

Conclusioni

I necessari sviluppi del «modello» lombardo

Gli ultimi cinque anni confermano l'articolata struttura del modello di sviluppo lombardo già proposta, nei suoi elementi di fondo, nel Rapporto IReR 2005. Tuttavia, nel radicalizzarsi di alcuni trend imposti dalla crisi economico-finanziaria, emergono con maggiore nitidezza i tratti caratterizzanti tale modello. Non a caso è già dalle considerazioni sull'evoluzione del contesto macroeconomico proposte nel primo capitolo che si individuano gli elementi specifici del percorso lombardo.

A fronte di risultati positivi in termini di occupazione ed esportazioni, il principale fattore di sofferenza è rappresentato dalla produttività del lavoro, che in Lombardia si mantiene su buoni livelli, ma aumenta meno che in altre Regioni avanzate. Siamo, quindi, in presenza di un sistema a crescita ridotta del PIL, con andamenti differenti di occupazione e produttività, che pure mantiene un certo grado di competitività.

È all'interno di questo quadro, accentuato dalla contingenza critica, che può essere individuato il carattere del modello lombardo, oltre le letture interpretative che postulano anche per il medio-lungo periodo un generico trade off tra aumento di occupazione e incremento di produttività; trade off che, d'altro canto, invece, nel breve periodo è inevitabile, considerata la crescita del numero di persone occupate.

È certamente vero e urgente che la Lombardia può e deve recuperare produttività, ma in continuità e non a scapito di un sistema storicamente fondato e che ha saputo garantire benessere. I percorsi di sviluppo, infatti, non sono unici. Sono differenti perché causa ed effetto di contesti e tradizioni, non solo economici, ma anche, e a volte soprattutto, culturali, sociali, territoriali e istituzionali differenti.

L'imprenditore lombardo, fortemente ancorato a una tradizione manifatturiera, è entrato nella competizione, anche globale, senza esasperare la ricerca della profittabilità di breve periodo, ma preoccupandosi invece soprattutto della solidità di lungo. Da sempre è più attento allo sviluppo graduale dell'impresa, concepita come intrapresa personale, spesso condivisa con i dipendenti, piuttosto che all'accelerazione massima della crescita. Scommette più sul lavoro, e sul lavoro di qualità, che non sull'assunzione di rischio legata a una gestione finanziaria aggressiva e, nel rapporto con il sistema creditizio, privilegia le realtà che conosce bene e di cui si fida. Preferisce tendere alla continua innovazione incrementale che scaturisce dall'esperienza maturata nel tempo all'interno del proprio settore o della propria nicchia e dalla formazione sul campo generosamente perseguita, piuttosto che investire fortemente in ricerca e sviluppo nel tentativo di produrre innovazioni radicali, anche se possono aprire a nuovi business in altri comparti. Infine, al policy maker, non chiede innanzitutto risorse finanziarie, ma di infrastrutturare al meglio il territorio e di semplificare la normativa e le procedure burocratiche che imbrigliano e frustrano le sue energie.

Non è un caso che i sistemi che hanno scelto percorsi significativamente differenti, se non opposti, abbiano conseguito negli ultimi anni tassi di produttività e performance di crescita più elevati, ma si siano trovati, alla prova dei fatti della crisi, più fragili e non strutturati per una pronta reazione. In Lombardia, invece, ma la considerazione potrebbe valere in parte anche per altre regioni italiane, almeno del Nord, il sistema imprenditoriale ha sostanzialmente tenuto, mostrando anche velocemente segnali di ripresa, e, soprattutto, ha tenuto la coesione sociale, grazie pro-

prio a un mercato del lavoro maggiormente inclusivo; così come ha sostanzialmente tenuto il sistema creditizio, che a sua volta – soprattutto il sistema locale e cooperativo – si è costruito e consolidato condividendo e reinterpretando le stesse logiche e modalità di fondo del modello industriale.

Misurare la competitività regionale

È in questa prospettiva che anche le misurazioni della competitività possono e devono essere innovate, così come anche le letture – pur non sempre infondate – delle criticità relative agli elementi settoriali e dimensionali del sistema produttivo lombardo. Misurazioni e letture spesso riduttive rispetto alla varietà di situazioni in atto e che inducono a ritenere che vadano ricercati indicatori più adeguati per descrivere la competitività dei sistemi regionali; indicatori che non prescindano dalla ricchezza imprenditoriale espressa dal territorio e dalla presenza di fattori che rendono strutturalmente e storicamente impossibile uniformare i differenti contesti. Ci dovremmo cioè chiedere se abbia senso stilare graduatorie e avanzare ipotesi sulla crescita dei sistemi regionali quando il confronto avviene tra modelli di sviluppo profondamente diversi.

La Lombardia ha conosciuto uno sviluppo che ha tenuto insieme, fin dalle origini, crescita e solidarietà. Non si è verificato, come in altri contesti, un processo che ha favorito prima l'aumento della ricchezza prodotta e, quindi, l'introduzione di correttivi sociali a favore degli svantaggiati. I due elementi (crescita e solidarietà) hanno concorso insieme allo sviluppo: le forme di mutuo aiuto hanno permesso l'imprenditorialità, e gli imprenditori hanno guardato ai bisogni delle persone come fattore decisivo della buona produzione; inoltre, le istituzioni di beneficenza, senza distinzione tra pubbliche e private, hanno sostenuto gli uni e gli altri.

La presenza ancora significativa di imprese cooperative è una delle testimonianze più significative di questa tradizione. Vale per la cooperazione sociale più nota, ma anche per le cooperative di produzione e, soprattutto, per il credito cooperativo, ostinatamente sopravvissuto a tanti cicli economici e perfino, fortunatamente, alla recente spinta alle aggregazioni degli istituti bancari.

Lo stesso mantenimento di elevati livelli di occupazione esprime, almeno in Lombardia, un modo di produrre orientato alla valorizzazione delle persone. Anche questa caratteristica, così come pure la ricerca della qualità ostinatamente perseguita nell'impresa, anche e soprattutto nella piccola, e il miglioramento continuo dei prodotti attraverso l'innovazione incrementale, non sono elementi normalmente rilevati dalle statistiche ufficiali.

Oggi l'ISTAT sta rivedendo i conti economici proprio alla luce dei dati «sorprendenti» del commercio internazionale. Alcune stime prodotte da ISAE (2009b), peraltro, sono sulla stessa linea e documentano una crescita della produttività oraria nel manifatturiero che sarebbe allineata a quella di Francia e Spagna; il che confermerebbe l'opportunità di guardare all'economia lombarda e italiana con lenti e sistemi di misurazione anche diversi rispetto a quelli fin qui utilizzati.

Le prospettive di breve

La crisi economico-finanziaria ha avuto impatti fortemente differenziati sui diversi sistemi, rendendo tali diversità più evidenti. Essa è stata originata in un modello economico diametralmente opposto a quello prevalente nel nostro Paese e assai diffuso

in Lombardia. Correndo il rischio insito in tutte le semplificazioni, si può affermare che da una parte troviamo grandi imprese ad azionariato diffuso, guidate da manager non proprietari orientati al profitto di breve periodo, con un forte ricorso all'utilizzo di strumenti finanziari; dall'altra, la piccola impresa a conduzione familiare, con solide basi manifatturiere, dove l'imprenditore è proprietario, ed è quindi attento soprattutto alla profittabilità di medio lungo periodo.

Sulla prima tipologia l'impatto della crisi è stato ben più radicale di quanto avvenuto nel nostro sistema. Ciò sia detto non per ingenuo tentativo di tranquillizzare, ma per evidenziare come la preferenza per la solidità e la profittabilità di lungo periodo rappresenti non solo la principale ragione di resistenza alle difficoltà che altri hanno pagato a ben più caro prezzo, ma soprattutto la condizione per cogliere nel presente e nell'immediato futuro le occasioni di innovazione e consolidamento del sistema.

Almeno due sono le direzioni di attenzione che devono essere confermate nel breve periodo: in primo luogo, sul piano congiunturale, gli interventi a sostegno dei lavoratori e delle imprese interessati dagli effetti della crisi; in secondo luogo, la verifica di come il sistema produttivo possa opportunamente trasformarsi nella continuità cogliendo dalla crisi opportunità strutturali.

Sul piano congiunturale, oltre a insistere sul positivo sviluppo dei patti territoriali e degli accordi locali nella gestione degli ammortizzatori sociali, va affrontato e risolto il tema della tempestività nell'erogazione dei contributi e della flessibilità di intervento (☞ cfr. cap. 3 Area Sociale).

Sul piano strutturale, invece, occorre innanzitutto operare per consolidare il clima di fiducia (nei confronti delle imprese, del credito, dei subfornitori, del settore pubblico ecc.), che ha rappresentato e rappresenta un punto di forza «strutturale» del modello lombardo per i fattori storico-culturali a esso sottostanti; intensificare i segnali di forte investimento in capitale umano, sociale e infrastrutturale; insistere a favore della ricerca, dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione; muoversi rapidamente da politiche per le imprese a politiche per l'imprenditorialità. Queste ultime, soprattutto, devono essere plasmate in forte complementarità con forme e interventi a favore dell'aggregazione delle imprese, che non possono più essere concepiti alternativi al modello di impresa familiare garante dell'autonomia dell'imprenditore, essendo oggi una delle principali sfide proposte al percorso di maturazione della piccola impresa lombarda.

L'evoluzione del modello economico «stellare»

L'analisi della struttura dell'economia lombarda e dei processi di evoluzione in atto nella stessa conferma l'emergere dei due driver, che già erano stati individuati nel Rapporto IReR 2005, e che possono essere rappresentati con un modello economico a forma «stellare». Da un lato, le punte della stella, costituite dai segmenti produttivi e di servizi nei quali la Lombardia detiene una solida leadership competitiva a livello nazionale e internazionale, dall'altro, il corpo centrale del sistema a stella, formato dall'insieme dei settori dei servizi che sperimentano anche le dinamiche più interessanti in termini occupazionali.

All'interno del modello, è possibile anche continuare a interpretare l'evoluzione del sistema dei distretti industriali lombardi, sempre più destinati a percorsi differenti, o nella direzione della costituzione della punta di una stella, oppure, viceversa, nella direzione della riduzione progressiva del loro ruolo e del loro peso economico.

A livello internazionale, la crisi economico-finanziaria – come già rimarcato – sta producendo effetti fortemente differenziati sui diversi sistemi, in relazione alle caratteristi-

che degli stessi, evidenziando sempre più chiaramente tali diversità. Questo è vero anche all'interno del sistema lombardo, i cui comparti, se non addirittura le varie imprese di ogni comparto, usciranno dalla congiuntura sfavorevole con percorsi ed esiti molteplici. Il risultato sarà probabilmente un'ulteriore specificazione del modello e differenziazione al suo interno, con maggiori punte, ci auguriamo, e un corpo centrale più articolato, ma, probabilmente, più solido, fortemente integrato e raccordato con le punte.

Nella sua traiettoria verso un propulsivo sistema regionale di innovazione, gli elementi di criticità che sfidano maggiormente la Lombardia rimangono quelli sopra individuati: il capitale umano, sociale e infrastrutturale; la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione; l'imprenditorialità. A essi occorre dedicare le energie migliori, con particolare attenzione ad alcune dimensioni, puntali o di contorno, non più rimandabili, quali l'integrazione tra soggetti pubblici e privati, la coagulazione del sistema regionale intorno ad attività innovative, il trasferimento della ricerca al sistema delle imprese.

Le priorità: l'investimento in capitale umano e sociale

In un contesto economico globale caratterizzato da forti interdipendenze territoriali e settoriali, nel quale la conoscenza assume un ruolo sempre più rilevante, l'investimento in capitale umano e in capitale sociale rimane, quanto e più di prima, il fattore cruciale per lo sviluppo (cfr. cap. 2 e cap. 4 Area Sociale).

Nel processo di accumulazione e qualificazione di capitale umano, grande è, innanzitutto, la responsabilità dei «formatori»: per questo è urgente, a ogni livello, potenziare i sistemi di monitoraggio e valutazione e assicurare una reale autonomia, affinché essi sostengano la libertà responsabile di ogni soggetto e permettano di adottare meccanismi premiali o di correzione. In tale percorso, merito ed eccellenza non possono non essere i criteri di riferimento. Importante poi è favorire la mobilità internazionale, a ogni livello e grado, soprattutto in alcuni settori strategici. Infine, occorre continuare a insistere affinché il lavoro possa essere sempre più opportunità di crescita e continuo apprendimento. Il tessuto imprenditoriale lombardo ha storicamente assicurato, almeno fino a un certo livello, favorendole endogenamente, tali opportunità, e l'integrazione tra le politiche del lavoro e quelle per la formazione sta aiutando la loro valorizzazione, ma gli spazi per una maggiore strutturazione sistemica di tale carattere sono ancora ampi.

In un territorio ricco di capitale sociale quale è quello lombardo, particolare attenzione deve poi essere riposta sugli impatti che le forti interdipendenze sopra richiamate hanno oggi sull'accumulazione e qualificazione del capitale sociale stesso e sulle dinamiche evolutive che gli impongono. Anche a tale maturazione, in forma coerente con le sfide che l'arena competitiva globale impone, va quindi dedicato un investimento specifico, nella consapevolezza che è soprattutto il forte circolo virtuoso tra capitale umano e capitale sociale che può garantire l'ulteriore sviluppo del sistema economico produttivo lombardo e una sua maggiore attrattività.

Ricerca e innovazione: scelte guidate dalle principali esigenze dei territori

Il percorso avviato in Lombardia in materia di interventi a favore della ricerca, dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione è approdato a uno stadio avanzato, con sperimentazioni di modelli e strumenti innovativi.

In particolare, l'aver centrato l'attenzione sui problemi maggiori in relazione alle principali esigenze socio-culturali dei territori, ha aiutato a individuare, da un lato, le priorità e i percorsi appropriati, dall'altro, le principali urgenze per il consolidamento del sistema. Tra queste ultime, particolare rilevanza assume ora la necessità di riconsiderare lo stato di salute degli ambiti di riferimento alla luce dell'attuale crisi economico-finanziaria, affinché le opzioni perseguite possano essere opportunamente aggiornate.

Due sembrano poi le questioni più puntuali da affrontare a breve: in merito ai distretti tecnologici, la proposta di un adeguato sistema di governance dei distretti stessi, concordando i piani di sviluppo con gli attori più competitivi; trasversalmente, l'individuazione di appropriati strumenti conoscitivi per valutare l'impatto degli interventi regionali.

Rimane poi cruciale operare per favorire l'aumento degli investimenti in R&S da parte delle imprese lombarde. Se da un lato, infatti, per una più precisa misurazione di tale variabile, sarebbe opportuno far emergere l'attività già condotta e per diverse ragioni non contabilizzata, dall'altro, occorre senz'altro insistere per un maggiore coordinamento tra i diversi livelli di intervento. In questo ambito, l'azione regionale può fare leva sui primi risultati resi noti dal MISE (2009a) per ciò che riguarda la concessione del credito di imposta per i costi sostenuti dalle imprese in R&S. Nella sola Lombardia i costi ammessi ai benefici dell'agevolazione fiscale ammontano a oltre 2 miliardi di euro, ammontare vicino alle spese in R&S del 2006 rilevate dall'ISTAT (2008g).

La conferma di una nuova stagione infrastrutturale

La produttività e l'attrattività della Lombardia dipendono anche, fortemente, dalla quantità e qualità di infrastrutture fisiche di cui è dotata, soprattutto per il fatto di essere così significativamente caratterizzata da un'intensa attività manifatturiera.

Da questo punto di vista, il completamento dell'infrastrutturazione, a lungo rimandato, ma significativamente rilanciato nel corso di questi anni, deve essere confermato (cfr. cap. 3 Area Territoriale). Rilevanti interventi, con effetti positivi sul sistema delle imprese, sono già stati progettati, messi in cantiere e, in alcuni casi, realizzati. Il quartiere fieristico di Rho-Però, diventato un punto di riferimento internazionale per il settore di riferimento, rappresenta una vetrina importante per le imprese e il territorio lombardo. Interventi viabilistici hanno riguardato la nuova corsia della A4, l'apertura al traffico della superstrada di collegamento Boffalora-Malpensa e l'avvio della riqualificazione della ex SS 415 Paullese. Un beneficio aggiuntivo significativo ci si attende dalla realizzazione della BreBeMi, della Pedemontana lombarda, della Tangenziale Est esterna di Milano e della SS 38. Per tutti i tratti citati si sono registrati avanzamenti definitivi nella progettazione con forte avvicinamento della data di avvio dei cantieri.

Anche gli interventi sulle infrastrutture ferroviarie, ai fini del trasporto passeggeri e merci, devono essere intesi come contributo alla competitività della Lombardia. In questo basti ricordare il completamento del Passante Ferroviario di Milano, la linea di alta velocità Milano-Bologna, i prolungamenti delle linee della Metropolitana Milanese, la bretella di collegamento ferroviario Busto Arsizio-Malpensa. Alcune di queste opere, per esempio la linea 5 della metropolitana di Milano, sono state peraltro previste in project financing, con forte coinvolgimento del sistema privato.

Non ha invece aiutato il contenimento di Malpensa, seguito dalla vicenda Alitalia, con gli effetti di riduzione dell'accessibilità internazionale, fondamentale per la competitività della regione. La tenacia nella difesa di Malpensa può tuttavia essere intesa come premessa per un nuovo ciclo di investimenti per l'intero sistema aeroportuale lombardo, con Malpensa funzionale a un ruolo di hub di livello continentale; Linate avviato a una specializzazione di city airport; Orio al Serio punto di riferimento dell'intero Nord Italia per i voli low cost e Montichiari al servizio del quadrante Est del settore padano.

Altre ottime credenziali per un rilancio duraturo della competitività del sistema produttivo regionale verranno dalle opere connesse a Expo 2015, per le quali rimane fondamentale il coordinamento con il livello di governo nazionale.

Nel modello lombardo l'infrastrutturazione non si ferma tuttavia al solo settore del trasporto di merci e persone ma fa proprie le grandi connessioni dei servizi di rete, che riguardano l'energia, le risorse idriche, il ciclo dei rifiuti e della depurazione, le connessioni di banda larga. Dove è stato possibile sono state introdotte regole di mercato o di semi-mercato che hanno parzialmente ridimensionato il ruolo del settore pubblico. Inoltre, sono stati promossi contratti di servizio attenti ai bisogni delle imprese e avviati, con anticipo rispetto ad altri livelli istituzionali, sistemi di sicurezza di nuova generazione.

Alcune considerazioni per settore

Il *sistema agricolo regionale* presenta caratteristiche strutturali e produttive proprie e ben identificabili che costituiscono anche importanti vincoli ai suoi sviluppi e adattamenti al contesto esterno; esso difficilmente può prescindere dai condizionamenti di carattere agronomico, ambientale e produttivo oltre che dalla cd. vocazionalità del territorio, per cui i suoi ambiti di sviluppo risultano di fatto in gran parte predeterminati.

D'altro canto l'arena internazionale, caratterizzata dalla crescente integrazione dei mercati, impone una più attenta riflessione sui limiti dell'offerta mondiale rispetto a una domanda in sicura crescita e sui rapporti di competizione e di fornitura di alimenti che si instaurano fra i diversi Paesi.

Infine, l'attuale fase della PAC, in via di progressivo ridimensionamento e con un obiettivo temporale importante già previsto nel corso della prossima legislatura regionale, presenta a breve scadenza almeno un problema rilevante in relazione alla prevista abolizione delle quote di produzione nel settore latte.

Tutto ciò considerato, e tenendo conto degli orientamenti più recenti del quadro normativo regionale, sembra evidente che la strategia regionale dovrà concentrarsi in termini relativi sulla competitività, da conseguire principalmente attraverso politiche di investimento in infrastrutture e tecnologia, con l'obiettivo di accrescere la competitività delle materie prime agricole prodotte in regione e che sono il supporto di quei prodotti alimentari tipici strettamente legati al territorio. Questi, a loro volta, sono la chiave di volta della valorizzazione dell'agro-alimentare e della «filiera corta».

D'altro canto, se in una prospettiva di sicurezza alimentare, l'obiettivo di un rafforzamento tecnologico e infrastrutturale dell'agricoltura lombarda deve mantenere una sua centralità, cresce l'attenzione per un suo maggiore ruolo di servizio, che può essere principalmente perseguito potenziandone la multifunzionalità.

Per quanto riguarda il *sistema imprenditoriale*, si conferma nella legislatura una decisa azione regionale a favore delle piccole imprese, svolta in un contesto di risorse piuttosto limitato, nonostante le concessioni aperte su questo fronte dalla riforma avviata con il decentramento amministrativo. Le politiche di intervento si sono caratterizzate per la scelta di investire sugli elementi trasversali (semplificazione amministrativa, promozione del capitale umano, supporto alla ricerca e innovazione, imprenditorialità, internazionalizzazione) nella convinzione che la piccola impresa sia parte di un sistema in cui società e tessuto produttivo sono fortemente interconnessi.

Si può quindi parlare di «politica industriale», a patto che se ne intenda il significato nel senso di un intervento regionale, che ha tentativamente semplificato e sostenuto (non imposto) le direttrici di sviluppo e le priorità che il modello suggeriva, a cominciare dall'alleggerimento dei vincoli per finire a un'attenzione prioritaria al fattore lavoro.

Permangono comunque margini di consolidamento degli interventi. Innanzitutto l'integrazione delle azioni e la riduzione della frammentarietà e sovrapposizione che ancora si scontano in alcuni casi, con l'inevitabile conseguenza di carenze e asimmetrie informative.

Un secondo aspetto di implementazione riguarda la selettività e premialità degli interventi. In assenza della necessaria selettività, gli importi medi erogati rischiano di essere poco incisivi ed è evidente che l'introduzione della selettività esige la capacità di leggere e valutare i soggetti e le condizioni di competitività, operazione non semplice proprio per la caratterizzazione e fluidità di un modello economico i cui fattori dinamici – si è insistito sopra – sfuggono alle rilevazioni e alle graduatorie tradizionali. In altre parole, se la selettività è necessaria, ancora più necessaria è l'adozione di strumenti e indicatori (anche nuovi) che mettano in grado analisti e policy maker di leggere e valutare le dimensioni effettivamente strategiche sulle quali investire.

La terza direzione di consolidamento ha a che fare con la funzione di accompagnamento. Un'imprenditorialità fortemente caratterizzata dalla dimensione di intrapresa personale e familiare è per sua natura giustamente orgogliosa della propria autonomia. Spesso anche di fronte alle difficoltà, l'esigenza espressa con insistenza dagli imprenditori lombardi è quella di essere facilitati, più che aiutati. Il ruolo pubblico è maggiormente sfidato da questa richiesta. Si impone, quindi, una capacità di accompagnamento di tipo attivo, nel quale la Regione sia in grado di conoscere, valutare e facilitare i progetti di crescita, accettando parte del rischio imprenditoriale insito negli investimenti. Lo sviluppo dello strumento dei fondi rotativi va in questa direzione: il lavoro di istruttoria delle richieste di finanziamento esige una corresponsabilità della Regione nella valutazione e non si limita al semplice rispetto di requisiti procedurali.

Un ambito specifico che si presta alla razionalizzazione degli interventi è quello dell'internazionalizzazione, segmento nel quale si sovrappongono diverse iniziative, sia regionali che nazionali, e in cui si avverte l'assenza o la debolezza del coordinamento, interno alla Regione ma anche esterno con gli altri enti preposti al sostegno dell'internazionalizzazione. L'internazionalizzazione potrebbe diventare sempre più un «cantiere di sperimentazione» di misure innovative volte a promuovere, sostenere e finanziare le imprese lombarde sui mercati internazionali. Gli accordi siglati con il Ministero dello Sviluppo Economico per il coordinamento delle missioni e delle iniziative congiunte vanno in questa direzione. L'ambito di collaborazione potrebbe utilmente essere esteso anche all'operatività di SACE e SIMEST a cui non possono accedere, per i requisiti di ammissibilità previsti, le piccole imprese lombarde.

Molte delle considerazioni espresse sulle politiche regionali a favore delle PMI valgono anche per il *settore dell'artigianato*, a testimonianza forse anche dell'opportunità di superare la distinzione giuridica tra impresa artigiana e micro e piccola impresa con cui condivide problematiche economiche e aziendali.

Il progetto di legge sull'artigianato, attualmente in discussione, pur attenendosi alla definizione di impresa artigiana (che è nella legge nazionale e impatta su questioni previdenziali e assicurative) cerca di andare in questa direzione. Grava comunque la non risolta questione (non solo nominalistica) di una sotto-settorialità che, da un lato, fa certamente giustizia della specificità dell'artigianato rispetto alla mera microimpresa; dall'altro, sul piano organizzativo e programmatico rischia di ostacolare la realizzazione di quella integrazione delle politiche sopra auspicata.

Se un tema merita comunque una ripresa in questo contesto è quello della centralità dell'imprenditore artigiano, con le opportunità e i vincoli che questo comporta. Imprenditore artigiano che non può non rimanere obiettivo e riferimento di ogni politica in materia. A tale tema è anche legato quello della trasmissione dei saperi e dei mestieri che seguiva tradizionalmente la linea della successione familiare, ma che oggi, venendo spesso meno il passaggio generazionale di padre in figlio, rischia di interrompersi, causando la perdita di un patrimonio di competenze e abilità tecniche di difficile sostituzione.

A livello di sistema, una linea di policy da verificare con attenzione nel prossimo futuro è quella recentemente intrapresa, tesa a supportare il tessuto produttivo artigiano nel suo complesso a sperimentare nuovi percorsi in grado di accrescere la competitività delle imprese, riducendo il rischio dovuto alla «non esperienza» e alla successiva diffusione sul territorio dell'esperienza acquisita.

Una sfida poi da affrontare coraggiosamente è quella del non soddisfacente dialogo con le imprese artigiane, oggi di fatto condotto attraverso le realtà associative, con l'esclusione a priori delle piccole imprese non rappresentate. Le Agenzie delle imprese previste nel progetto di legge potrebbero aprire un canale privilegiato con il mondo imprenditoriale, consentendo un dialogo diretto. L'efficacia di tale innovazione dipenderà comunque, anche in questo caso, dalle modalità con le quali verrà implementata.

Infine, rimane da sciogliere il nodo dell'accesso al credito. La crisi economico-finanziaria ha riproposto con gravità tale nodo ed evidenziato come le procedure per accedere agli incentivi regionali si siano rivelate spesso complesse, incerte e costose.

Il *settore dei servizi alle imprese* ancorché legato al comparto secondario risponde a sollecitazioni e vive problematiche differenti rispetto a quest'ultimo. Pertanto, pur all'interno di un quadro comune di obiettivi e di strumenti, la Regione dovrebbe evitare il rischio dell'omologazione delle iniziative su settori tra loro assai differenti, sia per l'utilizzo dei fattori produttivi, sia per le vulnerabilità rispetto alla concorrenza internazionale, sia per i fabbisogni di sostegno.

In generale, è possibile avanzare alcune ipotesi di intervento per il comparto dei servizi alle imprese che permettano di agire su più leve contemporaneamente, lasciando allo stesso tempo alle imprese beneficiarie una grande flessibilità in relazione a quale leva sfruttare per l'implementazione della propria strategia.

Una prima politica di questo tipo potrebbe consistere nel favorire una domanda «avanzata» di servizi, attraverso iniziative o agevolazioni di tipo fiscale o finanziario destinate a imprese (di servizi o manifatturiere) italiane o estere che richiedano servizi innovativi/avanzati a imprese di servizi del territorio. Questa politica nasce dalla consapevolezza che l'innovazione nelle imprese di servizi avviene durante il processo di in-

terazione con il cliente e quindi dall'opportunità di stimolare le imprese di servizi a erogare servizi non standard.

Specularmente, sul fronte dell'offerta, possono essere suggerite politiche di tipo *push*, creatrici cioè di un'offerta «avanzata», specificatamente dedicate alle imprese di servizi. Queste politiche potrebbero concretizzarsi in iniziative per la progettazione di servizi innovativi, comprendenti se possibile incentivi all'aggregazione di più imprese, o all'avvio di relazioni con centri pubblici di ricerca o università.

Ulteriori politiche raccomandate riguardano l'ambito finanziario. Le imprese di servizi incontrano, infatti, significative difficoltà nell'accesso a fonti di finanziamento, sia in termini di capitale di rischio che di capitale di debito, a causa della complessità intrinseca nella stima del valore di imprese e progetti basati su asset intangibili. Tra le politiche finanziarie, in particolare, si potrebbe proporre l'attivazione di fondi, garanzie o direttamente di fondi di *venture capital* o di *loan* agevolati espressamente dedicati alle imprese di servizi.

Infine, per quanto riguarda i servizi avanzati, e in particolare i KIBS, si evidenzia la necessità di politiche specifiche, sia per avvicinare, anche geograficamente, l'offerta alla domanda, sia per potenziare e qualificare l'offerta, soprattutto nei servizi per la R&CS, sia per migliorare le condizioni transattive e le competenze delle aziende utenti, sia per allentare la situazione di autoreferenzialità nella quale il comparto si trova oggi.

Nel *settore distributivo* la necessità di assicurare un equilibrio ha portato, da un lato, a politiche che favoriscano la modernizzazione del settore stesso, dall'altro, ad azioni volte a conservare un'ideale presenza di strutture commerciali all'interno degli abitati (in particolare nei piccoli comuni e nei comuni montani), a qualificare il servizio di prossimità e a valorizzare l'offerta dei centri storici quali «centri commerciali naturali». Tali politiche hanno ottenuto buoni risultati e non possono non essere confermate in futuro.

D'altro canto, in Lombardia, le autorizzazioni amministrative all'apertura delle grandi superfici di vendita vengono ancora rilasciate senza tener conto della quota di mercato del richiedente. Per favorire l'accesso al mercato di ulteriori operatori della grande distribuzione, sarebbe opportuno introdurre analisi territoriali della concentrazione come base per modificare il processo di autorizzazione all'apertura di nuovi esercizi.

Una possibile via per contrastare la tendenza alla riduzione degli esercizi commerciali, soprattutto di quelli localizzati nei centri urbani, è costituita dalla politica dei distretti del commercio, che ha ottenuto buoni risultati nel corso della presente legislatura. La sua riproposta, in versione aggiornata, potrebbe prevedere ulteriori criteri per la classificazione dei distretti stessi nella direzione di una sempre maggiore aderenza alle caratteristiche peculiari di ogni territorio.

Ulteriore esperienza positiva è quella del Tavolo della filiera agro-alimentare, finalizzato anche a rendere maggiormente efficiente la filiera stessa, con possibili benefici per tutti i soggetti coinvolti, nell'orizzonte di una sempre maggiore sicurezza alimentare.

Un'attenzione maggiore merita invece in futuro il commercio all'ingrosso, importante veicolo di competitività e internazionalizzazione, oggi ancora non seguito adeguatamente dalle politiche regionali.

Inoltre, un'opportunità non secondaria per l'introduzione di percorsi di innovazione nel settore, rispetto ai quali la Lombardia potrebbe svolgere un ruolo di precursore, è rappresentata dalla moneta elettronica, sperimentabile attraverso nuovi sistemi di pagamento con tecnologia RFID che non prevedono transazioni monetarie.

Infine, per quanto riguarda il *settore turistico*, le importanti evoluzioni in corso hanno fortemente influenzato la geografia delle destinazioni. Il turismo accelera la

progressiva trasformazione delle città moderne e delle destinazioni in genere da «spazio dei luoghi» a «spazio dei flussi», in nodi di una fitta rete di scambi e relazioni che coinvolgono persone, informazioni, conoscenze e investimenti. Da una competitività in termini di prezzo si è passati a una competitività che fa appello all'ammontare delle risorse e degli attrattori presenti nella destinazione, allo stock di infrastrutture, alle caratteristiche e alla qualità dei servizi complementari e alla relazione tra di essi.

Dal punto di vista della domanda, si è assistito al progressivo affermarsi di un processo avviato da tempo: dalla villeggiatura (statica e uniforme che durava indicativamente un mese) alle vacanze (che riguardavano tutti gli strati sociali e potevano essere più di una) ai turismi (più soggiorni in Italia o all'estero di medio/breve durata) cui è corrisposta una specializzazione e segmentazione dei mercati con conseguente individuazione di nuove linee di prodotti. Parallelamente, sfuma sempre più la distinzione tra turismo d'*élite* e turismo di massa, in quanto viene meno la corrispondenza tra concezione economica e culturale tra questi due gruppi.

A livello nazionale si sta prospettando un'evoluzione dell'intervento pubblico: dal sistema turistico locale l'attenzione si sta spostando verso i distretti produttivi. Diventa prioritario privilegiare e sostenere i sistemi di relazione a rete e i modelli di interdipendenza delle filiere produttive. L'azione di Regione Lombardia si può coerentemente inserire in questa direzione: pur se la normativa regionale ha da subito definito il «sistema turistico», eliminando la dizione «locale», di fatto fino a ora è stato privilegiato l'aspetto territoriale nella predisposizione dei programmi a scapito dei prodotti e dei tematismi. La sfida è ora il superamento dell'approccio territoriale a favore della promozione dei sistemi turistici di prodotto, sull'esempio dei club di prodotto avviati in altre Regioni.

Infine, particolare menzione merita Milano. Il capoluogo rimane ancora un'occasione turistica non adeguatamente sfruttata: pur concentrando quasi la metà dei flussi turistici regionali, di fatto non riesce a sradicare l'immagine di città d'affari. Sicuramente una grande occasione è rappresentata dall'Expo nel 2015. Negli ultimi anni, comunque, si è assistito a un avvio di nuova progettualità che ha trovato legittimazione nel riconoscimento del sistema turistico metropolitano e di quello della provincia.