove la formazione avviene simulando contesti e situazioni lavorative ricorrenti.

Nella sua area tecnica il Centro Tecnologico dispone di **Laboratori dedicati al settore metalmeccanico**, dove si realizzano prove, controlli e analisi funzionali utili alle aziende per supportare e garantire l'affidabilità e la qualità dei processi di lavorazione o per la ricerca e la soluzione di problemi, criticità e non conformità. I laboratori sono suddivisi per specializzazione: taratura strumenti di misura, analisi e controllo dei materiali metallici e dei trattamenti e, infine qualificazione dei processi speciali di saldatura. Ogni anno sono oltre 600 le aziende che si rivolgono ai laboratori per le diverse attività disponibili.

Inoltre, il Centro offre **consulenza operativa**, predisponendo interventi o progetti in affiancamento al personale aziendale e favorendo la diffusione di know-how proveniente dall'esterno sulle tematiche tecniche, organizzative, di processo o di prodotto. Sono circa 100 ogni anno i progetti o gli interventi di consulenza realizzati all'interno delle aziende.

Il Centro Tecnologico Arti e Mestieri ha poi tra i suoi obiettivi quello di stimolare e promuovere la diffusione sul territorio della cultura d'impresa e delle competenze necessarie: a questo scopo sono proposti periodicamente seminari, convegni e incontri dedicati a temi attuali e di interesse aziendale con esperti su argomenti specifici, rappresentanti istituzionali, testimoni significativi.

Questi servizi vengono erogati in osservanza a procedure e sistemi certificati e accreditati che il Centro Tecnologico ha implementato nel tempo e che ne permettono l'operatività con competenza ed esperienza riconosciuta secondo il sistema certificato da DNV Italia Iso 9001:2015. Inoltre, con **Regione Lombardia** mantiene l'accreditamento per la formazione continua aziendale; con **Fondimpresa** ha la qualifica di soggetto proponente su conto di sistema (per progetti territoriali e settoriali) e possiede la qualifica dei profili professionali interni; per la formazione dei lavoratori temporanei commissionata dalle agenzie è accreditato con **Forma.Temp. Accredia** ha poi certificato a livello nazionale il **Laboratorio Taratura strumenti di misura**; infine per l'innovazione il Centro Tecnologico rientra tra i soggetti **QuESTIO** nella sezione R&I della Regione Lombardia oltre a essere **associato AFIL Lombardia** (Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia), il cluster tecnologico per il manifatturiero della Regione Lombardia.

Il Centro Tecnologico ha partecipato attivamente come partner in diversi progetti, tra i quali nel 2013/2014, il **LICEA** (Life Cycle Based Energy Audit), progetto europeo Central Europe in collaborazione con Provincia di Mantova e con distinti centri servizi presso altri distretti industriali europei. Grazie a questo progetto è stato raggiunto l'obiettivo di realizzare i primi audit energetici e successivamente è stato possibile creare e implementare nuovi strumenti per il controllo e la gestione dei consumi energetici nei processi produttivi delle piccole e medie imprese: tra le 20 aziende partecipanti al progetto, una decina l'hanno adottato successivamente al proprio interno.

Successivamente nel 2014 e 2015 in partnership con Unioncamere-Regione Lombardia, Camera di commercio di Mantova è stato realizzato **ProgiNN**, un Progetto per favorire l'innovazione tecnologica, di processo o prodotto ma anche organizzativa e culturale nelle aziende artigiane. Il progetto ha riguardato 15 aziende che hanno avuto l'opportunità di analizzare e poi implementare con consapevolezza nuove soluzioni funzionali.

Nel 2018 il Centro Tecnologico in collaborazione con la Consulta Economica ha promosso e realizzato lo studio Oltrepò 2027 Analisi socioeconomica territoriale e prospettive di sviluppo.



Attualmente in collaborazione con la Scuola di Arti e Mestieri e Ifoa Mantova si sta progettando un **corso di alta specializzazione IFTS** (Istituto di Formazione Tecnico Superiore) dedicato al profilo di tecnico specializzato nella diagnosi e manutenzione di macchine e impianti di produzione industriale. Di questo profilo le aziende sentono molto la necessità in quanto la progressiva e attuale fase tecnologica necessita di collegare il know-how, le conoscenze, le competenze e le risorse produttive disponibili internamente con le opportunità che l'innovazione può offrire integrandole con le esistenti attraverso passaggi gradualmente. Altro nuovo progetto in elaborazione e che verrà presentato nella seconda metà del 2020 riguarderà i temi verso cui le aziende del distretto sono sempre più sensibili come la **sostenibilità ambientale** della produzione e l'**economia circolare**.

## 8. Il manifatturiero bresciano e le sfide tecnologiche e ambientali<sup>140</sup>

### 8.1 Introduzione

Brescia ricopre un ruolo primario nell'economia italiana, in quanto rappresenta la seconda provincia, nel 2018, per saldo commerciale del Paese, e sesta per valore aggiunto (38.612 milioni di euro che rappresentano il 2,5% nazionale). In questo territorio è alta la densità distrettuale e la propensione delle imprese a lavorare in filiera: i cinque distretti presenti in questa provincia (i Metalli di Brescia, la Meccanica strumentale del Bresciano, i Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane, il Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale e i Vini e distillati del bresciano) rappresentano più di un terzo dell'occupazione manifatturiera provinciale e più della metà dell'export. Non a caso nella classifica delle province per intensità distrettuale, Brescia si colloca al terzo posto in Italia, poco alle spalle di Prato e Vicenza e prima di Treviso, Fermo, Firenze e Reggio Emilia<sup>141</sup>.

A cura di Sara Giusti e  
Enrica Spiga

Con l'obiettivo di studiare da vicino un territorio denso di distretti e filiere produttive, l'Ufficio Studi e Ricerche dell'Associazione Industriale Bresciana (AIB) e la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo hanno deciso di condurre un'indagine nel territorio, intervistando tra giugno e settembre 2019, 215 imprese manifatturiere, la metà delle quali opera in distretti industriali della provincia.

In questo capitolo verranno esposte le principali evidenze emerse nello studio. Dopo una breve descrizione del campione d'indagine, l'analisi si concentrerà su alcuni temi specifici e di maggior rilevanza: la diffusione degli investimenti e l'adozione di tecnologie 4.0 e la sensibilità verso l'economia circolare. Verranno inoltre analizzate le correlazioni tra questi due elementi strategici, i possibili effetti in termini occupazionali e il grado di adattamento e revisione dell'organizzazione aziendale alle nuove tematiche. Si chiuderà con una lettura dei risultati distinta in base all'appartenenza o meno ai distretti industriali della provincia, cercando di valutare la presenza di esternalità positive dal territorio in termini commerciali, di internazionalizzazione e di innovazione.

### 8.2 Il campo d'indagine: la descrizione del campione

Il campione iniziale di 1.250 imprese manifatturiere a cui è stata sottoposta l'indagine era composto da imprese aderenti all'Associazione Industriale Bresciana (AIB) o clienti di Intesa Sanpaolo operanti nella provincia di Brescia che avevano fornito l'autorizzazione ai fini privacy.

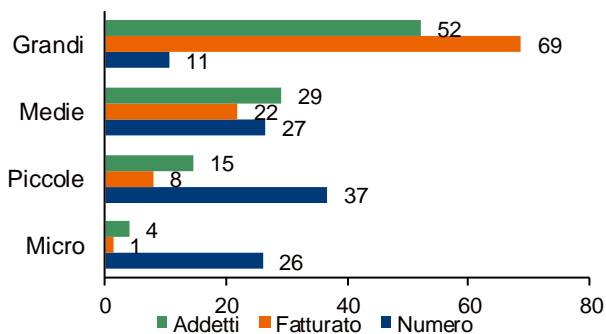
All'indagine hanno risposto 215 imprese con un tasso di partecipazione pari al 17,2%, che complessivamente occupano 15.000 addetti e hanno generato un fatturato 2018 pari a 5,5 miliardi. Dal punto di vista dimensionale<sup>142</sup> il campione è costituito per il 37% da imprese medio-grandi (medie 26% e grandi 11%) che rappresentano l'80% in termini di addetti; più di un terzo sono imprese piccole (37%) e più di un'impresa su quattro è una micro impresa (26%) (Fig. 8.1). In coerenza con la specializzazione produttiva dell'industria locale, tra i settori prevalenti compaiono i prodotti in metallo, seguiti da macchinari e mezzi di trasporto e metallurgia (Fig. 8.2).

<sup>140</sup> Questo capitolo offre prime evidenze di un progetto di lavoro più ampio svolto con Associazione Industriale Bresciana. A questo proposito si ringraziano Davide Fedreghini, Caterina Perugini e Tommaso Ganugi, dell'Ufficio Studi e Ricerche AIB, per la preziosa collaborazione.

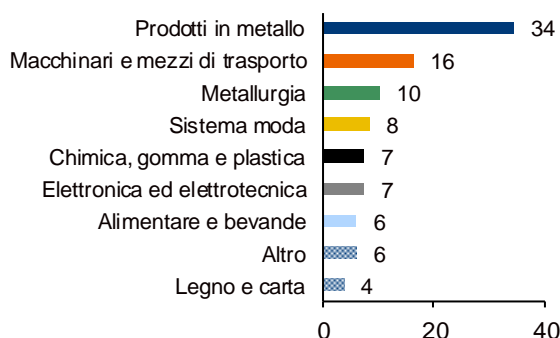
<sup>141</sup> Per una descrizione dell'indicatore di intensità distrettuale e per la classifica completa delle province si rimanda al capitolo 6.

<sup>142</sup> Le classi dimensionali sono definite secondo le soglie di fatturato definite nel capitolo 1.

Fig. 8.1– Distribuzione per classi dimensionali delle imprese che hanno partecipato all'indagine (%)



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Fig. 8.2– Composizione settoriale per numerosità delle imprese che hanno partecipato all'indagine (% imprese)<sup>143</sup>

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

### 8.3 L'adozione di tecnologie 4.0

Prima di presentare i risultati dell'indagine è opportuno introdurre il significato riconducibile al termine "Industry 4.0": nel comparto industriale e manifatturiero ci si riferisce in particolare a tecnologie digitali che permettono di collegare sistemi produttivi non solo all'interno della fabbrica stessa, ma anche con sistemi esterni attraverso connessioni tra dispositivi fisici e digitali che, grazie allo scambio delle informazioni e aggiornamenti continui tra le macchine e le persone, potenziano l'efficienza globale della produzione<sup>144</sup>.

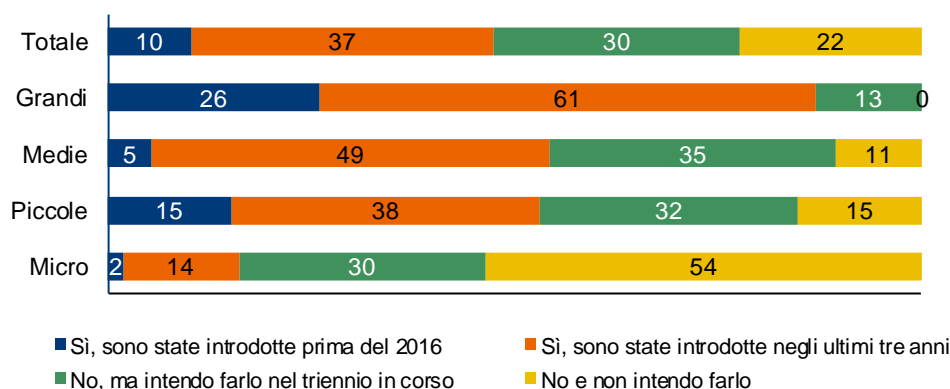
L'indagine si è concentrata sul grado di adozione di tecnologie 4.0: tema che si conferma di forte interesse a Brescia. Dalle evidenze raccolte infatti, quasi un'impresa su due ha investito in questo tipo di tecnologie: il 47% dei rispondenti ha dichiarato di adottare tecnologie 4.0 di cui il 10% ha avviato questa evoluzione prima del 2016 e il restante 37% negli ultimi tre anni, verosimilmente grazie anche alla spinta degli incentivi fiscali relativi a iper e super ammortamento (Fig. 8.3). Se si osserva il dato per classe dimensionale, il grado di diffusione di tecnologie 4.0 raggiunge l'87% delle aziende grandi intervistate e il restante 13% dichiara che si attiverà nei prossimi tre anni, raggiungendo così l'obiettivo del 100% nel breve periodo. Le imprese di medie dimensioni già ora per il 54% utilizzano tecnologie 4.0, un ulteriore 35% lo farà nel triennio in corso e il restante 11% dichiara che non lo farà. Per le piccole imprese il dato attesta che il 53% ha già introdotto tecnologie 4.0, un ulteriore 32% lo farà nel triennio in corso, e per il rimanente 15% non si convertirà. Per ultime le micro imprese che si fermano al 16%, con il 2% di esse che si è attivato prima del 2016 e il restante nell'ultimo triennio, una parte significativa però intende farlo nel triennio in corso (30%), mentre più della metà delle micro imprese non intende adottare tecnologie 4.0 neanche in futuro. Interessante osservare inoltre come la quota di imprese che

<sup>143</sup> L'aggregazione in macro-settori è così organizzata: Prodotti in metallo (fabbricazione di prodotti in metallo - esclusi macchinari e attrezzature); Macchinari e mezzi di trasporto (fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi; Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature non classificate altrimenti (nca); riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature); Metallurgia; Sistema moda (industrie tessili, confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia; fabbricazione di articoli in pelle e simili); Chimica, gomma e plastica (fabbricazione di prodotti chimici - esclusi detersivi e cosmetica; detersivi e cosmetica; fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche); Elettronica ed elettrotecnica (fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi, fabbricazione di apparecchiature elettriche - esclusi elettrodomestici); Alimentari e bevande; Altro (stampa e riproduzione di supporti registrati; fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere); Legno e carta (industria del legno e dei prodotti in legno e sughero - esclusi i mobili; fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio; fabbricazione di carta e di prodotti di carta).

<sup>144</sup> Cfr. "L'offerta di macchinari 4.0 tra le PMI italiane" – Collana Ricerche – Gennaio 2018 - Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo.

programma di adottare tecnologie 4.0 nel triennio in corso sia inferiore a quella che ha introdotto il 4.0 negli ultimi tre anni. Su questo potrebbe aver influito anche il clima di incertezza sul rinnovo degli incentivi nel momento in cui è stata condotta l'indagine. In prospettiva sarà interessante monitorare quali riflessi sull'adozione di tecnologie 4.0 avrà la riformulazione degli incentivi di iper e superammortamento che, secondo la nuova legge di bilancio 2020 (L. 27/12/2019 n. 160), si prevede saranno sostituiti da un credito di imposta, a scaglioni, che potrà essere compensato in un quinquennio, dove i 5 anni saranno calcolati a partire dal gennaio dell'anno seguente a quello in cui è stato acquistato il bene; sarà invece confermato il credito d'imposta per la formazione 4.0.

Fig. 8.3 - Grado di diffusione di tecnologie 4.0 per classe dimensionale (% imprese)

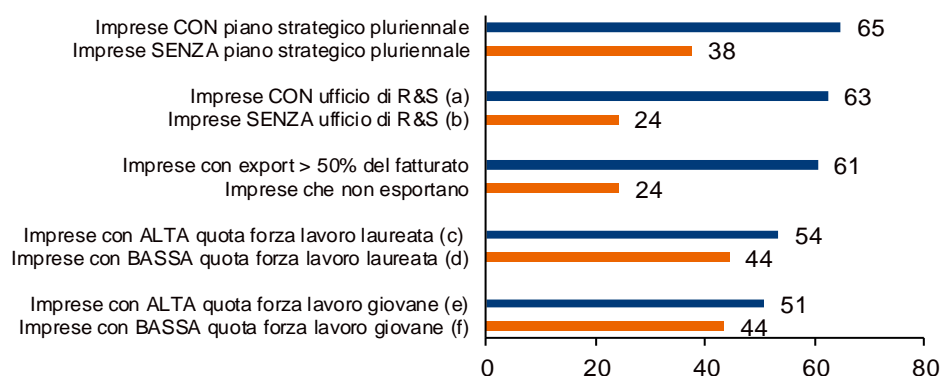


Domanda: la sua azienda adotta tecnologie 4.0? No e non intendo farlo; no, ma intendo farlo nel triennio in corso; Sì, sono state introdotte negli ultimi tre anni (2016-2018); Sì, sono state introdotte prima del 2016

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Provando a delineare un identikit delle imprese che sposano la quarta rivoluzione industriale, si può osservare come questo aspetto sia accompagnato da un profilo strategico più evoluto realizzato grazie a una programmazione più strutturata e alla predisposizione di un piano strategico, una maggiore predisposizione all'internazionalizzazione, al coinvolgimento di forza lavoro giovane e laureata; non meraviglia infine la percentuale maggiore di imprese con ufficio di R&S che adottano tecnologie 4.0 rispetto a chi non dispone di questa struttura, a dimostrazione dell'importanza del supporto interno in questa evoluzione aziendale (Fig. 8.4). La scelta di adottare soluzioni tecnologiche avanzate può presentarsi sia come un'esigenza effettivamente avvertita, o in risposta a un incentivo statale, ma a fare la differenza in termini di efficacia e massimizzazione delle potenzialità è il contesto in cui questa viene portata avanti e la capacità di gestirla in un processo integrato che coinvolge tutti i fattori produttivi e l'intero processo aziendale.

Fig. 8.4 - Imprese che adottano tecnologie 4.0 in funzione delle strategie adottate (% imprese)

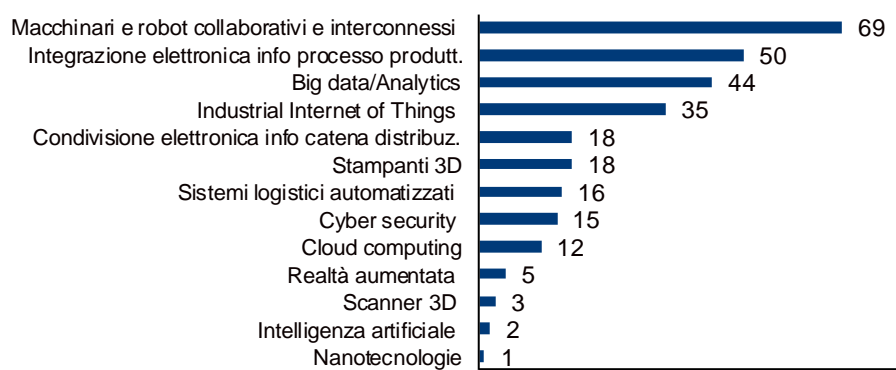


Nota: (a) Imprese con centro di R&S e che intendono potenziarlo; (b) Imprese senza centro di R&S che non intendono attivarlo; (c) Imprese con più del 10% di forza lavoro laureata; (d) Imprese con meno del 10% di forza lavoro laureata; (e) Imprese con più del 40% di forza lavoro con meno di 40 anni; (f) Imprese con meno del 40% di forza lavoro con meno di 40 anni.

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Andando ad analizzare nel dettaglio le tecnologie adottate spiccano gli acquisti di macchinari e robot collaborativi interconnessi (69%), seguiti dall'integrazione elettronica dei dati e delle informazioni lungo le diverse fasi produttive dell'azienda (50%), i Big data & analytics (44%) e Internet of Things (35%). Minore attenzione viene riposta invece sulla condivisione elettronica con clienti/fornitori delle informazioni sullo stato della catena di distribuzione così come sulla sicurezza informatica durante le operazioni in rete (Cyber Security), scelte che fanno presumere una minore propensione alla circolazione delle informazioni all'esterno dell'azienda (integrazione verticale) e di conseguenza allo stato di sicurezza in cui vengono condivise (Fig. 8.5).

Fig. 8.5 - Tecnologie 4.0 adottate (% imprese 4.0)

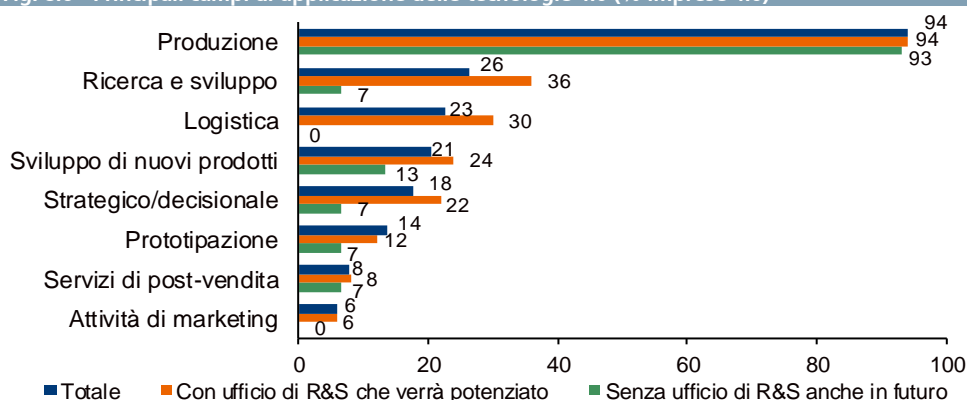


Domanda: quali tecnologie 4.0 sono adottate nella sua azienda? Possibile più di una risposta

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Tra i diversi campi di applicazione delle tecnologie 4.0, spicca il contributo che queste forniscono alla produzione (94%); l'apporto è più contenuto per le attività prettamente non produttive, come quelle inerenti all'innovazione quali la ricerca e sviluppo (26%), lo sviluppo di nuovi prodotti (21%) e la prototipazione (14%) o ancora quelle di tipo commerciale, come la logistica (23%), i servizi post-vendita (8%) e le attività di marketing (6%), nonché per le azioni di tipo strategico/decisionale (18%) (Fig. 8.6).

Fig. 8.6 - Principali campi di applicazione delle tecnologie 4.0 (% imprese 4.0)



Domanda: quali sono i campi di applicazione delle tecnologie 4.0 e dei dati raccolti da macchinari/sensori? Possibile più di una risposta

Nota: in blu tutto il campione, in arancione e verde sono state rappresentate solo le imprese senza centro di R&S o con centro R&S che verrà potenziato.

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Nella rappresentazione proposta, oltre al dato del totale campione, si è fornito uno spaccato delle imprese 4.0 distinte tra quelle che hanno un ufficio di R&S che verrà potenziato e quelle che neanche in futuro ne avranno uno: questa distinzione permette di osservare come per le prime i

campi di applicazione degli investimenti 4.0 siano in ambiti anche non produttivi, stimolate dalla presenza di un ufficio di Ricerca e Sviluppo che crea terreno fertile per l'innovazione e la distribuzione di soluzioni innovative in tutti i contesti aziendali. Non a caso il 36% delle imprese con ufficio di R&S dichiara di avere avuto ricadute positive sull'attività di ricerca e sviluppo dagli investimenti in tecnologie 4.0; questa percentuale si ferma al 7% tra le altre imprese oggetto del confronto. Ma differenze importanti sono presenti anche per quanto concerne gli effetti sulla logistica (30% vs 0%), sulle scelte strategico/decisionali (22% vs 7%) e sullo sviluppo di nuovi prodotti (21% vs 13%).

Nonostante i recenti interventi di politica industriale e la necessità di favorire un processo di crescente digitalizzazione del sistema produttivo permangono delle difficoltà all'introduzione e all'implementazione di questi strumenti. All'interno del sotto-insieme delle imprese 4.0, si è cercato di far emergere i principali ostacoli e le difficoltà incontrate. Al primo posto emergono aspetti legati al capitale umano che si manifestano sia nel reperimento di figure professionali adeguate, sia nella carenza di competenze del personale interno all'azienda: questi fattori sono i principali ostacoli ed entrambi sono stati segnalati dal 37% delle imprese.

Tra le altre criticità rilevate dalle aziende intervistate emergono a seguire l'assenza di sistemi formativi interni adeguati (28%), la difficoltà a identificare i fornitori di tecnologia (24%), la mancata disponibilità della banda larga nelle zone di competenza e limitate risorse finanziarie (segnalate entrambe per il 17%) (Fig. 8.7). Si può notare poi come, da un punto di vista dimensionale, vi sia una differente percezione delle difficoltà incontrate nell'adozione di tecnologie 4.0: il tema del capitale umano infatti è particolarmente sentito dalle imprese di più grandi dimensioni, mentre le aziende micro lamentano, in particolare, carenze strutturali e finanziarie (Fig. 8.8).

Fig. 8.7 – Le maggiori difficoltà incontrate nell'adozione di tecnologie 4.0 (% sulle imprese che adottano 4.0)

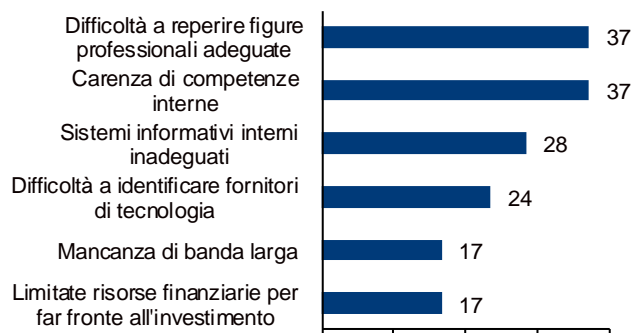
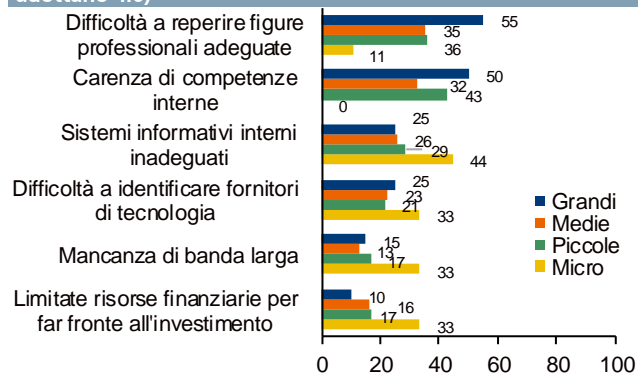


Fig. 8.8 – Le maggiori difficoltà incontrate nell'adozione di tecnologie 4.0 per classe dimensionale (% sulle imprese che adottano 4.0)



Domanda: quali sono state le maggiori difficoltà incontrate nell'adozione di tecnologie 4.0? Possibile più di una risposta

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Esistono poi aziende che nonostante i vantaggi riconducibili agli investimenti nel 4.0 non adottano ancora queste tecnologie. Molte di loro sono in fase di valutazione (42%), altre dichiarano difficoltà riconducibili a fattori specifici legati all'azienda, quali le dimensioni troppo piccole, o le limitate risorse finanziarie e l'incertezza del ritorno dell'investimento; le motivazioni legate al capitale umano e alle infrastrutture sono espresse con un'incidenza minore (Fig. 8.9).

Fig. 8.9 - I motivi del non utilizzo di tecnologie 4.0 (% imprese che non adottano tecnologie 4.0)



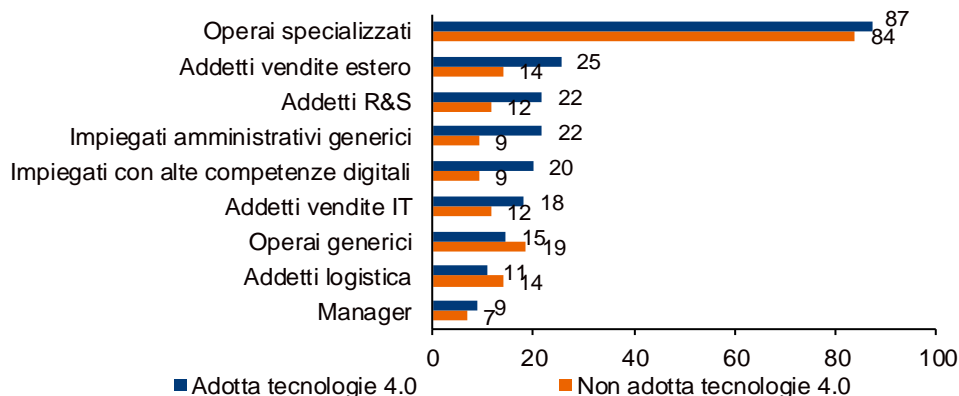
Domanda: ci può indicare le motivazioni del non utilizzo di tecnologie 4.0 nella sua azienda? Possibili più risposte Nota: in blu: fattori fisici legati all'azienda; arancione: fattori legati al capitale umano; verde: infrastrutture

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

## 8.4 Capitale umano e tecnologie 4.0

Come già evidenziato, il capitale umano è sempre più centrale nell'attuale contesto competitivo e può rappresentare, insieme ai beni tecnologici, un fattore abilitante all'ottenimento di un incremento di innovazione e produttività. In questa indagine si è pertanto cercato di approfondire il tema, analizzandolo sotto più punti di vista: formazione fornita ai propri dipendenti; ricerca di personale, difficoltà a reperire particolari figure professionali, politiche di assunzione adottate. La rilevanza del capitale umano è ancora più evidente perché se è vero che un'azienda che affronta investimenti di questo tipo si rende più competitiva, è altrettanto vero che senza qualcuno che sappia far funzionare gli strumenti questi perdono il loro potenziale e i relativi benefici. Le figure professionali più ricercate dalle imprese bresciane sono pertanto operai specializzati e tecnici (86% in media delle aziende in cerca di personale), senza differenze particolari tra chi adotta e chi non adotta tecnologie 4.0 (Fig. 8.10). Si nota qui come la ricerca di personale sia, anche se di poco, più diffusa nelle imprese che adottano tecnologie 4.0, a significare che per utilizzare al meglio le tecnologie emergenti è spesso necessario rivolgersi all'esterno per trovare le competenze utili per compiere l'effettiva quarta rivoluzione industriale. Talvolta queste competenze appartengono a figure professionali nuove e limitate sul mercato così da creare una certa difficoltà nel loro inserimento in azienda. Non a caso la maggiore richiesta di operai generici invece arriva dalle imprese che non adottano tecnologie 4.0.

Fig. 8.10 - Le figure professionali ricercate dalle imprese (in % delle imprese che sono alla ricerca di personale)

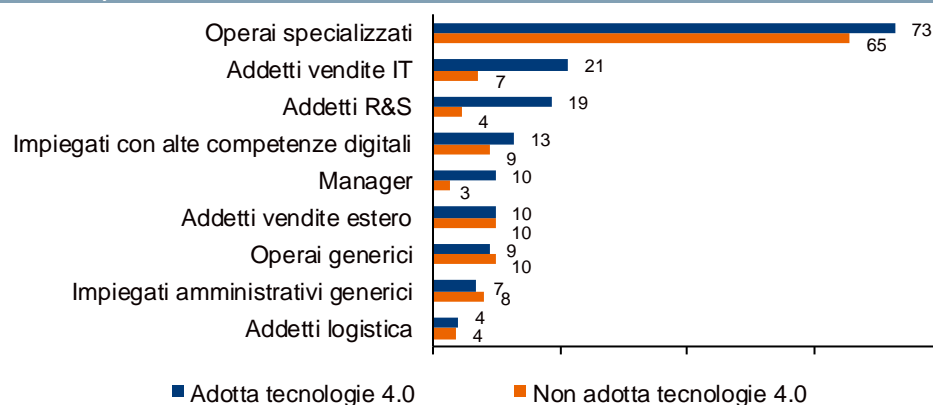


Domanda: quali figure tra i seguenti profili professionali sta cercando? (possibili più risposte). La sua azienda adotta tecnologie 4.0? No e non intendo farlo; no, ma intendo farlo nel triennio in corso (2019-2021); sì, sono state introdotte negli ultimi 3 anni (2016-2018); sì, sono state introdotte prima del 2016

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Gli operai specializzati, oltre a essere le figure più ricercate, sono anche quelle di più difficile reperimento, a dimostrazione di un potenziale *mismatching* tra domanda e offerta di lavoro: questa evidenza si fa più forte per le aziende che adottano tecnologie 4.0 dove circa tre quarti di queste fa fatica a trovare tecnici specializzati (73%) e un'impresa 4.0 su cinque ha difficoltà a trovare addetti vendite IT e alla ricerca e sviluppo. Le figure più specializzate sono anche quelle di più difficile reperimento, con maggiore risalto per le imprese più tecnologiche: si noti anche il difficile reperimento di impiegati con alte competenze digitali (13% imprese 4.0 rispetto al 9% delle imprese che non adottano tecnologie 4.0) e di manager (10% verso 3%) (Fig. 8.11).

Fig. 8.11 - Le figure professionali di più difficile reperimento (% al netto delle imprese "senza difficoltà")



Domanda: quali sono le figure professionali che più fatica o ha faticato a trovare sul mercato? (possibili più risposte). La sua azienda adotta tecnologie 4.0? No e non intendo farlo; no, ma intendo farlo nel triennio in corso (2019-2021); sì, sono state introdotte negli ultimi 3 anni (2016-2018); sì, sono state introdotte prima del 2016

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

È dunque manifesta l'esigenza di dotarsi di personale qualificato, tenendo in considerazione la possibilità sia di formare adeguatamente il personale interno sia di poter assumere dall'esterno tecnici digitali che abbiano già acquisito le competenze specifiche.

Con riferimento alle attività di formazione, una considerazione importante è riservata ai progetti dedicati al rafforzamento delle competenze: oltre i temi delle competenze specifiche per le mansioni svolte e la sicurezza sul lavoro che rappresentano aspetti trasversali, le imprese che adottano tecnologie 4.0 mostrano un interesse più marcato verso le competenze informatiche (48% verso 31%) e le lingue straniere (44% vs 18%). Probabilmente questi aspetti possono essere tra loro correlati per il fatto che la maggior parte dei programmi informatici vengono sviluppati in inglese e richiedono pertanto la conoscenza della lingua; al contempo attraverso le tecnologie 4.0 si ha la possibilità di essere interconnessi, dando origine allo scambio di numerose informazioni che possono andare ben oltre la circolazione all'interno del perimetro aziendale e che richiedono dunque la conoscenza di un'altra lingua straniera per comunicare, magari quella utilizzata in un altro stabilimento facente capo allo stesso proprietario ma all'estero. Ancora poco sviluppata la formazione sul tema cybersecurity che interessa solo un'azienda su 10 tra chi adotta tecnologie 4.0 ed evidenzia un divario solo di 4 punti percentuali tra le due tipologie di aziende (Fig. 8.12). Questo potrebbe rappresentare un possibile punto di debolezza, in considerazione del fatto che le imprese oggetto di osservazione lavorano in un mondo sempre più connesso e sono sottoposte ai rischi crescenti legati alla corretta gestione delle informazioni e ad attacchi informatici esterni.



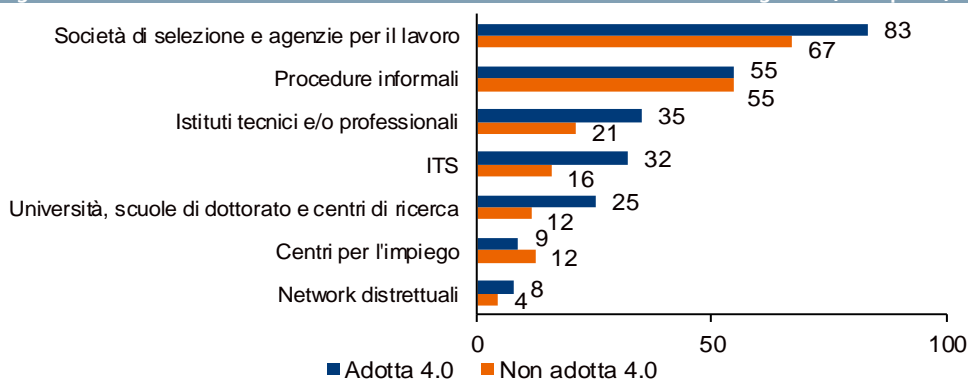
Fig. 8.12 - Le tipologie di iniziative formative organizzate in funzione dell'adozione di tecnologie 4.0 (% imprese; al netto di "nessuna di queste")



Domanda: che tipo di iniziative di formazione sono state organizzate? (possibili più risposte). La sua azienda adotta tecnologie 4.0?  
Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

In considerazione della necessità di acquisire risorse competenti, si è poi cercato di analizzare i canali di assunzione utilizzati. Dall'indagine risulta che tra le politiche adottate per la selezione del personale prevale il ricorso alle società di selezione e agenzie per il lavoro, attivato dall'83% delle imprese che adottano tecnologie 4.0 e dal 67% delle altre; sono ancora molto diffuse le procedure informali dove le imprese dichiarano di assumere nuovo personale con il passaparola, per il 55% senza rilevanti differenze tra chi adotta o meno tecnologie 4.0 (Fig. 8.13). Sorprende invece al riguardo lo spaccato dimensionale dove il 74% delle imprese grandi e il 68% delle micro utilizzano ampiamente il passaparola. Risulta poi decisamente più basso il ricorso agli istituti formativi dai quali poter selezionare personale che abbia già delle conoscenze definite e potenzialmente più in linea al lavoro offerto, sebbene le imprese che adottano tecnologie 4.0 valorizzino di più delle altre il canale scuola: il ricorso agli istituti tecnici e professionali è mediamente del 28% (per le imprese che adottano tecnologie 4.0 la percentuale sale al 35%, per quelle che non le adottano è del 21%), gli ITS sono utilizzati per il 24% (per le imprese che adottano tecnologie 4.0 la percentuale sale al 32%, per quelle che non le adottano è del 16%), e anche Università, scuole di dottorato e centri di ricerca sono visti come una risorsa di capitale umano solo per il 18% (per le imprese che adottano tecnologie 4.0 la percentuale sale al 25%, per quelle che non le adottano è del 12%). Questi dati dimostrano come sia ancora necessario rafforzare le relazioni tra il sistema scolastico e il mondo imprenditoriale tramite un dialogo tra aziende e istituti formativi anche per costruire un'offerta formativa più rispondente alla domanda di professionalità e competenze.

Fig. 8.13 - Canali di assunzione adottati in funzione dell'adozione di tecnologie 4.0 (% imprese)

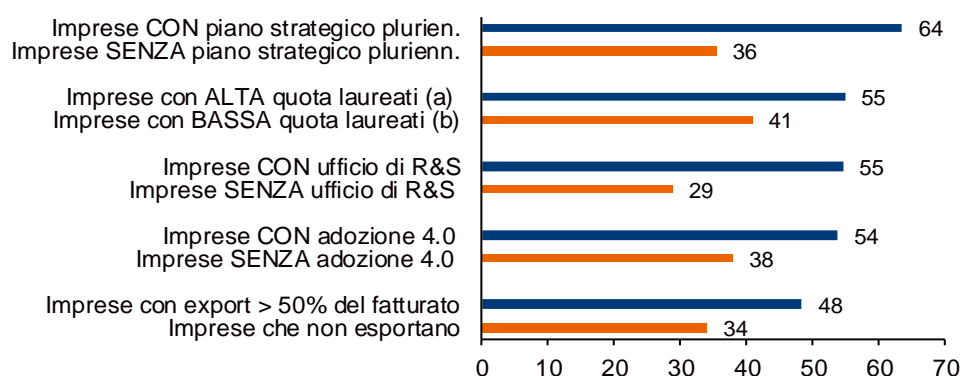


Domanda: quali sono i canali di assunzione del personale (recruiting) adottati dalla sua azienda? (possibili più risposte). La sua azienda adotta tecnologie 4.0?

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Nell'opinione comune spesso accade che di fronte all'introduzione di facilitazioni al lavoro, che snelliscono i processi di lavorazione, che riducono la manualità, i tempi e gli sforzi fisici, ci sia la preoccupazione del fatto che l'adozione di tecnologie in azienda, attraverso l'utilizzo di macchine con intelligenza artificiale, riduca la necessità di impiego di personale. L'obiettivo intrinseco all'innovazione e alle tecnologie più avanzate invece sarebbe quello di generare valore, efficientando la produzione e migliorando al tempo stesso anche la qualità della vita e delle condizioni lavorative: scelte di questo tipo costituiscono infatti delle opportunità, in quanto generano la richiesta di nuove figure professionali, da formare riqualificando parte del personale già presente in azienda o, soprattutto nei casi di competenze digitali molto complesse, da cercare sul mercato del lavoro. In generale (Fig. 8.14), si nota qui come la ricerca di personale sia generalmente più diffusa nelle imprese che presentano un migliore posizionamento strategico: imprese che adottano piani pluriennali attraverso i quali si strutturano per il futuro; imprese con una quota alta di laureati grazie ai quali dotarsi di capitale umano della migliore e più recente formazione; imprese che esportano più del 50% del fatturato, per definizione aperte verso l'esterno e che devono essere in grado di competere su mercati diversi dal proprio, da affrontare anche con conoscenze oltre che tecniche anche culturali da parte del personale inserito in azienda; imprese con centri di Ricerca e Sviluppo, orientate all'innovazione; imprese che adottano tecnologie 4.0 alla ricerca di personale qualificato col quale sfruttare il potenziale degli investimenti realizzati. In particolare, tra le imprese 4.0 da più tempo (prima del 2016), la propensione a cercare personale sale addirittura al 68%, contro un dato medio del 54% tra questa tipologia di imprese e il 38% delle imprese che non hanno ancora fatto investimenti 4.0.

Fig. 8.14 - Aziende in cerca di personale (% imprese)



Nota: (a) Imprese con più del 10% di forza lavoro laureata (b) Imprese con meno del 10% di forza lavoro laureata

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

## 8.5 L'attenzione all'ambiente misurata tramite un nuovo indicatore

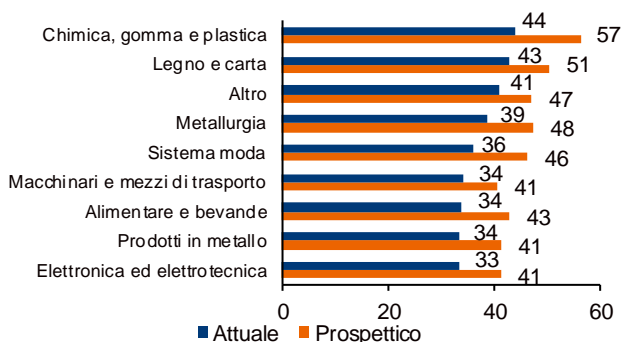
Tra i temi oggetto di osservazione dell'indagine vi è l'attenzione all'ambiente. Al fine di rendere più facile e immediata la lettura dei risultati legati all'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale (sensibilità al riutilizzo delle materie, all'efficientamento dei processi, alla maggiore durata dei prodotti e riduzione/annullamento degli scarti), è stato elaborato un indicatore di posizionamento "green" delle imprese manifatturiere bresciane. Questo indicatore tiene conto delle scelte aziendali su più aspetti:

- gli obiettivi delle innovazioni green introdotte: riduzione emissioni inquinanti, prodotti progettati per un consumo più efficiente di risorse, allungamento della vita utile dei prodotti, transizione da prodotto a servizio, approvvigionamento di materie prime seconde, utilizzo di energie rinnovabili, supporto al consumo responsabile, collaborazione in ottica *green* con altri soggetti della stessa filiera;

- le attività green nei processi produttivi: riduzione o riutilizzo degli scarti di lavorazione nel proprio ciclo e/o in altri cicli produttivi;
- il monitoraggio dei consumi e la diagnosi energetica;
- gli interventi per favorire l'efficienza energetica in diversi ambiti (aria compressa, illuminazione, recuperi di calore, motori elettrici, impianti di processo, produzione energia termica, cogenerazione).

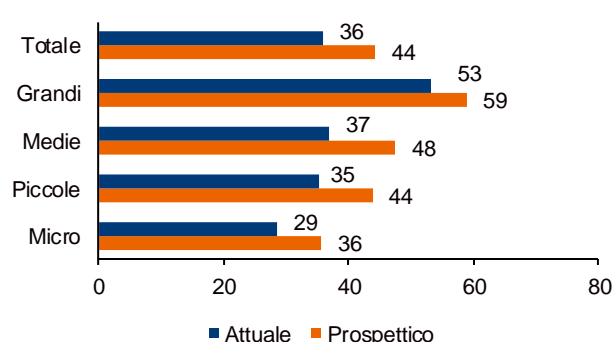
L'indicatore può assumere un valore compreso tra 0 (nessuna soluzione *green* adottata) e 100 (tutte le possibili soluzioni attuate): per le imprese della provincia di Brescia analizzate si colloca su un valore medio pari a 36. Per quanto attiene i settori, non si rilevano grandi differenze (Fig. 8.15) mentre, analizzando i dati per classe dimensionale, è evidente come le grandi imprese si distinguano per un maggiore impegno green, dove il valore dell'indice è pari a 53. Ritardi più palesi si rilevano per le micro imprese, che si fermano a 29. Da questa situazione attuale, si è anche cercato di approfondire come questo risultato potesse evolversi nel tempo, ed è emerso che, tenuto conto dei piani di investimento espressi, l'indice green atteso, dopo 12 mesi, salirebbe a 44 a livello complessivo. È interessante notare come i progressi più significativi riguardino proprio le aziende di dimensioni più contenute: in particolare le piccole (indice attuale a 35, indice prospettico a 44) e le medie (indice attuale a 37, indice prospettico a 48) (Fig. 8.16).

Fig. 8.15 – Indicatore sintetico sul grado di adozione di soluzioni green per settore



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Fig. 8.16 – Indicatore sintetico sul grado di adozione di soluzioni green per classe dimensionale



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

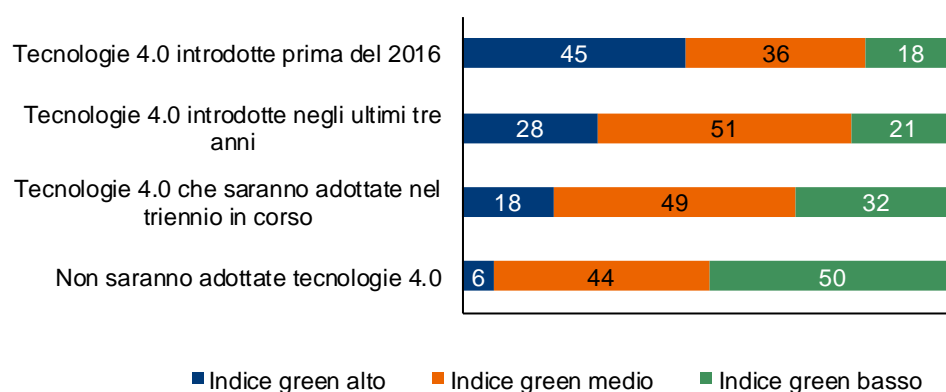
Provando a incrociare i risultati ottenuti tra indice *green* e adozione di tecnologie 4.0 si può osservare come le imprese con più alta sensibilità verso la sostenibilità ambientale siano anche quelle che hanno investito di più nel 4.0: in particolare il 46% delle imprese divenute 4.0 prima del 2016 si colloca nella fascia alta per indicatore green<sup>145</sup>; questa percentuale si riduce progressivamente allo scendere del grado di adozione del 4.0 (Fig. 8.17).

Tale risultato può essere meglio compreso se si pensa a quello che vuol dire operare in un ambiente sostenibile. Adottare comportamenti green è stimolante per la ricerca di soluzioni innovative, che migliorino l'efficienza dei processi, la qualità del lavoro e la competitività dell'azienda, sia in un'ottica di risultati, sia per il consenso che queste scelte generano nel sentiment degli stakeholder, interni ed esterni. L'adozione di tecnologie 4.0 ad esempio attraverso l'utilizzo di macchinari interconnessi e l'integrazione elettronica delle informazioni aiuta a migliorare il

<sup>145</sup> Il campione è stato suddiviso per classi di intensità: bassa (indice attuale o prospettico inferiore a 25); media (indice attuale o prospettico compreso tra 25 e 50); alta (indice attuale o prospettico superiore a 50).

rilevamento e il controllo continuo dell'uso delle risorse produttive, monitorando i consumi e correggendo i comportamenti, anche con una riduzione delle quantità di risorse utilizzate.

**Fig. 8.17 – Composizione del campione per adozione delle tecnologie 4.0 e per classe di indice green (% imprese)**



Domanda: la sua azienda adotta tecnologie 4.0? No e non intendo farlo; no, ma intendo farlo nel triennio in corso; Sì, sono state introdotte negli ultimi tre anni (2016-2018); Sì, sono state introdotte prima del 2016; risultati incrociati col grado di intensità dell'indice green.

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Dall'indagine realizzata nel territorio bresciano risulta che esiste un potenziale di sviluppo legato all'attuazione di tecnologie 4.0 e alla realizzazione di soluzioni di sostenibilità ambientale: non sono aspetti legati solo alle dimensioni o alle capacità finanziarie dell'azienda, ma si tratta di una rivoluzione più ampia che riguarda l'organizzazione aziendale nel suo complesso e richiede un'apertura al cambiamento da consolidare nella cultura degli imprenditori.

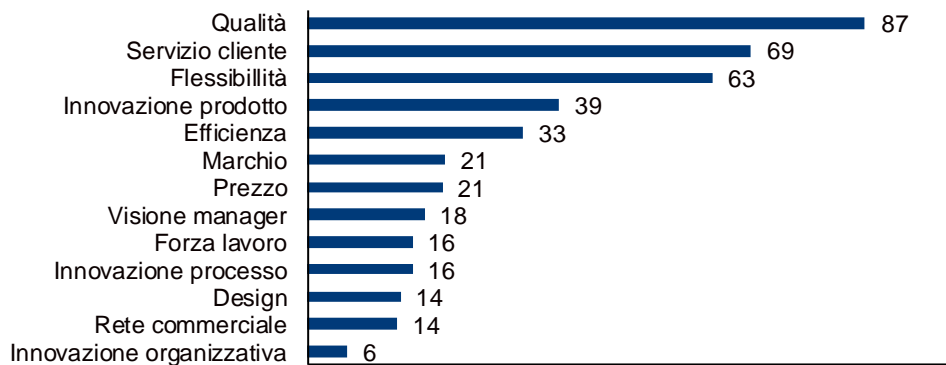
## 8.6 Il ruolo delle innovazioni organizzative

Nel presente paragrafo si cercherà di esplicitare come le innovazioni in campo tecnologico si coniughino con quelle di tipo organizzativo e siano accompagnate da queste ultime affinché garantiscano una massimizzazione dell'efficienza operativa perché, come già anticipato facendo riferimento al capitale umano, la disponibilità di macchinari digitali, connessi e funzionanti automaticamente è una condizione necessaria ma non sufficiente per innescare processi di innovazione.

Nel territorio bresciano si possono identificare spazi di miglioramento per le imprese che volessero muoversi in quella direzione. Infatti, alla domanda sull'identificazione dei principali vantaggi competitivi l'innovazione organizzativa si colloca all'ultimo posto (6%) (Fig. 8.18).

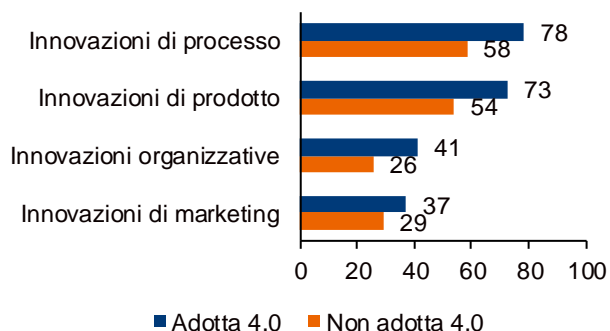
Volendo approfondire il tema dell'innovazione e il grado di coinvolgimento dell'organizzazione aziendale (Fig. 8.19) è evidente soprattutto la necessità di accompagnare l'introduzione delle tecnologie 4.0 con la revisione della struttura organizzativa delle imprese: la percentuale di imprese che hanno introdotto modifiche organizzative sale infatti al 55% tra quelle che hanno investito nel 4.0 prima del 2016 (Fig. 8.20). Questa percentuale scende al 38% tra quelle divenute 4.0 nel triennio 2016-2018 e crolla al 17% tra quelle che non sono e non intendono investire in tecnologie 4.0.

Fig. 8.18 - Principali vantaggi competitivi (% imprese)



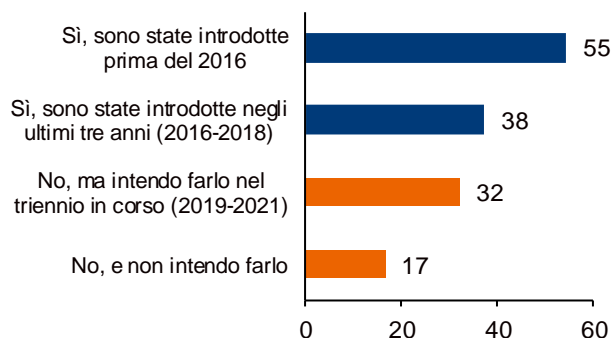
Domanda: qual è il principale vantaggio competitivo della sua azienda? Indicare almeno 3 risposte  
 Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Fig. 8.19 - Imprese che hanno introdotto innovazioni (% imprese)



Domanda: la sua azienda adotta tecnologie 4.0? Nel triennio 2016-2018 nella sua azienda sono state introdotte: innovazioni di prodotto; innovazioni di processo; innovazioni organizzative; innovazioni di marketing; nessuna innovazione  
 Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Fig. 8.20 - Imprese che hanno introdotto innovazioni organizzative per periodo di adozione delle tecnologie 4.0

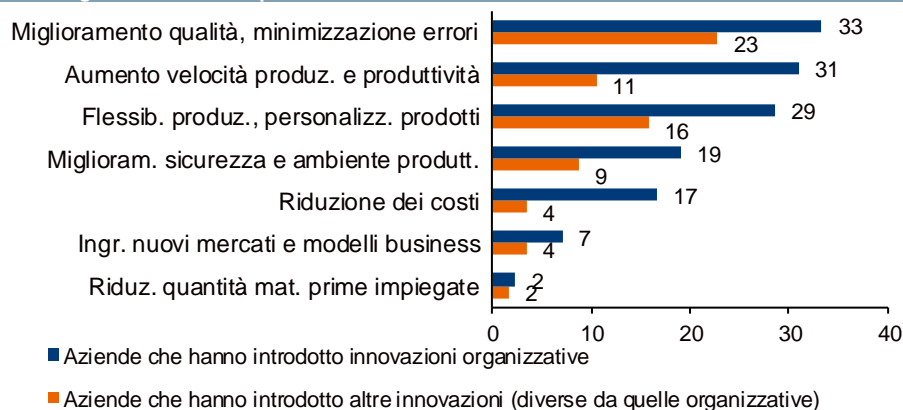


Domanda: la sua azienda adotta tecnologie 4.0? Nel triennio 2016-2018 nella sua azienda sono state introdotte: innovazioni di prodotto; innovazioni di processo; innovazioni organizzative; innovazioni di marketing; nessuna innovazione  
 Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Si può constatare come le aziende che hanno introdotto innovazioni organizzative, siano anche quelle che ottengono i maggiori benefici derivanti dall'adozione di tecnologie 4.0. Tra i principali aspetti positivi derivanti dall'adozione congiunta di innovazione tecnologica e organizzativa derivano in particolare il miglioramento della qualità e la minimizzazione degli errori nel processo produttivo (33% vs 23%), l'efficientamento dell'organizzazione (33% vs 11%) e l'aumento della velocità di produzione e della produttività (31% vs 11%) (Fig. 8.21).

Quello che emerge è dunque che per sfruttare al meglio il potenziale del 4.0 risulti necessario accompagnare questi investimenti con innovazioni organizzative che, tuttavia, sono state introdotte da un numero ancora esiguo di imprese.

Fig. 8.21 - Effetti dell'adozione delle tecnologie 4.0 per le imprese che hanno introdotto innovazioni organizzative (% imprese 4.0 che hanno indicato effetti elevati)



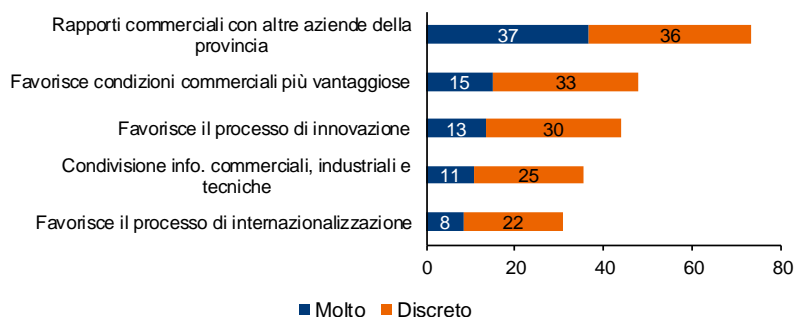
Domanda: quali effetti hanno avuto sull'azienda l'adozione di queste tecnologie?

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

## 8.7 Quali esternalità positive nel territorio?

Infine, il quadro di analisi si completa approfondendo il tema del territorio in cui operano le imprese bresciane, andando a valutare se in esso si ritrovino dei vantaggi competitivi per le aziende che vi svolgono la loro attività. In primis è possibile osservare (Fig. 8.22) come questa vicinanza stimoli in particolare i rapporti commerciali, attraverso lo scambio di merci e o servizi, e la possibilità di farlo a condizioni più vantaggiose che "all'esterno".

Fig. 8.22 - Vantaggi che le imprese manifatturiere dichiarano di avere nell'operare sul territorio bresciano (% risposte per grado di consenso «discreto» e «molto»)



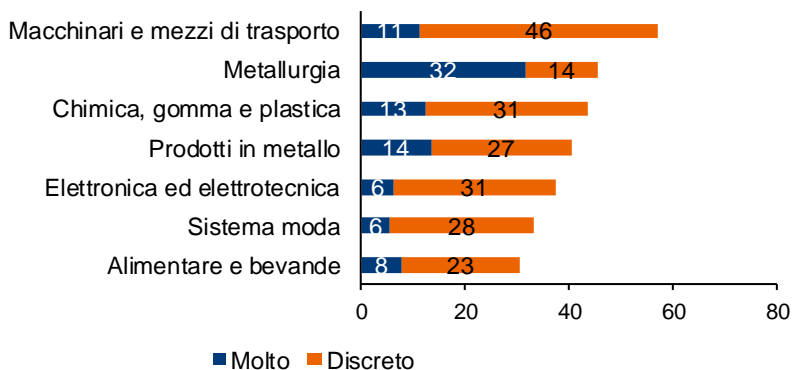
Domanda: valutare il grado di accordo con le diverse affermazioni. Possibili risposte: nullo; scarso; lieve; discreto; molto. Nota: le risposte sono in ordine decrescente per il totale «discreto» e «molto».

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Nel territorio è però ancora poco diffusa la sinergia in ambito di innovazione, di internazionalizzazione e di condivisione delle informazioni di natura commerciale, industriale e tecnica, dove si riscontrano ampi margini di miglioramento.

Sebbene lo stimolo ai processi di innovazione derivanti dalle relazioni positive che si generano nel territorio mostrino, in generale, ampi margini di miglioramento si può notare come questi vantaggi abbiano dei riscontri differenziati a seconda del macro-settore di riferimento: primo fra tutti il settore che più di altri riesce a ottimizzare questi legami è quello dei macchinari e mezzi di trasporto (57%), seguito dalla metallurgia (46%), tutte filiere ad alta intensità distrettuale nella provincia. Sopra la media anche la chimica e la gomma e plastica (44%) (Fig. 8.23).

Fig. 8.23 - Imprese manifatturiere che dichiarano che operare nel territorio bresciano favorisce il processo di innovazione per settore (% risposte per grado di consenso «discreto» e «molto»)

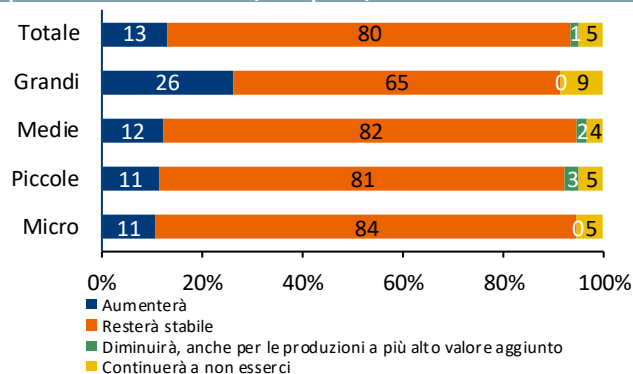


Domanda: l'appartenenza dell'impresa al territorio bresciano favorisce il processo di innovazione. Possibili risposte: nullo; scarso; lieve; discreto; molto. Nota: le risposte sono in ordine decrescente per il totale «discreto» e «molto».

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Il ruolo della filiera locale non è destinato a ridursi: al contrario, una buona quota di imprese e, in modo particolare quelle più strutturate, (il 26% delle grandi aziende e il 20% di quelle con partecipate all'estero) dichiara che aumenterà nei prossimi cinque anni il ricorso a fornitori bresciani (Figure 8.24 e 8.25).

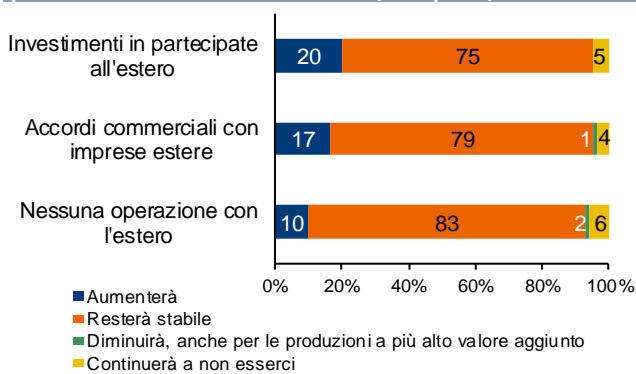
Fig. 8.24 - Ricorso a fornitori della provincia nei prossimi 5 anni per classe dimensionale (% imprese)



Domanda: nei prossimi anni il ricorso a fornitori della provincia: continuerà a non esserci; verrà attivato; aumenterà; diminuirà, ma solo per le produzioni a più basso valore aggiunto; diminuirà, anche per la produzione a più alto valore aggiunto

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Fig. 8.25 - Ricorso a fornitori della provincia nei prossimi 5 anni per livello di internazionalizzazione (% imprese)



Domanda: nei prossimi anni il ricorso a fornitori della provincia: continuerà a non esserci; verrà attivato; aumenterà; diminuirà, ma solo per le produzioni a più basso valore aggiunto; diminuirà, anche per la produzione a più alto valore aggiunto

Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

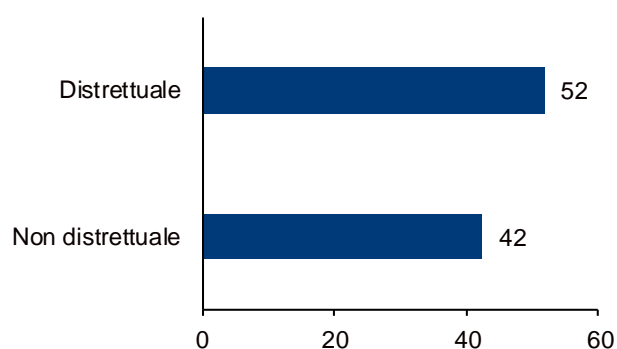
Proseguendo l'analisi sui rapporti con il territorio bresciano, ci si è posti l'obiettivo di verificare il posizionamento strategico delle imprese in funzione della loro appartenenza a distretti industriali. Le imprese oggetto di indagine sono state così suddivise in due gruppi, tenendo conto della loro appartenenza o meno a distretti industriali della provincia. Delle 215 aziende partecipanti, il 52% appartiene a una realtà distrettuale tra quelle monitorate da Intesa Sanpaolo<sup>146</sup>.

Tra le imprese distrettuali è più alta la diffusione delle tecnologie 4.0, con più della metà delle imprese interessate (52%) rispetto al 42% delle non distrettuali (Fig. 8.26). Questo è vero anche

<sup>146</sup> I distretti coinvolti nel campione dell'indagine sono: Metalli di Brescia, Meccanica strumentale del Bresciano, Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane, del Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale e dei Vini e distillati del bresciano.

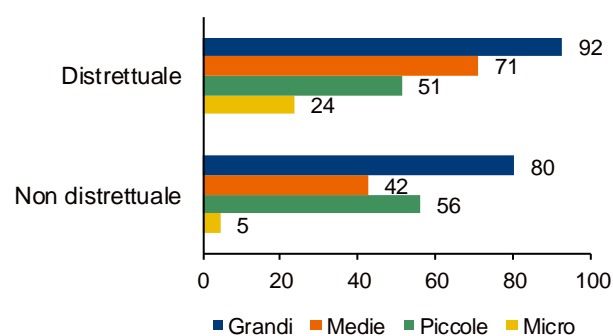
per classe dimensionale, ad eccezione delle piccole imprese, dove i risultati sono piuttosto in linea (Fig. 8.27).

Fig. 8.26 – Adozione di tecnologie 4.0 tra le imprese distrettuali e non (%)



Domanda: la sua azienda adotta tecnologie 4.0?  
Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

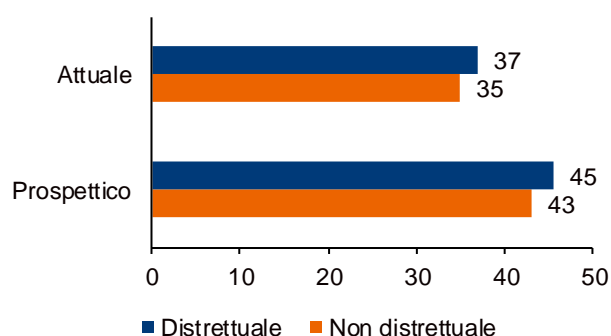
Fig. 8.27 – Adozione di tecnologie 4.0 tra le imprese distrettuali e non, per classe dimensionale (%)



Domanda: la sua azienda adotta tecnologie 4.0?  
Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

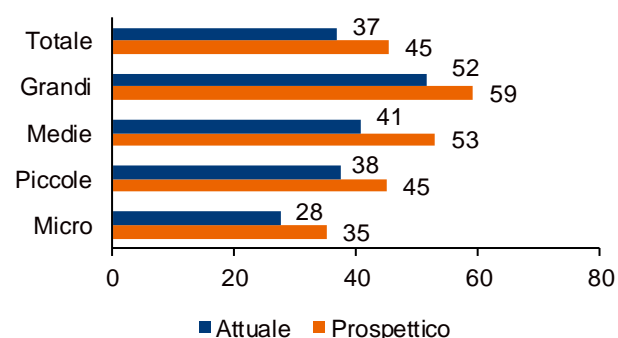
Differenze meno significative emergono invece in termini di sensibilità verso la sostenibilità ambientale: l'indicatore *green*, attuale e prospettico, mostra valori simili tra imprese distrettuali e non, con valori solo leggermente superiori per le prime (Fig. 8.28). Analizzando il risultato per classe dimensionale, delle sole imprese distrettuali, emergono tendenze in linea con quanto espresso più in generale dalla media delle imprese manifatturiere bresciane. I ritardi più evidenti si riscontrano anche qui nelle micro imprese. Partendo dal dato attuale e volendo provare ad osservarne la sua evoluzione, le attese di miglioramento più significative riguardano in particolare le aziende di piccole (indice attuale a 38, indice prospettico a 45) e di medie dimensioni (indice attuale a 41, indice prospettico a 53) (Fig. 8.29). L'unica differenza rilevante rispetto al totale delle imprese intervistate riguarda le medie imprese bresciane appartenenti ai distretti che mostrano valori dell'indicatore green, attuali e prospettici (pari rispettivamente a 41 e 53), superiori alle imprese di pari dimensioni della provincia ma localizzate al di fuori dei distretti (37 e 48; cfr. Fig. 8.16).

Fig. 8.28 – Indice sintetico del grado di adozione di soluzioni green delle imprese distrettuali e non



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

Fig. 8.29 - Indicatore sintetico del grado di adozione di soluzioni green tra le imprese distrettuali per dimensione



Fonte: indagine Associazione Industriale Bresciana - Intesa Sanpaolo

## 8.6 Conclusioni

È un quadro di forte rinnovamento quello che emerge in questo approfondimento. Tra le imprese manifatturiere bresciane è buono il grado di diffusione delle tecnologie 4.0, adottate dal 47% delle imprese intervistate, grazie anche alla spinta degli incentivi fiscali. Questa percentuale sale al



52% nelle aree distrettuali della provincia, con punte del 92% tra le grandi imprese. È in crescita l'attenzione alla sostenibilità ambientale, con profili più evoluti soprattutto tra le grandi imprese e tra le medie imprese distrettuali.

In un contesto competitivo complesso, caratterizzato da un'incertezza geo-politica dei mercati oramai strutturalmente elevata, le imprese manifatturiere bresciane dovranno proseguire in questo processo di rinnovamento. Vanno, infatti, superati alcuni ritardi, soprattutto tra le micro imprese e, in modo particolare, tra quelle collocate fuori dai distretti (5%), ancora poco consapevoli del potenziale delle nuove tecnologie. Inoltre, anche tra le imprese più evolute e 4.0, meno della metà ha introdotto innovazioni organizzative, mettendo a repentaglio la possibilità di sfruttare al meglio le potenzialità delle nuove tecnologie. In questo sono state frenate anche dalle difficoltà nel trovare competenze IT sul mercato.

In prospettiva, pertanto, gli investimenti in innovazione e in sostenibilità ambientale, vanno accompagnati con una adeguata revisione organizzativa, la riqualificazione di parte del personale già presente in azienda e, soprattutto nei casi di competenze digitali molto complesse, l'inserimento in azienda di nuove competenze e professionalità da cercare sul mercato del lavoro. Le nuove tecnologie dovranno garantire maggiore efficienza nella produzione, ma all'interno di un programma strategico e organizzativo più ampio che ponga al primo posto il rispetto per l'ambiente. La sensibilità delle aziende in questa direzione sarà un fattore abilitante di successo verso un mondo che sta cambiando e dove i profitti economici non sono la sola cosa da preservare, ma dove l'attenzione è verso il benessere del contesto in cui si opera e la consapevolezza delle conseguenze generate dalle proprie azioni.

In questo le imprese bresciane potranno essere sostenute dalle esternalità positive offerte dal territorio che offre vantaggi soprattutto in termini commerciali. Le relazioni riguardano principalmente gli aspetti di fornitura e, per alcune produzioni distrettuali bresciane come la filiera meccanica e della metallurgia, anche la sinergia in ambito di innovazione. Il processo di rinnovamento del territorio bresciano potrà pertanto essere favorito dalla presenza di distretti industriali nei quali la prossimità delle specializzazioni può rappresentare uno stimolo all'efficienza, all'innovazione e alla sostenibilità.

Sempre nelle risposte delle imprese intervistate è possibile individuare le principali sfide che l'industria bresciana dovranno affrontare nei prossimi anni. Al primo posto vi è la fidelizzazione della clientela, ritenuta dall'87% delle imprese una priorità. Tale obiettivo si ritiene potrà essere raggiunto con un mix di strategie, che passano attraverso l'internazionalizzazione (rilevante per il 71% delle aziende), la sostenibilità ambientale (68%), l'adozione di nuove tecnologie (67%), la diversificazione delle produzioni (64%), da supportare mediante mirati investimenti in capitale umano. Fondamentale sarà quindi l'impegno delle imprese nell'attività di formazione (prioritaria per il 76% delle imprese) e il coinvolgimento attivo di tutti gli attori che ruotano intorno al mondo dell'*education*.

## Impianti da fonti rinnovabili e macchinari energy efficient

### Introduzione

Gli aspetti legati alla sostenibilità ambientale stanno diventando sempre più importanti nelle strategie delle imprese, in quanto possono contribuire a migliorare la competitività e i legami col territorio. Nel Rapporto annuale Istat 2019 viene presentato un breve focus sul tema dello sviluppo sostenibile che offre indicazioni sulla diffusione, nel periodo 2015-2017 tra le imprese con più di 50 addetti, di strategie per ridurre l'impatto ambientale dell'attività d'impresa. Sfiora il 90% la quota di imprese che attua la raccolta differenziata, mentre circa il 70% controlla attivamente l'uso dell'energia con misure per ridurre il consumo. Una impresa su due monitora l'uso dell'acqua

A cura di Carla Saruis

e adotta misure per ridurre le emissioni in atmosfera. Tutti gli altri fenomeni analizzati dall'Istat hanno un grado di diffusione inferiore al 50% tra le imprese intervistate: esistenza di un incaricato di responsabilità ambientale (40%), riciclo degli scarti di lavorazione e progettazione con riduzione del materiale impiegato (35%), utilizzo di fonti di energia rinnovabile<sup>147</sup> (30%), selezione dei fornitori appartenenti a catene sostenibili, uso di trasporti a basso impatto, riutilizzo dei prodotti ritirati dal mercato (poco più del 20%), trattamento delle acque reflue per un loro riutilizzo e l'impiego delle materie prime seconde (utilizzati da poco meno di un quinto delle imprese intervistate).

Nel presente approfondimento sono stati trattati alcuni temi della sostenibilità ambientale attraverso un focus per settore, dimensione, territorio e distretti del grado di utilizzo tra le imprese di fonti di energia rinnovabile e di impianti *energy saving* o a basso impatto ambientale. I risultati presentati in questo approfondimento si basano sulle evidenze emerse dall'indagine che la Direzione Studi e Ricerche svolge ogni quattro mesi con il coinvolgimento dei colleghi Direttori, Coordinatori e Gestori di relazione delle Filiali Imprese, nonché dei gestori imprese delle Filiali Retail. Attraverso un semplice questionario, distribuito in forma anonima, con domande principalmente qualitative è possibile ottenere una rilevazione "in tempo reale" dell'andamento dell'economia locale valorizzando le informazioni e le conoscenze sviluppate grazie all'interazione quotidiana tra i gestori e la clientela. Ogni edizione contiene, oltre alle domande di stampo congiunturale su andamento previsto del fatturato e degli investimenti, approfondimenti di tipo strutturale. Nell'edizione di ottobre 2019, si è cercato di cogliere il grado di diffusione degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili tra le imprese clienti, quante di queste intendano investire su questa tipologia di impianti nel prossimo futuro (dodici mesi successivi alla rilevazione); inoltre si è voluto rilevare il grado di diffusione di macchinari, attrezzature e tecnologie *energy efficient* o a basso impatto ambientale. All'indagine, svoltasi tra ottobre e novembre 2019, hanno partecipato quasi 2.000 colleghi che hanno fornito valutazioni complessive su circa 206.000 imprese clienti.

Il focus sul green è stato sviluppato chiedendo a ogni partecipante di indicare per i settori in cui è principalmente specializzata la sua clientela la quota di clienti con impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, investimenti stimati nel breve periodo su questo tipo di impianti, macchinari, attrezzature e tecnologie *energy efficient* o a basso impatto ambientale. Il risultato di questa rilevazione ci ha permesso di ottenere uno spaccato differenziato per settore, territorio e dimensione d'impresa, riuscendo quindi a raccogliere informazioni sui distretti nel confronto con le aree non distrettuali negli stessi settori di specializzazione.

## La diffusione degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili

Negli ultimi anni, anche grazie alla presenza di incentivi ad hoc, numerose imprese hanno installato impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, principalmente per autoconsumo. Secondo le statistiche fornite dal GSE<sup>148</sup> nel 2018 in Italia si contano 835.000 impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, installati dalle utility, dalle imprese e dalle famiglie. Si tratta soprattutto di impianti fotovoltaici (822.000), di cui il 90% circa risulta essere di piccola taglia (con potenza inferiore o uguale a 20 kW). Rilevante è poi anche la presenza di impianti di generazione di energia elettrica da bioenergia: sempre secondo il GSE nel 2018 sono presenti circa 2.900 impianti, di cui oltre 2.500 con potenza inferiore ad 1 MW, soprattutto in Lombardia (730), Veneto (393) e Emilia-

---

<sup>147</sup> Nell'indagine condotta dall'Istat non è possibile sapere se utilizzo delle fonti da rinnovabili è direttamente connesso a impianti di produzione, piuttosto che per altri processi aziendali.

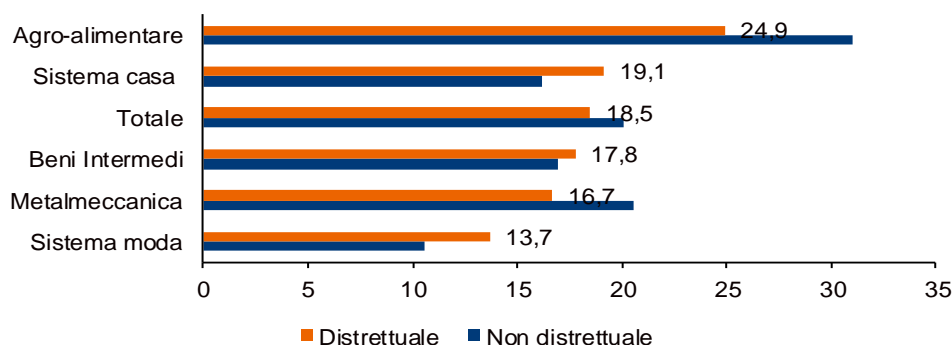
<sup>148</sup> GSE Rapporto Statistico 2018 (dicembre 2019).

Romagna (334), con una prevalenza di impianti alimentati a biogas (spesso originato dalle attività agricole, forestali e di allevamento).

Secondo l'indagine, circa un quinto delle imprese risulta avere impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili<sup>149</sup>, con una diversa incidenza in funzione del settore e della localizzazione. Nel complesso la percentuale di aziende distrettuali che ha introdotto impianti per produrre energia da fonti rinnovabili è leggermente inferiore (18,5% delle aziende distrettuali vs 20,1% delle non distrettuali), ma con percentuali molto variabili da comparto a comparto (Fig. 1).

La percentuale di adozione maggiore si riscontra nell'Agro-alimentare, che presenta una quota di imprese dotate di impianti da fonti rinnovabili pari a un quarto (24,9%) nei distretti, quota che rimane comunque inferiore a quanto si riscontra al di fuori dei distretti (31,1%). Una minore diffusione all'interno delle aree distrettuali si riscontra anche nella Metalmeccanica (16,7% vs 20,6%), mentre negli altri settori le imprese distrettuali appaiono maggiormente propense all'installazione di impianti ad energie rinnovabili, in particolare per quanto riguarda il Sistema casa (19,1% vs 16,1%) ed il Sistema moda (13,7% vs 10,6%).

Fig. 1 - Quota di imprese che adottano impianti da fonti rinnovabili per settore di attività distinte per imprese distrettuali e non distrettuali (%)

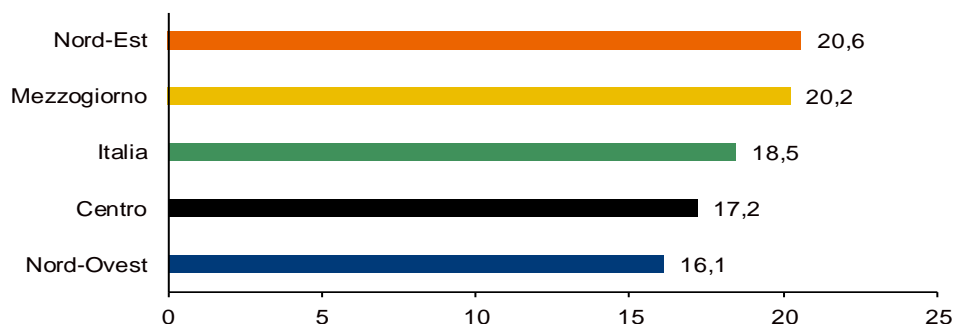


Note: totale aree non distrettuali riponderato tenendo conto della composizione delle imprese distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre2019

A livello territoriale (Fig. 2) non emergono differenze rilevanti: la percentuale di imprese distrettuali che ha adottato impianti di produzione da fonti rinnovabili è maggiore nella parte nordorientale del Paese, dove rappresenta il 20,6% del totale delle imprese, ma anche nel Mezzogiorno dove la quota delle imprese distrettuali adottanti è di poco inferiore (20,2%). Le aree del Centro e del Nord-Ovest mostrano invece percentuali di adozione di circa 1-2 punti percentuali inferiori alla media italiana (rispettivamente 17,2% e 16,1%). Il Mezzogiorno spicca grazie a una specializzazione produttiva più orientata verso l'Agro-alimentare (si contano 12 distretti agro-alimentari) che risulta essere il settore che appare più propenso all'adozione di impianti da fonti rinnovabili. Questo dato riflette anche la grande diffusione di impianti fotovoltaici nel Mezzogiorno, grazie all'elevato grado di irradiazione che caratterizza questi territori.

<sup>149</sup> Si tratta di una percentuale non molto distante da quella che emergerebbe rapportando i dati del GSE al complesso delle imprese attive nel tessuto economico italiano.

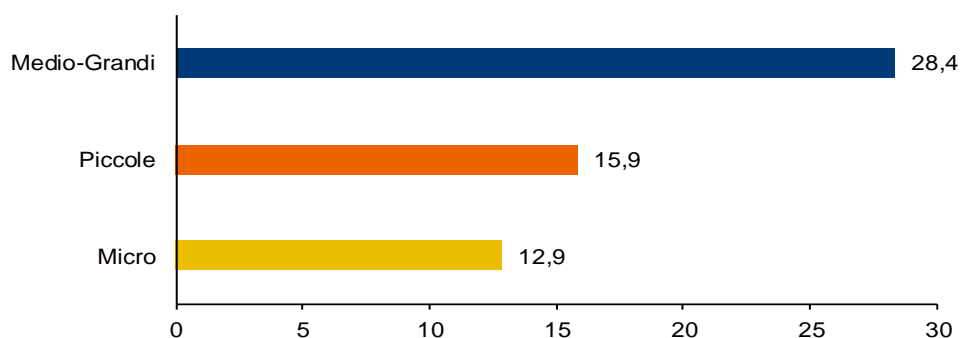
Fig. 2 - Quota di imprese distrettuali che adotta impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Ulteriori indicazioni emergono dall'incrocio tra dati di settore<sup>150</sup> e dimensionali. In tutti i settori, senza distinzione tra aree distrettuali e non, l'adozione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili è nettamente superiore per le imprese medio-grandi, dove si toccano percentuali vicine al 30% sia nei distretti sia nelle aree non distrettuali, un valore molto vicino al 30% circa rilevato dall'Istat per le imprese con più di 50 addetti nel Rapporto Annuale 2019. Le percentuali osservate variano molto da settore a settore, passando da un massimo del 41% di adozione tra le imprese medio-grandi del Sistema casa a un minimo del 21,1% nel Sistema moda. Percentuali più basse si riscontrano tra le imprese più piccole.

Fig. 3 - Quota di imprese distrettuali che adottano impianti da fonti rinnovabili per dimensione (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

La spaccatura settoriale e dimensionale consente di osservare una maggiore diffusione (rispetto alle aree non distrettuali) degli impianti da fonti rinnovabili nei distretti del Sistema moda (tra questi il Tessile e abbigliamento di Prato e quello di Treviso e la Seta e il tessile di Como) in tutte le dimensioni aziendali; nel Sistema casa, invece, vi è un divario a favore dei distretti solo tra le imprese più grandi, che, come si è visto, raggiungono punte di diffusione particolarmente elevate (in evidenza i Mobili imbottiti di Forlì). Nei settori dove invece il divario è a sfavore dei distretti (Metalmeccanica e Agro-alimentare), i ritardi, pur caratterizzando tutte le classi dimensionali, riguardano in modo particolare le imprese di dimensioni piccole o micro.

<sup>150</sup> L'analisi si limita ai settori di cui disponiamo di un buon numero di risposte per dimensione aziendale: Sistema moda (calzature e pelletteria, concia, tessile, abbigliamento e maglieria, oreficeria e occhialeria), Agro-alimentare, Metalmeccanica (meccanica e prodotti in metallo) e Sistema casa (mobili, prodotti e materiali da costruzione e elettrodomestici).

Tab. 1 - Quota di imprese distrettuali e non distrettuali che adottano impianti da fonti rinnovabili per macrosettore e dimensione (%)

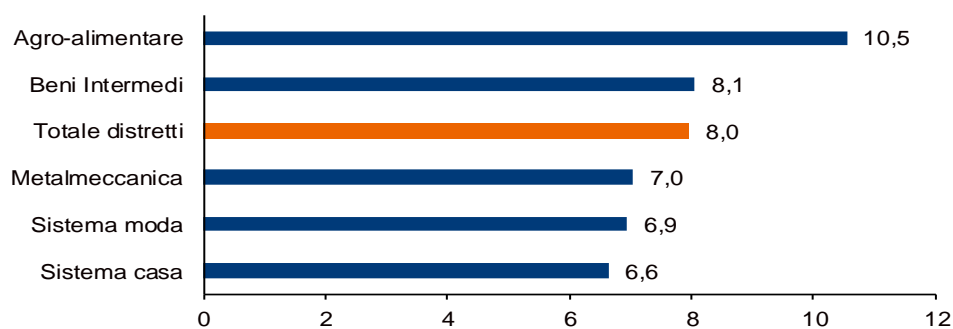
	Distretti	Aree non distrettuali
<b>Agro-alimentare</b>	<b>24,9</b>	<b>31,1</b>
Medio-Grandi	37,0	41,2
Piccole	20,0	28,5
Micro	20,2	27,4
<b>Metalmeccanica</b>	<b>16,7</b>	<b>20,6</b>
Medio-Grandi	25,6	28,8
Piccole	14,9	21,2
Micro	11,5	15,1
<b>Sistema casa</b>	<b>19,1</b>	<b>16,1</b>
Medio-Grandi	41,0	32,5
Piccole	12,8	13,0
Micro	8,0	13,4
<b>Sistema moda</b>	<b>13,7</b>	<b>10,6</b>
Medio-Grandi	21,1	19,1
Piccole	12,6	9,6
Micro	8,0	4,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Tramite l'indagine è stato anche possibile rilevare la quota di imprese clienti con investimenti in impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili pianificati nei successivi dodici mesi.

Come si evince dalla figura 4, il settore che ha un'incidenza maggiore di imprese pronte a investire in impianti green è lo stesso che precedentemente presentava il più alto grado di adozione, cioè l'Agro-alimentare (10,5%), seguito dai Beni intermedi, di poco al di sopra della media delle aziende distrettuali che si attesta all'8%. I distretti del Sistema moda mostrano una propensione limitata agli investimenti green nel breve periodo, che risulta comunque superiore alle imprese della Moda in aree non distrettuali (6,9% vs 5,8%).

Fig. 4 - Quota di imprese distrettuali che intendono investire in impianti da fonti rinnovabili nei prossimi dodici mesi per settore (%)

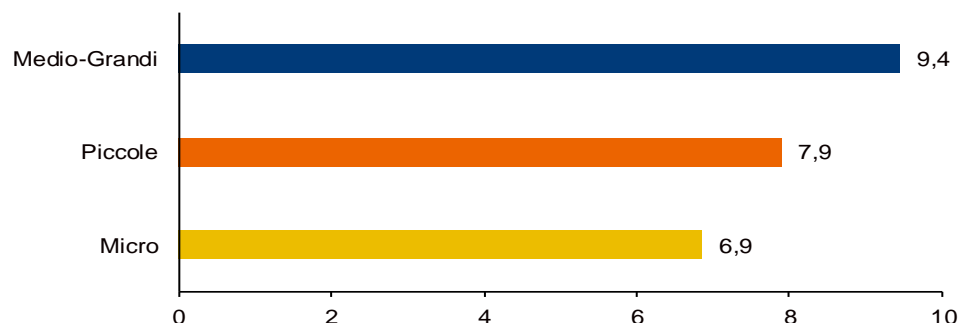


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Come per i livelli di adozione degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, anche per le intenzioni di investimento e potenziamento di queste tipologie di impianti, le aziende più grandi sono quelle attese essere più attive nei prossimi dodici mesi (Fig. 5).

Nelle aree distrettuali sono soprattutto le imprese di grandi dimensioni dell'Agro-alimentare e della Metalmeccanica ad avere in previsione investimenti green nel breve periodo. Per il settore della Metalmeccanica la quota di imprese distrettuali medio-grandi è per lo più in linea con quella non distrettuale (10,2% vs 9,9%). Nei distretti del Sistema moda, al contrario di ciò che si osserva nelle aree non distrettuali, sono le imprese piccole e micro quelle attese mostrare una crescita maggiore degli investimenti in impianti da fonti rinnovabili.

Fig. 5 - Quota di imprese distrettuali che intendono investire in impianti da fonti rinnovabili nei prossimi dodici mesi per dimensione (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Tab. 2 - Quota di imprese distrettuali e non che intendono investire in impianti da fonti rinnovabili nei prossimi dodici mesi, per dimensione e settore (%)

	Distretti	Aree non distrettuali
<b>Agro-alimentare</b>	<b>10,5</b>	<b>14,5</b>
Medio-Grandi	13,3	21,6
Piccole	9,6	11,6
Micro	9,2	12,7
<b>Metalmecanica</b>	<b>7,0</b>	<b>9,2</b>
Medio-Grandi	10,2	9,9
Piccole	6,1	10,3
Micro	5,7	7,6
<b>Sistema casa</b>	<b>6,6</b>	<b>9,4</b>
Medio-Grandi	8,5	18,7
Piccole	6,1	3,5
Micro	6,0	10,6
<b>Sistema moda</b>	<b>6,9</b>	<b>5,8</b>
Medio-Grandi	5,9	11,9
Piccole	7,7	2,2
Micro	7,2	4,8

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

## L'utilizzo di macchinari e tecnologie *energy efficient*

Nell'indagine è stato affrontato anche l'aspetto del livello di adozione da parte delle imprese di macchinari, attrezzature e tecnologie *energy efficient* o a basso impatto ambientale. Anche in questo caso è emersa una lieve maggiore diffusione di tecnologie *energy efficient* nelle aree non distrettuali rispetto alle aree distrettuali (23,9% vs 22,2%), spiegata dai settori dei Beni intermedi, dell'Agro-alimentare e della Metalmecanica. Per il Sistema moda e il Sistema casa, invece, i valori dichiarati per le imprese delle aree distrettuali sono superiori rispetto a quelli delle aree non distrettuali (Fig. 6), analogamente a quanto osservato analizzando l'utilizzo di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili. In generale, non emergono grandi differenze tra settori con percentuali che nei distretti variano da circa il 19,5% dei Beni intermedi e del Sistema moda al 25,2% del settore Agro-alimentare.

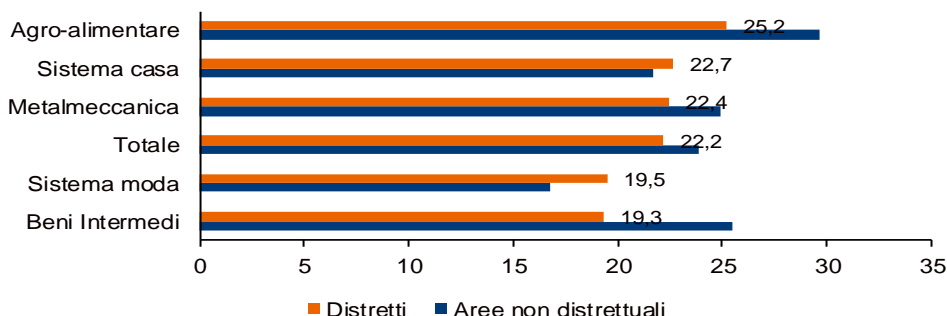
Se si considera la quota media di imprese distrettuali che adotta macchinari o tecnologie a basso impatto ambientale per area territoriale si può notare come le aree più virtuose siano il Mezzogiorno e il Nord-Est (Fig. 7).

A livello dimensionale, anche in questo caso, sono le aziende più grandi a esprimere un grado di adozione maggiore, arrivando al 32,5% per quanto riguarda le medio-grandi imprese distrettuali nel loro complesso; molto distanti, con il 20,1% le piccole imprese e ancora più in ritardo le

microimprese con l'11,1%. Per le imprese medio-grandi e piccole sono quote di adozione superiori a quelle riscontrate per gli impianti di produzione da fonti rinnovabili, complice il piano industria 4.0 che ha incentivato un notevole rinnovo del parco macchine, portando le imprese ad acquisire macchinari di ultima generazione e nella maggior parte dei casi *energy efficient*.

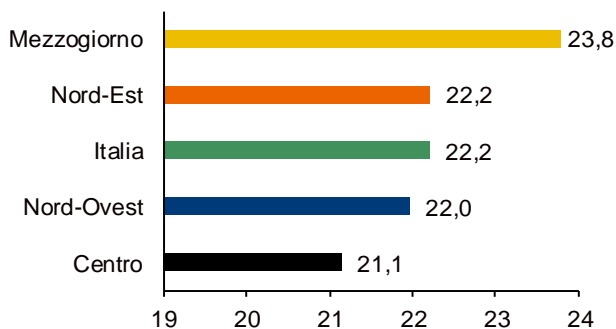
Le percentuali più basse riscontrate tra le imprese più piccole sono la conseguenza di una consapevolezza ancora limitata dei vantaggi economici dell'efficienza energetica e dell'assenza in azienda di figure specifiche deputate alla gestione dell'energia. Un altro freno agli investimenti delle imprese più piccole viene dai giudizi espressi sui tempi di ritorno dell'investimento, ritenuti da questi soggetti eccessivi<sup>151</sup>.

Fig. 6 - Quota di imprese distrettuali e non distrettuali che adottano tecnologie a basso impatto ambientale per macro settore (%)



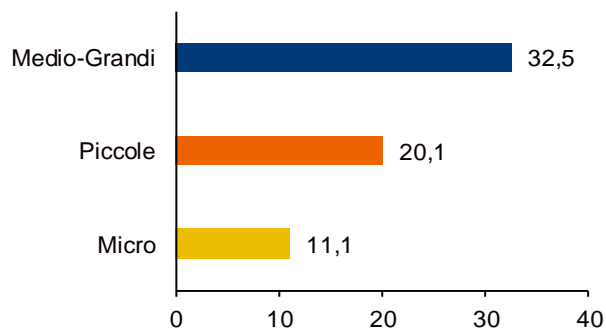
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Fig. 7 - Quota di imprese distrettuali che adottano tecnologie *energy efficient* per area (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Fig. 8 - Quota di imprese distrettuali che adottano tecnologie *energy efficient* per dimensione (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

<sup>151</sup> Fonte: Energy Efficiency Report 2019 dell'Energy & Strategy Group, composto da docenti e ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano che si avvale della collaborazione di altri Dipartimenti, in particolare del Dipartimento di Energia. I Principali temi trattati nel report 2019 sono: l'analisi degli investimenti in efficienza energetica realizzati in Italia nel 2018 con un focus sugli investimenti effettuati nel comparto industriale e sul processo produttivo; la mappatura delle tecnologie caratterizzanti il processo produttivo dei settori manifatturieri più energivori con l'obiettivo di analizzarne il livello di efficienza energetica e di digitalizzazione in logica Smart Manufacturing; l'analisi delle principali normative in ambito di efficienza energetica (Industria 4.0, Decreto energivori, Decreto crescita, Decreto Certificati Bianchi) e del loro impatto sul comparto delle Energy Service Companies; l'analisi degli operatori abilitati nella fornitura di servizi di efficientamento energetico per il comparto industriale Italiano. Il potenziale di mercato dell'efficienza energetica in Italia con un focus sul comparto industriale.

La più elevata propensione all'investimento nell'efficienza energetica riscontrata nelle imprese più grandi è sicuramente influenzata dal fatto che queste imprese e quelle a forte consumo energetico sono soggetti obbligati alla diagnosi energetica (Decreto Legislativo n.102 del 4 luglio 2014, art. 8; con questo decreto l'Italia ha recepito la Direttiva 2012/27/UE sull'Efficienza Energetica).

**Tab. 3 - Quota di imprese distrettuali e non distrettuali che adottano macchinari o tecnologie *energy efficient* per macro settore e dimensione (%)**

	Distretti	Aree non distrettuali
<b>Agro-alimentare</b>	<b>24,9</b>	<b>31,1</b>
Medio-Grandi	37,0	41,2
Piccole	20,0	28,5
Micro	20,2	27,4
<b>Metalmecanica</b>	<b>16,7</b>	<b>20,6</b>
Medio-Grandi	25,6	28,8
Piccole	14,9	21,2
Micro	11,5	15,1
<b>Sistema casa</b>	<b>19,1</b>	<b>16,1</b>
Medio-Grandi	41,0	32,5
Piccole	12,8	13,0
Micro	8,0	13,4
<b>Sistema moda</b>	<b>13,7</b>	<b>10,6</b>
Medio-Grandi	21,1	19,1
Piccole	12,6	9,6
Micro	8,0	4,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su survey quadrimestrale interna, edizione ottobre-novembre 2019

Dall'incrocio settore-dimensione si può notare, anche in questo caso, come le imprese più grandi siano più attive. Questa differenza è particolarmente pronunciata nei distretti del Sistema casa, dove il differenziale tra imprese medio-grandi e la media settoriale supera i 22 punti percentuali. Nel confronto tra distretti e aree non distrettuali si rileva come nei settori in cui emerge un divario a sfavore dei distretti (Metalmecanica e Agro-alimentare), i ritardi, pur caratterizzando tutte le classi dimensionali, riguardino soprattutto le imprese di dimensioni piccole o micro. Al contrario, nella Moda differenze a favore dei distretti caratterizzano tutte le dimensioni aziendali, mentre nel Sistema casa la maggiore diffusione di tecnologie a basso impatto ambientale è spiegata dalle imprese di grandi dimensioni.

In sintesi, secondo quanto emerge dall'indagine, la trasformazione green è un fenomeno in piena evoluzione e non presenta grandi differenze tra distretti e aree non distrettuali. Sono presenti però gradi di adozione diversi in funzione del settore di specializzazione e delle dimensioni aziendali. Il comparto che sembra più attivo sul fronte della sostenibilità ambientale è l'Agro-alimentare, sia per quanto riguarda l'adozione di impianti da fonti rinnovabili che per l'utilizzo di macchinari *energy efficient*, seguito dalla Metalmecanica. Gli interventi in tema di sostenibilità ambientale sono poi nettamente più diffusi tra le aziende di dimensioni medio-grandi; questo è dovuto sia agli obblighi normativi a cui sono sottoposte le grandi imprese, nonché a una più elevata capacità di sostenere investimenti che spesso richiedono anche una rivisitazione aziendale dei processi produttivi. In prospettiva, la sostenibilità ambientale e le *green practice* sono destinate ad acquisire un'importanza via via maggiore anche in settori e tipologie di imprese più in ritardo su questi fronti: è questo il caso ad esempio del Sistema moda e delle imprese di dimensioni più piccole. Si tratta di una sfida imprenditoriale e organizzativa cruciale per il successo competitivo dell'industria italiana e, più in particolare, dei distretti industriali.

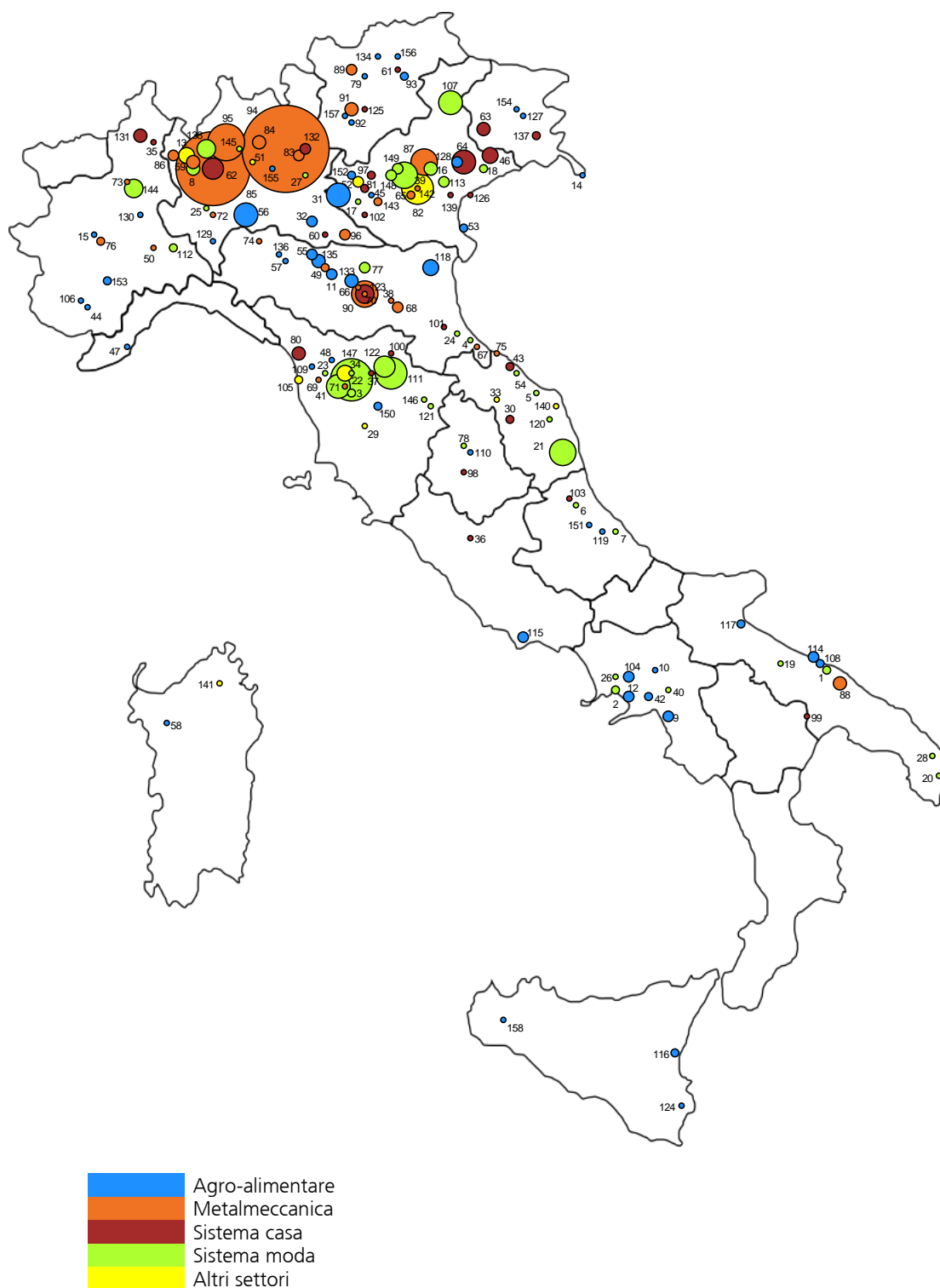




## 9. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2016-18

### 9.1 La mappa dei distretti industriali

A cura di  
Angelo Palumbo



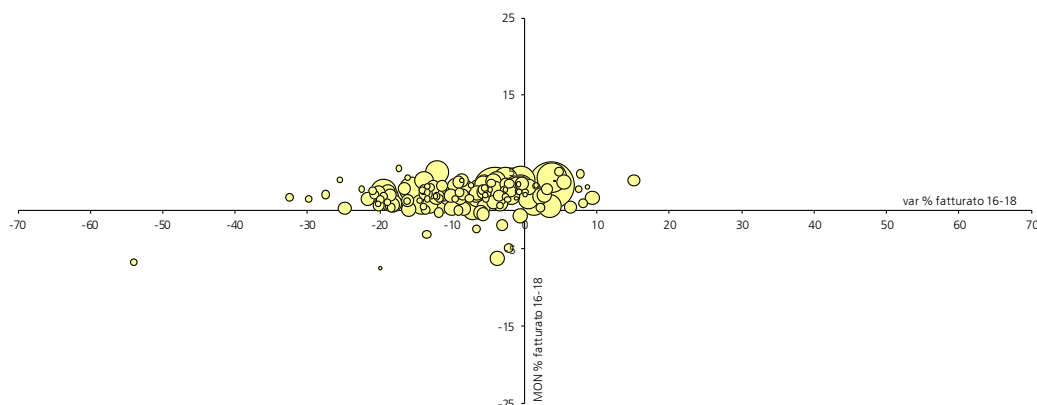
La mappa distribuisce sul territorio i 158 distretti industriali oggetto dell'analisi di questo Rapporto. Ogni distretto è rappresentato da un cerchio, la cui dimensione indica l'importanza del distretto in termini di fatturato (2018) e di numero di imprese appartenenti al distretto stesso. Il colore dei cerchi fornisce indicazioni sul settore d'appartenenza del distretto.

Distretto	Distretto	Distretto
1 Abbigliamento del barese	54 Jeans valley di Montefeltro	107 Occhialeria di Belluno
2 Abbigliamento del napoletano	55 Lattiero-caseario Parmense	108 Olio e pasta del barese
3 Abbigliamento di Empoli	56 Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	109 Olio toscano
4 Abbigliamento di Rimini	57 Lattiero-caseario di Reggio Emilia	110 Olio umbro
5 Abbigliamento marchigiano	58 Lattiero-caseario sardo	111 Oreficeria di Arezzo
6 Abbigliamento nord abruzzese	59 Lavorazione metalli Valle dell'Arno	112 Oreficeria di Valenza
7 Abbigliamento sud abruzzese	60 Legno di Casalasco-Viadanese	113 Oreficeria di Vicenza
8 Abbigliamento-tessile gallaratese	61 Legno e arredamento dell'Alto Adige	114 Ortofrutta del barese
9 Agricoltura della Piana del Sele	62 Legno e arredamento della Brianza	115 Ortofrutta dell'Agro Pontino
10 Alimentare di Avellino	63 Legno e arredo di Pordenone	116 Ortofrutta di Catania
11 Alimentare di Parma	64 Legno e arredo di Treviso	117 Ortofrutta e conserve del foggiano
12 Alimentare napoletano	65 Macchine agricole di Padova e Vicenza	118 Ortofrutta romagnola
13 Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	66 Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	119 Pasta di Fara
14 Caffè di Trieste	67 Macchine legno di Rimini	120 Pelletteria di Tolentino
15 Caffè, confetterie e cioccolato torinese	68 Macchine per l'imballaggio di Bologna	121 Pelletteria e calzature di Arezzo
16 Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	69 Macchine per l'industria cartaria di Lucca	122 Pelletteria e calzature di Firenze
17 Calzatura veronese	70 Macchine per l'industria ceramica di Modena e Reggio Emilia	123 Piastrelle di Sassuolo
18 Calzature del Brenta	71 Macchine per l'industria tessile di Prato	124 Pomodoro di Pachino
19 Calzature del nord barese	72 Macchine per la lavorazione e la produzione di calzature di Vige	125 Porfido di Val di Cembra
20 Calzature di Casarano	73 Macchine tessili di Biella	126 Prodotti in vetro di Venezia e Padova
21 Calzature di Fermo	74 Macchine utensili di Piacenza	127 Prosciutto San Daniele
22 Calzature di Lamporecchio	75 Macchine utensili e per il legno di Pesaro	128 Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene
23 Calzature di Lucca	76 Macchine utensili e robot industriali di Torino	129 Riso di Pavia
24 Calzature di San Mauro Pascoli	77 Maglieria e abbigliamento di Carpi	130 Riso di Vercelli
25 Calzature di Vigevano	78 Maglieria e abbigliamento di Perugia	131 Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia
26 Calzature napoletane	79 Marmellate e succhi di frutta del Trentino-Alto Adige	132 Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane
27 Calzetteria di Castel Goffredo	80 Marmo di Carrara	133 Salumi del modenese
28 Calzetteria-abbigliamento del Salento	81 Marmo e granito di Valpolicella	134 Salumi dell'Alto Adige
29 Camperistica della Val d'Elsa	82 Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	135 Salumi di Parma
30 Cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano	83 Meccanica strumentale del Bresciano	136 Salumi di Reggio Emilia
31 Carni di Verona	84 Meccanica strumentale di Bergamo	137 Sedie e tavoli di Manzano
32 Carni e salumi di Cremona e Mantova	85 Meccanica strumentale di Milano e Monza	138 Seta-tessile di Como
33 Cartario di Fabriano	86 Meccanica strumentale di Varese	139 Sistemi per l'illuminazione di Treviso e Venezia
34 Cartario di Lucca	87 Meccanica strumentale di Vicenza	140 Strumenti musicali di Castelfidardo
35 Casalingshi di Omegna	88 Meccatronica del barese	141 Sughero di Calangianus
36 Ceramica di Civita Castellana	89 Meccatronica dell'Alto Adige	142 Termomeccanica di Padova
37 Ceramica di Sesto Fiorentino	90 Meccatronica di Reggio Emilia	143 Termomeccanica scaligera
38 Ciclomotori di Bologna	91 Meccatronica di Trento	144 Tessile di Biella
39 Concia di Arzignano	92 Mele del Trentino	145 Tessile e abbigliamento della Val Seriana
40 Concia di Solofra	93 Mele dell'Alto Adige	146 Tessile e abbigliamento di Arezzo
41 Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	94 Metalli di Brescia	147 Tessile e abbigliamento di Prato
42 Conserve di Nocera	95 Metalmeccanica di Lecco	148 Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno
43 Cucine di Pesaro	96 Metalmeccanico del basso mantovano	149 Tessile e abbigliamento di Treviso
44 Dolci di Alba e Cuneo	97 Mobile del bassanese	150 Vini dei colli fiorentini e senesi
45 Dolci e pasta veronesi	98 Mobile dell'Alta Valle del Tevere	151 Vini del Montepulciano d'Abruzzo
46 Elettrodomestici di Inox valley	99 Mobile imbottito della Murgia	152 Vini del veronese
47 Florovivaistico del ponente ligure	100 Mobile imbottito di Quarrata	153 Vini di Langhe, Roero e Monferrato
48 Florovivaistico di Pistoia	101 Mobili imbottiti di Forlì	154 Vini e distillati del Friuli
49 Food machinery di Parma	102 Mobili in stile di Bovolone	155 Vini e distillati del bresciano
50 Frigoriferi industriali di Casale Monferrato	103 Mobili abruzzese	156 Vini e distillati di Bolzano
51 Gomma del Sebino Bergamasco	104 Mozzarella di bufala campana	157 Vini e distillati di Trento
52 Grafico veronese	105 Nautica di Viareggio	158 Vini e liquori della Sicilia occidentale
53 Ittico del Polesine e del Veneziano	106 Nocciola e frutta piemontese	

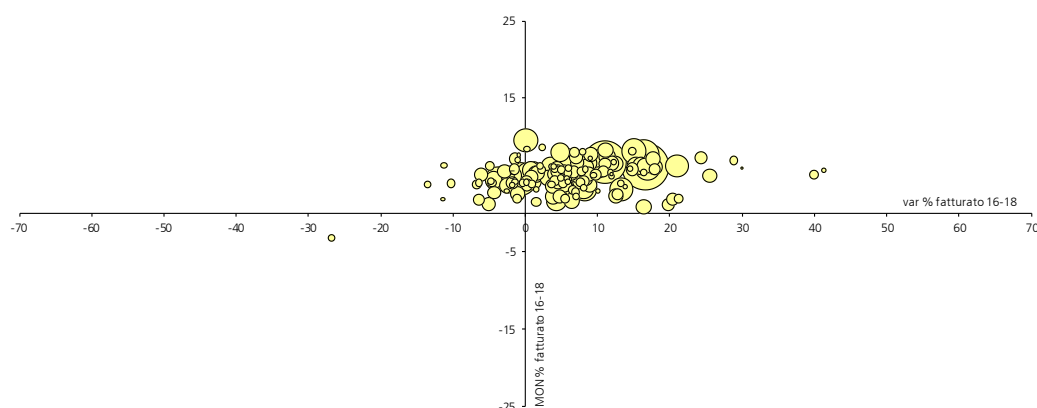
## 9.2 La dispersione delle *performance* "tra" distretti

### 9.2.1 I 158 Distretti

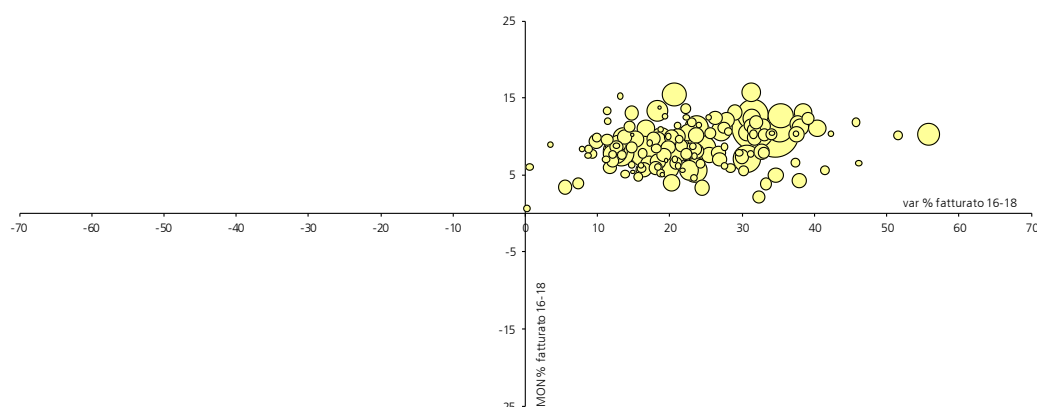
#### 1° Quartile



#### Mediana



#### 3° Quartile



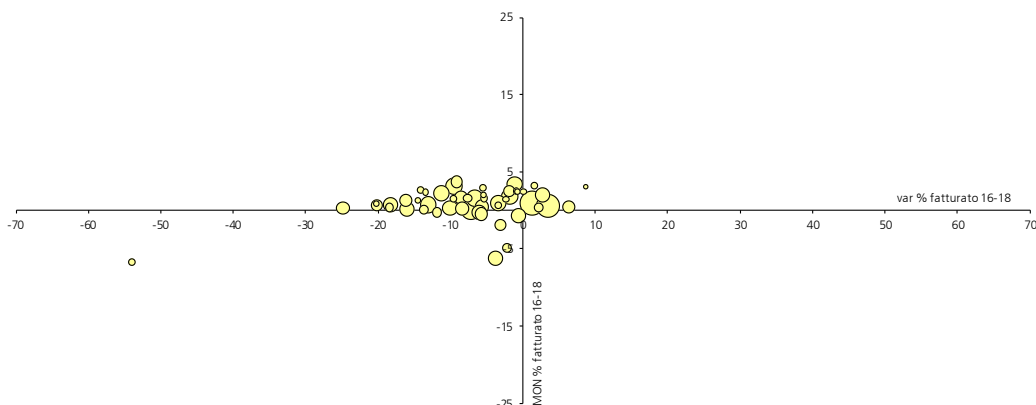
Ciascun cerchio rappresenta uno dei 158 distretti analizzati e la dimensione indica l'importanza del distretto in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2018) generato dalle stesse.

Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2016 e il 2018. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2016-18.

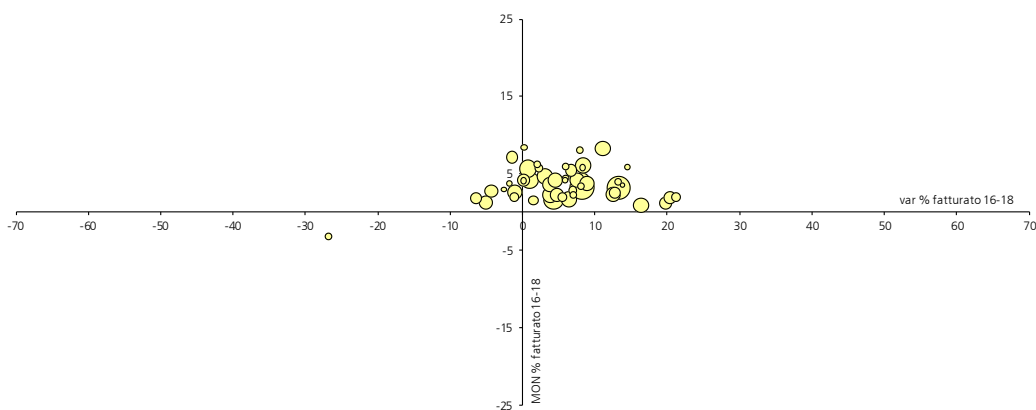
La variabilità delle *performance* all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle *performance* "tra" distretti.

9.2.2 Agro-alimentare

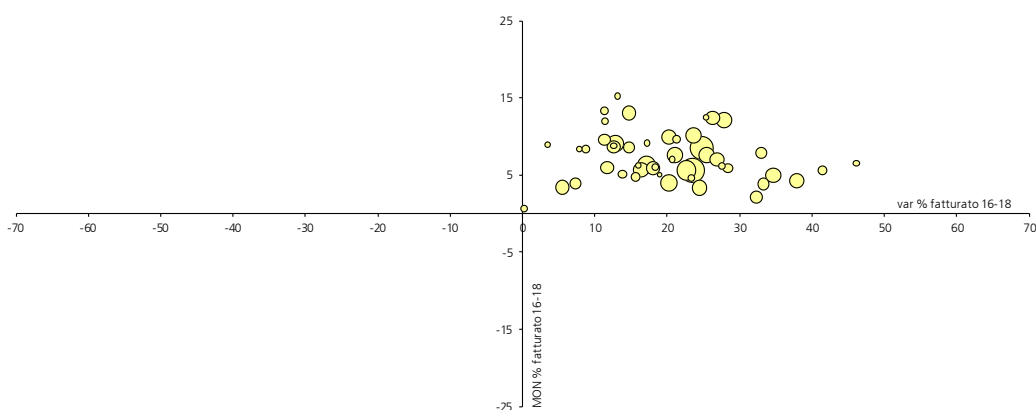
1° Quartile



Mediana



3° Quartile



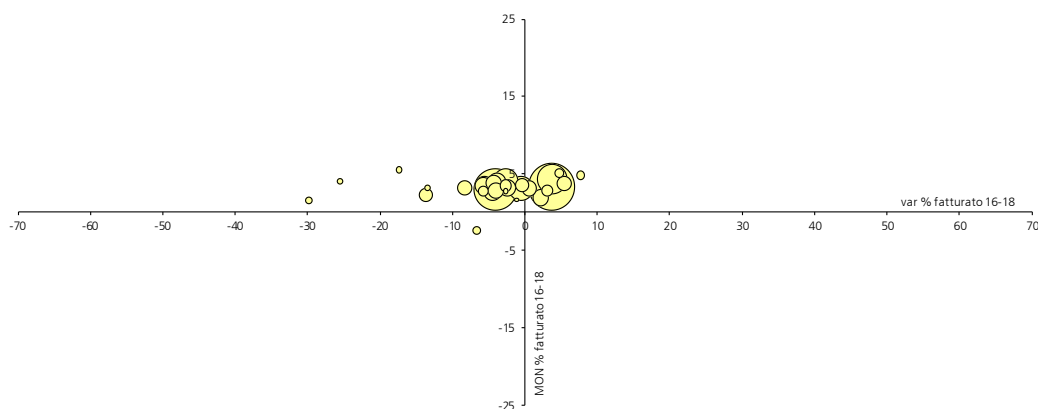
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al settore Agro-alimentare. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2018) generato dalle stesse.

Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2016 e il 2018. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2016-18.

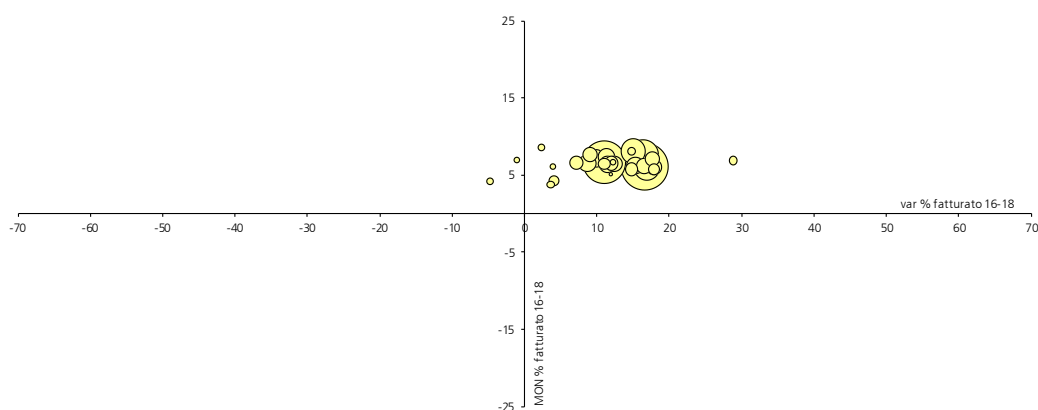
La variabilità delle *performance* all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle *performance* "tra" distretti appartenenti al settore Agro-alimentare.

## 9.2.3 Metalmeccanica

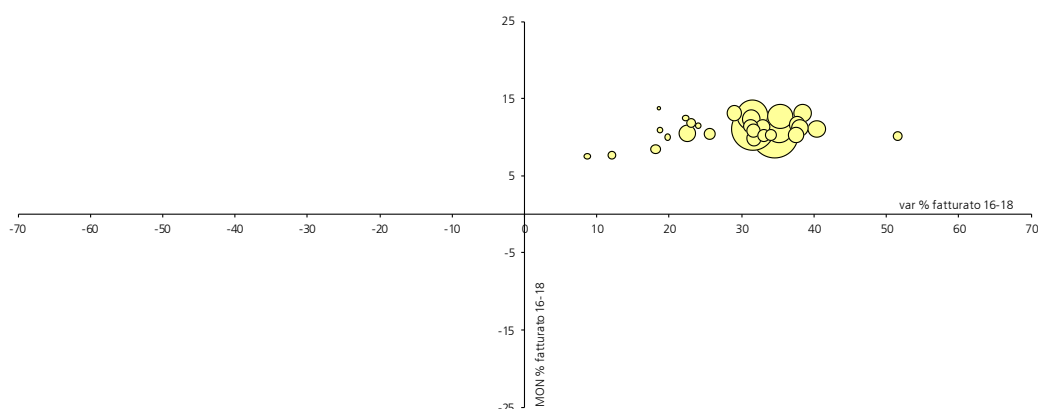
## 1° Quartile



## Mediana



## 3° Quartile



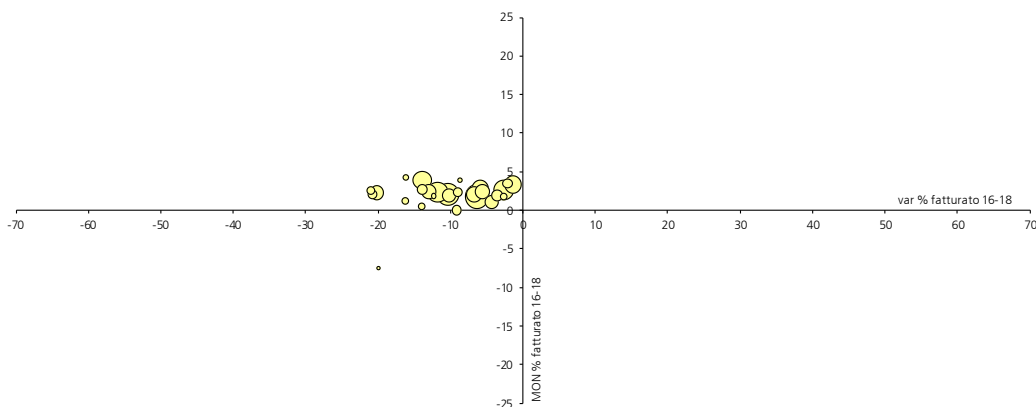
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti alla Metalmeccanica. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2018) generato dalle stesse.

Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2016 e il 2018. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2016-18.

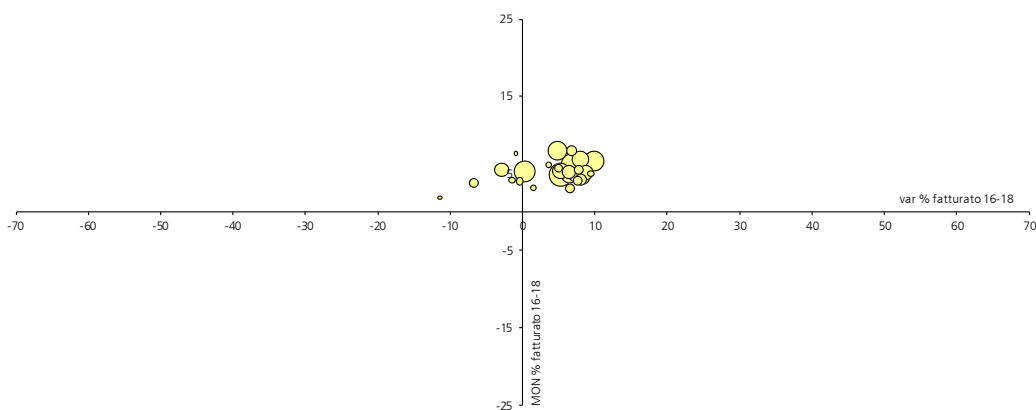
La variabilità delle *performance* all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle *performance* "tra" distretti appartenenti alla Metalmeccanica.

### 9.2.4 Sistema Casa

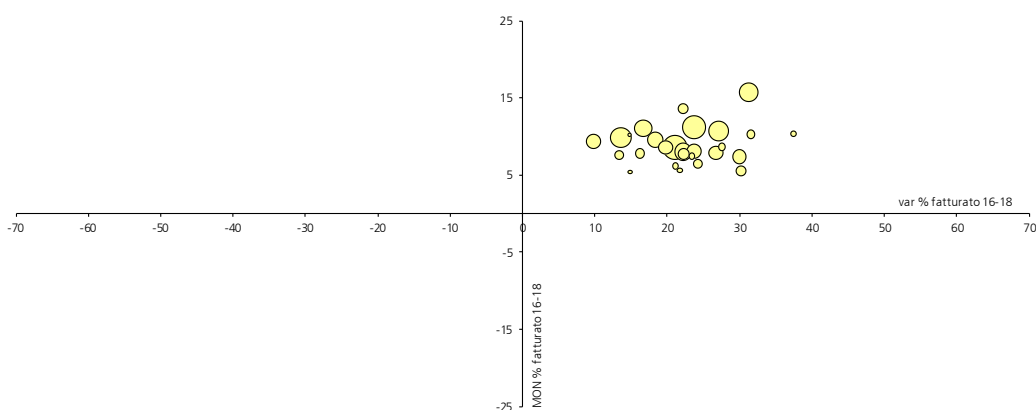
#### 1° Quartile



#### Mediana



#### 3° Quartile



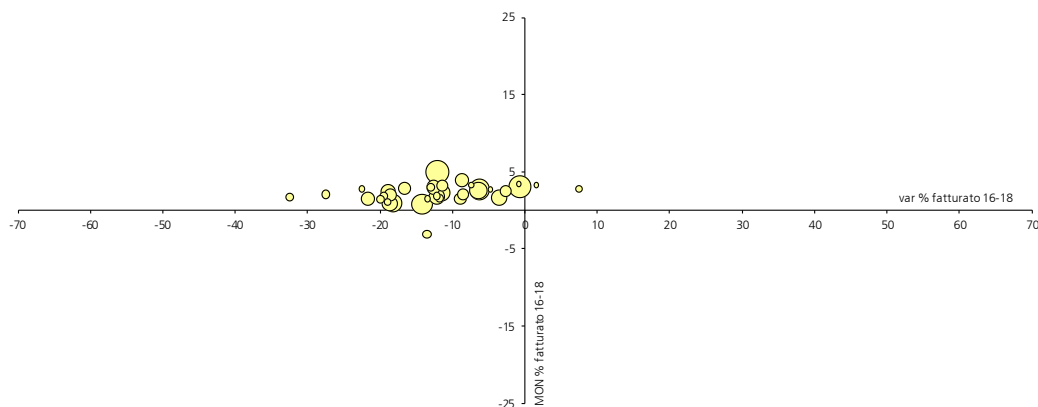
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al Sistema casa. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2018) generato dalle stesse.

Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2016 e il 2018. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2016-18.

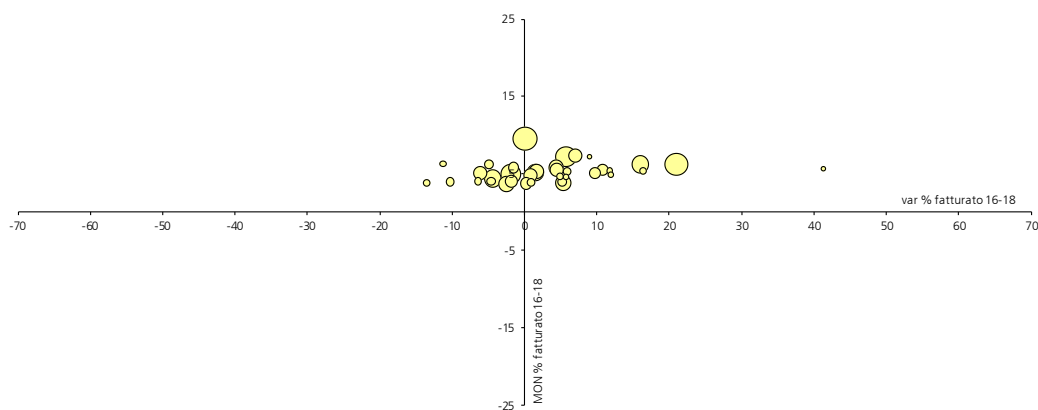
La variabilità delle *performance* all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle *performance* "tra" distretti appartenenti al Sistema casa.

## 9.2.5 Sistema Moda

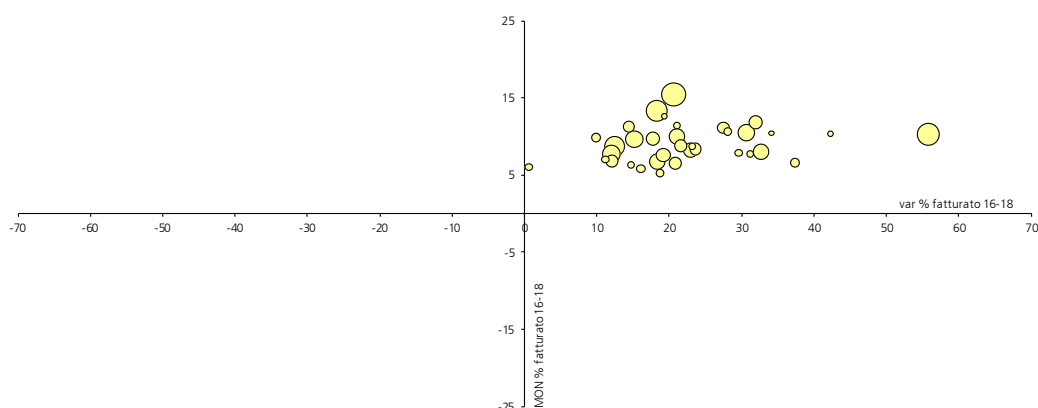
## 1° Quartile



## Mediana



## 3° Quartile



Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al Sistema moda. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2018) generato dalle stesse.

Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2016 e il 2018. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2016-18.

La variabilità delle *performance* all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle *performance* "tra" distretti appartenenti al Sistema moda.



### 9.3 Il benchmarking dei distretti per filiera (110 distretti)

Nelle tabelle sono riportati i risultati dei distretti di cui disponiamo di almeno 45 bilanci aziendali.

#### Agro-alimentare

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 16-18			Var % fatturato 16-18		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Agricoltura della Piana del Sele	178	0.7	2.6	5.7	-18.3	-1.0	16.4
Alimentare napoletano	136	2.2	4.7	7.5	-11.2	3.1	21.1
Carni e salumi di Cremona e Mantova	88	2.0	4.1	9.9	2.7	7.5	20.2
Conserve di Nocera	74	1.7	4.1	7.0	-8.5	4.5	26.9
Dolci e pasta veronesi	46	2.4	5.4	8.5	-1.9	6.7	14.7
Florovivaistico del ponente ligure	47	0.7	2.3	4.7	-3.4	7.0	23.3
Ittico del Polesine e del Veneziano	131	0.1	1.2	3.4	-16.0	-5.0	5.5
Lattiero-caseario Parmense	131	-0.7	0.8	5.0	-0.6	16.4	34.6
Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	229	0.5	3.1	8.5	3.5	13.2	24.8
Lattiero-caseario di Reggio Emilia	93	0.4	1.8	3.8	6.4	20.3	33.3
Lattiero-caseario sardo	52	0.3	2.0	5.1	-18.4	-1.1	13.8
Mozzarella di bufala campana	196	1.8	4.0	7.6	-1.8	8.2	25.5
Nocciola e frutta piemontese	62	0.1	1.5	4.7	-13.6	1.5	15.6
Olio e pasta del barese	115	0.3	2.7	5.9	-24.8	-4.3	11.7
Ortofrutta del barese	208	0.7	2.2	4.0	-13.1	3.8	20.2
Ortofrutta dell'Agro Pontino	193	0.3	1.6	3.3	-10.0	6.4	24.5
Ortofrutta di Catania	168	0.5	2.3	4.3	-5.7	12.5	37.9
Ortofrutta e conserve del foggiano	149	0.2	2.2	5.9	-8.3	4.7	18.1
Ortofrutta romagnola	164	0.1	1.6	5.6	-7.2	4.3	22.6
Pomodoro di Pachino	73	-0.3	1.9	5.9	-11.8	5.5	28.4
Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene	125	0.9	6.0	10.2	-3.4	8.3	23.7
Salumi del modenese	73	1.6	4.1	6.3	-6.7	1.0	17.1
Salumi di Parma	171	3.2	5.6	9.1	-9.6	0.8	12.8
Vini dei colli fiorentini e senesi	146	-6.2	3.6	12.4	-3.8	8.9	26.3
Vini del Montepulciano d'Abruzzo	62	0.3	2.0	5.5	2.2	21.3	41.5
Vini del veronese	78	1.3	4.1	8.7	-16.2	0.1	12.6
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	127	-0.3	3.6	13.0	-6.1	3.8	14.7
Vini e distillati del Friuli	56	1.6	5.6	13.3	-7.7	2.3	11.3
Vini e liquori della Sicilia occidentale	93	-2.0	2.4	7.9	-3.1	12.7	33.0

## Metalmeccanica

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 16-18			Var % fatturato 16-18		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Food machinery di Parma	126	3.1	6.5	11.4	-8.3	12.0	31.3
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	243	3.4	6.5	10.5	-5.8	8.7	22.5
Macchine agricole di Padova e Vicenza	61	3.4	6.5	10.4	-2.6	11.0	25.6
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	60	2.7	5.7	10.3	3.1	17.9	34.0
Macchine per l'imballaggio di Bologna	75	3.1	6.4	11.6	-2.4	11.5	37.7
Macchine per l'industria ceramica di Modena e Reggio Emilia	46	2.7	4.2	8.4	-5.8	4.0	18.1
Macchine per l'industria tessile di Prato	45	5.5	8.5	12.5	-17.4	2.3	22.3
Macchine utensili e robot industriali di Torino	125	2.2	6.6	10.8	-13.7	7.2	31.7
Meccanica strumentale del Bresciano	176	3.8	6.5	11.2	-4.3	12.4	38.1
Meccanica strumentale di Bergamo	195	3.8	7.2	12.3	-3.9	9.8	31.3
Meccanica strumentale di Milano e Monza	945	2.9	6.7	11.1	-4.1	11.0	31.6
Meccanica strumentale di Varese	163	2.8	7.6	13.1	-4.0	9.0	29.0
Meccanica strumentale di Vicenza	392	4.0	8.1	12.7	-2.6	15.0	35.3
Meccatronica del barese	202	3.6	7.3	11.1	-5.6	11.4	40.4
Meccatronica dell'Alto Adige	139	1.8	6.1	10.2	2.2	17.9	37.5
Meccatronica di Reggio Emilia	314	3.0	5.9	10.8	-0.5	16.9	35.1
Meccatronica di Trento	168	2.6	6.2	13.1	-4.5	15.3	38.5
Metalli di Brescia	1307	3.2	6.1	10.3	3.7	16.6	34.5
Metalmeccanica di Lecco	619	4.3	7.6	12.8	3.8	16.4	31.5
Metalmeccanico del basso mantovano	155	3.0	6.1	9.8	0.6	16.5	31.7
Termomeccanica di Padova	97	3.5	5.7	10.2	-0.4	14.8	33.1
Termomeccanica scaligera	99	3.7	7.1	11.3	5.4	17.7	33.0

## Sistema casa

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 16-18			Var % fatturato 16-18		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Cucine di Pesaro	143	2.4	4.4	7.9	-5.6	8.4	26.7
Elettrodomestici di Inox valley	146	2.6	6.5	10.7	-2.6	9.9	27.1
Legno di Casalasco-Viadanese	46	3.5	5.4	7.8	-2.2	7.8	16.3
Legno e arredamento dell'Alto Adige	101	1.9	4.2	7.7	-3.6	8.1	22.2
Legno e arredamento della Brianza	370	2.0	6.1	11.1	-10.4	6.9	23.7
Legno e arredo di Pordenone	189	2.8	4.8	8.0	-5.9	6.5	22.2
Legno e arredo di Treviso	387	1.8	4.8	8.6	-6.4	5.3	21.1
Marmo di Carrara	277	3.9	8.0	15.7	-13.9	4.9	31.3
Marmo e granito di Valpolicella	173	2.3	5.4	9.3	-20.2	-2.9	9.8
Mobile del bassanese	150	2.4	4.7	8.1	-13.0	7.4	23.7
Mobile imbottito della Murgia	76	0.0	3.0	5.5	-9.1	6.6	30.2
Mobili imbottiti di Forlì	61	2.4	4.0	6.5	-9.1	7.6	24.2
Mobili in stile di Bovolone	86	2.1	3.8	7.5	-20.8	-6.7	13.3
Piastrelle di Sassuolo	143	2.3	5.2	9.8	-11.8	0.3	13.6
Porfido di Val di Cembra	59	0.5	4.0	8.7	-14.0	-0.4	27.6
Prodotti in vetro di Venezia e Padova	65	2.7	7.9	13.6	-13.9	6.8	22.2
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	176	3.3	6.8	11.1	-1.4	8.0	16.7
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	127	2.1	5.3	9.6	-6.7	5.3	18.3
Sedie e tavoli di Manzano	141	1.9	5.2	8.6	-10.2	6.4	19.8

## Sistema moda

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 16-18			Var % fatturato 16-18		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Abbigliamento del barese	191	2.4	5.2	8.3	-18.8	1.7	23.0
Abbigliamento del napoletano	153	3.0	4.7	7.5	-12.6	0.8	19.2
Abbigliamento di Empoli	125	2.8	5.4	8.8	-16.6	4.5	21.6
Abbigliamento marchigiano	104	2.0	5.0	8.4	-8.6	9.7	23.6
Abbigliamento nord abruzzese	52	1.8	4.6	8.7	-12.2	4.9	23.1
Abbigliamento-tessile gallaratese	248	0.9	4.4	7.7	-18.2	-4.4	12.0
Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	120	2.6	6.2	10.5	-6.4	16.0	30.6
Calzatura veronese	47	1.5	3.9	7.0	-19.9	0.9	11.2
Calzature del Brenta	139	1.5	5.0	9.7	-21.6	-6.1	17.7
Calzature del nord barese	54	2.1	3.9	5.8	-27.4	-10.3	16.1
Calzature di Fermo	486	1.8	4.5	7.8	-19.1	-3.0	13.3
Calzature di Lemporecchio	49	1.1	4.0	6.3	-18.9	-6.4	14.8
Calzature di Lucca	56	1.7	3.7	6.0	-32.4	-13.5	0.6
Calzature napoletane	149	2.0	3.7	6.5	-18.6	0.2	20.9
Calzetteria di Castel Goffredo	83	1.5	4.0	6.8	-8.9	-1.8	12.1
Calzetteria-abbigliamento del Salento	46	1.5	4.6	7.7	-13.5	5.7	31.2
Concia di Arzignano	377	2.4	4.4	8.1	-19.5	-3.9	12.5
Concia di Solofra	70	1.9	4.0	5.2	-19.5	-4.6	18.7
Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	440	2.7	5.2	9.7	-15.7	1.0	22.6
Maglieria e abbigliamento di Carpi	168	0.9	3.7	6.8	-18.6	-2.5	18.4
Maglieria e abbigliamento di Perugia	89	2.5	5.4	11.1	-2.6	10.8	27.5
Occhialeria di Belluno	112	5.0	9.5	15.5	-12.1	0.1	20.6
Oreficeria di Arezzo	258	1.4	3.5	7.1	-11.4	7.3	30.7
Oreficeria di Valenza	118	3.9	7.3	11.8	-8.8	7.0	31.9
Oreficeria di Vicenza	161	1.8	3.8	8.0	-12.2	5.4	32.7
Pelletteria e calzature di Arezzo	46	2.8	5.3	7.9	7.5	16.3	29.6
Pelletteria e calzature di Firenze	195	3.1	6.1	10.3	-0.7	21.0	55.8
Seta-tessile di Como	302	0.8	4.9	8.7	-14.2	-1.9	12.5
Tessile di Biella	214	2.7	7.2	13.3	-6.3	5.7	18.2
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	83	3.2	5.7	11.3	-11.4	-1.5	14.4
Tessile e abbigliamento di Arezzo	60	3.0	6.1	9.9	-13.0	-4.9	9.9
Tessile e abbigliamento di Prato	862	2.0	4.4	8.1	-14.2	-0.7	16.6
Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno	106	1.6	5.7	10.0	-3.6	4.4	21.1
Tessile e abbigliamento di Treviso	137	2.3	5.0	9.7	-11.5	1.5	15.2

## Altri settori

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 16-18			Var % fatturato 16-18		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	226	2.7	6.0	9.9	-5.0	3.5	18.8
Cartario di Lucca	95	1.5	3.1	5.8	0.5	8.1	20.0
Gomma del Sebino Bergamasco	91	3.9	7.3	12.3	15.0	24.3	39.2
Grafico veronese	142	2.3	5.1	9.9	-6.6	4.2	13.7
Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	477	3.9	6.4	10.4	-0.6	10.0	23.7
Nautica di Viareggio	108	1.6	4.9	7.6	9.3	25.5	73.1

## Indicatori di bilancio

Di seguito è riportata la descrizione di alcuni indicatori di bilancio utilizzati in questo Rapporto.

Capitale investito: somma di Immobilizzazioni tecniche nette e Attivo corrente.

Acquisti netti: Acquisti di materie prime e semilavorati.

Costi per servizi e godimento di beni di terzi: Costi per servizi e Spese per prestazioni servizi (lavorazioni presso terzi, assistenza e manutenzioni, trasporti e spedizioni, spese promozione e pubblicità, licenze e *royalties*, R&S, spese generali e amministrative, ecc.), Costi per godimento di beni di terzi, Canoni di leasing finanziario e operativo, Oneri per l'affitto di stabilimenti.

Valore aggiunto: Valore della produzione (+ variazione rimanenze materie prime, sussidiarie e merci) al netto degli acquisti netti e dei costi per servizi e godimento beni di terzi.

Costo del lavoro: Costo totale del lavoro (principali voci: Salari e stipendi, Oneri sociali, Contributi a carico dell'azienda per fondo pensione, accantonamento TFR o Fondo pensione).

Margine operativo lordo (EBITDA): Valore aggiunto al netto del Costo del lavoro.

Margine operativo netto (MON): EBITDA al netto di ammortamenti, svalutazioni del circolante e accantonamenti operativi per rischi e oneri.

ROI: Margini operativi netti in % del Capitale investito.

Tasso di rotazione del capitale investito: Fatturato in % del Capitale investito.

Costo medio dell'indebitamento finanziario: Oneri finanziari in % Debiti finanziari.

Leverage o Leva finanziaria: Debiti finanziari in % Debiti finanziari e Patrimonio netto.

Risultato rettificato ante imposte: MON + Proventi straordinari netti - Oneri finanziari netti.

ROE: Risultato rettificato ante imposte in % Patrimonio netto.

Imposte: Imposte sul reddito e sul patrimonio.

Risultato netto rettificato: Risultato rettificato ante imposte al netto delle Imposte.

ROE netto: Risultato netto rettificato in % Patrimonio netto.

## Le pubblicazioni sui Distretti della Direzione Studi e Ricerche

### Studi sui distretti industriali

#### Monografie sui principali distretti industriali italiani

- Il distretto del mobile della Brianza, *Marzo 2003*
- Il distretto del mobile del Livenza e Quartiere del Piave, *Agosto 2003*
- Il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna, *Agosto 2003*
- Il distretto del tessile–abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno, *Settembre 2003*
- Il distretto delle piastrelle di Sassuolo, *Dicembre 2003*
- Il distretto della calzetteria di Castel Goffredo, *Gennaio 2004*
- Il distretto dei metalli di Lumezzane, *Febbraio 2004*
- Il distretto del tessile–abbigliamento di Prato, *Marzo 2004*
- Il distretto del mobile di Pesaro, *Giugno 2004*
- Il distretto dell'occhialeria di Belluno, *Settembre 2004*
- Il distretto della concia di Arzignano, *Settembre 2004*
- Il distretto delle calzature di Fermo, *Febbraio 2005*
- Il distretto tessile di Biella, *Marzo 2005*
- Il distretto della sedia di Manzano, *Maggio 2005*
- Il distretto serico di Como, *Agosto 2005*
- Il distretto della calzetteria di Castel Goffredo (aggiornamento), *Novembre 2005*
- Il distretto dei prodotti in pelle e cuoio di Santa Croce sull'Arno, *Dicembre 2005*
- Il distretto della concia di Arzignano (aggiornamento), *Aprile 2006*
- Il distretto del mobile imbottito della Murgia, *Giugno 2006*
- I distretti italiani del mobile, *Maggio 2007*
- Il distretto conciario di Solofra, *Giugno 2007*
- Il distretto dei prodotti in pelle e cuoio di S.Croce sull'Arno (aggiorn.), *Settembre 2007*
- Il distretto della calzatura del Brenta, *Ottobre 2007*
- Il distretto della calzatura veronese, *Dicembre 2007*
- Il Polo fiorentino della pelle, *Luglio 2008*
- Il distretto dei casalinghi di Omegna, *Novembre 2008*
- Il distretto della calzatura di San Mauro Pascoli, *Febbraio 2009*
- Il distretto metalmeccanico del Lecchese, *Giugno 2009*
- I distretti calzaturieri del sud: Casarano, il Nord Barese e il Napoletano, *Settembre 2009*
- Il distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi, *Marzo 2010*
- Il distretto delle macchine agricole di Modena e Reggio Emilia, *Marzo 2010*
- I distretti veneti del tessile-abbigliamento: le strategie per un rilancio possibile, *Aprile 2010*
- L'occhialeria di Belluno all'uscita dalla crisi: quale futuro per il tessuto produttivo locale?, *Settembre 2010*
- La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani, *Ottobre 2010*
- Il comparto termale in Italia: focus Terme Euganee, *Giugno 2011*
- Il calzaturiero di San Mauro Pascoli, strategie per un rilancio possibile, *Luglio 2011*
- Il distretto della carta di Capannori, *Marzo 2012*
- I distretti industriali e i poli tecnologici del Mezzogiorno: struttura ed evoluzione recente, *Giugno 2012*
- Il mobile imbottito di Forlì nell'attuale contesto competitivo, *Novembre 2012*
- Abbigliamento abruzzese e napoletano, *Novembre 2012*
- Maglieria e abbigliamento di Perugia, *Luglio 2013*
- Pistoia nel mondo, *Dicembre 2013*
- Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio, *Novembre 2015*
- I distretti italiani del Mobile, *Novembre 2018*

### Monitor dei distretti e Monitor dei distretti regionali

#### Trimestrale di congiuntura sui principali distretti industriali italiani

- Ultimo numero: *Dicembre 2019*

### Economia e finanza dei distretti industriali

#### Rapporto annuale sui bilanci delle imprese distrettuali

- Dodicesimo numero: *Dicembre 2019*

Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice		
<b>Industry &amp; Banking Research</b>		
Fabrizio Guelpa (Responsabile)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasnpaolo.com
Ezio Guzzetti	0287963784	ezio.guzzetti@intesasnpaolo.com
<b>Industry Research</b>		
Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasnpaolo.com
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichale@intesasnpaolo.com
Serena Fumagalli	0272652038	serena.fumagalli@intesasnpaolo.com
Ilaria Sangalli	0272652039	ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile coordinamento Economisti sul Territorio)	0287962077	giovanni.foresti@intesasnpaolo.com
Romina Galleri (sede di Torino)	0115550438	romina.galleri@intesasnpaolo.com
Sara Giusti (sede di Firenze)	0552613508	sara.giusti@intesasnpaolo.com
Anna Maria Moressa (sede di Padova)	0496537603	anna.moressa@intesasnpaolo.com
Carla Saruis	0287962142	carla.saruis@intesasnpaolo.com
Enrica Spiga	0272652221	enrica.spiga@intesasnpaolo.com
Rosa Maria Vitulano (sede di Roma)	0667124975	rosa.vitulano@intesasnpaolo.com
<b>Banking Research</b>		
Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasnpaolo.com
Valentina Dal Maso	0444631871	valentina.dalmaso@intesasnpaolo.com
Federico Desperati	0272652040	federico.desperati@intesasnpaolo.com
Viviana Raimondo	0287963637	viviana.raimondo@intesasnpaolo.com
<b>Local Public Finance Research</b>		
Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasnpaolo.com
<b>Elaborazioni dati e statistiche</b>		
Angelo Palumbo	0272651474	angelo.palumbo@intesasnpaolo.com

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 27 aprile 2020

## Editing: Editorial & Operational Support

## Importanti comunicazioni

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo S.p.A. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo S.p.A. affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo S.p.A.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.