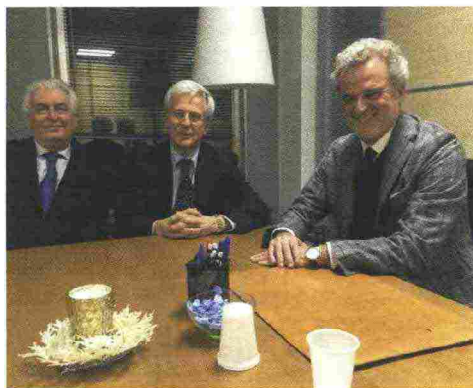


“#Lombardia 2030”, il piano strategico di Confindustria Lombardia

Intervista ad Alberto Ribolla, Presidente di Confindustria Lombardia

di Daslav Brkic

Abbiamo letto il bellissimo Piano Strategico per i prossimi 15 anni – complimenti, molto completo! Tocca tutti i temi principali delle nostre attività, i cluster lombardi e i network europei, lo sviluppo del capitale umano, la cultura d'impresa, la formazione professionale, l'internazionalizzazione. Dopo che ha assunto la Presidenza di Confindustria Lombardia (nel 2013, ndr.), cosa lo ha spinto a prepararlo?



Da sinistra Marco Pepori, Daslav Brkic e Alberto Ribolla

Sarò sincero: il nostro non è un Paese che pensa 'a lungo termine'. Quindi, volevo farlo proprio per questo, per guardare lontano, con una visione strategica e soprattutto condivisa con gli operatori industriali. Il Prof. Fortis definisce a ragione la Lombardia come 'straordinaria'. Volevo pertanto innanzitutto capire chi siamo, quali sono i nostri numerosi punti di forza, poi interrogare le dieci associazioni ter-

ritoriali nostre associate per definire in maniera condivisa le azioni da fare. La condivisione infatti è una delle componenti essenziali di questo processo strategico.

Il Piano strategico, presentato ufficialmente il 1 dicembre 2015, è stato poi condiviso con tutti gli stakeholder regionali (Regione, Confartigianato, Confcommercio, Ice, SACE, sindacati, Ufficio scolastico regionale, Unioncamere, Cluster tecnologici lombardi) nell'ambito del convegno 'Sharing the Future', ed è a seguito di questa giornata di confronto con i principali attori economici ed istituzionali che sono poi stati elaborati gli *action plan* di #Lombardia2030.

Quali sono i concetti principali?

Evitando di dire cose scontate, abbiamo cercato di indirizzare le nostre azioni lungo le seguenti direttrici principali:

- Forse la più importante, la cosiddetta "Industria 4.0", l' "Internet of Things" – l' architrave dello sviluppo futuro del manifatturiero e dell'industria in generale, oltre che dei settori dei servizi e dell'artigianato
- Coinvolgimento della finanza per utilizzare il grande risparmio privato nel ciclo produttivo. Trasformare la 'rendita' in 'ricchezza'
- Sviluppo di cultura d'impresa. Ce n'è bisogno anche in Lombardia, moltissimo nel resto d'Italia. Oggi purtroppo domina una certa 'cultura anti-industriale' nei confronti delle attività produttive. Poi la solita burocrazia, le lentezze.....Noi ci siamo ispirati alla frase di Michael Porter, il grande guru della strategia d'impresa mondiale (vedi box)
- Attenzione verso la classe media, sia con più impieghi pubblici che quelli privati, ma in lavori maggiormente 'skilled', con salari più alti
- Spinta verso l'internazionalizzazione, un'internazionalizzazione di sistema che non sia solo export ma a 360 gradi, in entrata e in uscita dalla Lombardia
- Rafforzamento ulteriore dei 'cluster', la grande forza dell'industria lombarda, unendo industria, territorio e ricerca
- Sviluppo del capitale umano, perché un capitale

“Un Paese è competitivo nel momento in cui le imprese che operano sul suo territorio sono in grado di competere con successo nell'economia globale, mentre assicurano al cittadino medio standard di vita elevati e crescenti”

(Michael Porter)



MichaelPorter_
#Lombardia2030

umano d'eccellenza è infatti alla base delle capacità di un territorio di essere competitivo.

Che difficoltà ha incontrato durante la preparazione del Piano?

Generalmente una partecipazione entusiasta, dopo la sorpresa iniziale, con una buona condivisione e partecipazione costruttiva delle associazioni territoriali. Tutti volevano dare un contributo!

Qualche aneddoto importante o curioso?

Michael Porter, col suo lavoro decennale, era l'ispiratore del Piano. Un professore dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness dell'Università LIUC – nostri partner che ci hanno affiancato in questo percorso – è riuscito a farglielo leggere e commentare (vedi foto).

Ogni tanto, Confindustria è vista da alcuni imprenditori con un certo scetticismo. Come vede la possibilità che Confindustria diventi la forza motrice del sistema imprenditoriale?

Spezziamo una lancia a favore di Confindustria: in realtà ci sono molti aspetti positivi nell'azione di lobbying. Confindustria esprime una sintesi, a tutti i livelli, tra Governi/Amministrazioni e le imprese. Questo a livello nazionale, ma – ed è importantissimo – anche regionale a livello europeo. Mi viene in

mente, ad esempio, l'impegno per lo sviluppo della strategia macroregionale di EUSALP a livello istituzionale di Regione Lombardia e, a livello di lobby da parte di Confindustria Lombardia, la pressione affinché si affermi la centralità del manifatturiero

all'interno della Macroregione Alpina. Non dimentichiamoci che l'Europa rappresenta l'ambito nel quale siamo chiamati a operare e confrontarci e dove la nostra azione di lobby deve essere sempre più incisiva.

Poi Confindustria ha una grande responsabilità nei formidabili cambiamenti nel mondo odierno: p.e. ora molte aziende internazionali nel settore digitale investono in Italia, che offre grande competitività a parità dei prezzi ovvero costi. Confindustria serve a facilitare questo percorso, dove ha un grande ruolo. Poi ci sono le riforme del sistema industriale, spesso neanche tanto note fuori dal cerchio degli specialisti.

Quali sfide competitive hanno oggi le imprese lombarde?

In primis, entrare come scelta strategica nell'Industria 4.0 – questo cambiamento dovrebbe diventare un'ossessione! – poi, tagliare i costi; aumentare la ricerca industriale; migliorare i rapporti con l'Europa; aumentare la dimensione aziendale; sviluppare delle supply chain più efficienti; migliorare lo sforzo dell'internazionalizzazione; trovare i capitali da investire, ma anche il coraggio di farlo! Quest'ultimo punto è importante e molto critico: basta vedere il paragone con la capitalizzazione della borsa di Parigi, anche se le economie dei nostri due paesi hanno dimensioni abbastanza simili. Inoltre, investire nel capitale umano: non siamo avanti in questo settore. Anche se ora investissimo molto nei nuovi impianti, non avremmo abbastanza giovani leve per operarli, una volta costruiti fra due o tre anni. E i posti migliori per formare i giovani sono le aziende! La formazione, soprattutto all'interno delle aziende, è assolutamente essenziale per far crescere la nostra economia.

Le nostre aziende riescono a stare al passo coi principali trend odierni, quali lo sviluppo

Il Piano strategico "#Lombardia 2030" si concentra su varie direttrici: l'Industria 4.0, miglior coinvolgimento della finanza, sviluppo della cultura d'impresa, attenzione verso la classe media, spinta verso l'internazionalizzazione, rafforzamento 'cluster', sviluppo del capitale umano



tecnologico e la capacità di internazionalizzarsi, con sufficiente massa critica?

Sì, certamente, la maggior parte riesce a stare al passo. La **Lombardia** è ai primi posti in Europa in quanto a competitività. Si vede

dal nostro export. Lo stesso vale per l'Emilia-Romagna e il Veneto. Ogni anno incontriamo tutte le rappresentanze consolari a Milano: battiamo il record mondiale, siamo la città con più rappresentanze al mondo – un motivo ci sarà! La loro partecipazione a questi incontri con **Confindustria** è entusiasta.

Questo va bene per le grandi aziende, certamente, ma per quelle piccole?

Anche loro lavorano abbastanza bene. Dalle nostre analisi si vede che le aziende medio-grandi talvolta stanno meglio di quelle grandi; quelle con meno di 50 addetti, invece, tendono ad avere dei problemi, oggi. Per questo motivo come **Confindustria Lombardia** spingiamo le piccole e medie imprese ad entrare nei cluster, per avere maggiori possibilità di accesso a know-how e maggiore peso sui mercati. L'Unione fa la forza.

Uno dei pilastri del Piano è il cosiddetto "Medium-tech". Cosa ci può dire a riguardo?

Guardiamo il parallelismo: coi suoi 8,5 mln di abitanti, la Silicon Valley è quasi grande come la **Lombardia**, con una città-centro (San Francisco) su per giù grande quanto Milano. Grandissime invenzioni! Noi non ne saremmo capaci, ma...non vengono mai prodotte là.

D'altro canto, Detroit – un altro grande cluster, produce bene ma è disastroso dal punto di vista dell'inventiva e della novità.

Ecco, noi siamo dei grandi 'equilibratori', sappiamo far la sintesi, far crescere le tecnologie e combinarle con altre, e poi fare dell'ottimo *manufacturing*, come i tedeschi. Nelle parole del presidente di **Assolombarda** G. **Rocca**, abbiamo una tradizione 'incrementale e combinatoria'.

Uno dei recenti punti dolenti è il nostro ritardo nella produttività. Cosa ne pensa?

Malauguratamente, questo è vero, dovuto soprattutto alla cultura anti-impresa. Inoltre, non si può difendere *tout court* l'impiego immobile nelle imprese. Queste ultime devono modernizzarsi, certamente all'interno di un sistema sociale che

protegge, ma anche che insegna, che aiuta con l'outplacement, che facilita il re-inserimento nei cicli produttivi, anche diversi – non solo attraverso la Cassa d'integrazione.

Il Jobs Act è stato un ottimo risultato, ma il generale ritardo nella digitalizzazione per noi è un grande ostacolo.

Il successo dell'Expo ha generato una grande fiducia nelle nostre forze. Come capitalizzare su questo successo?

Innanzitutto, bisogna pensare per il lungo periodo, essere ricettivi anche ad altri grandi eventi. Peccato per Roma e le Olimpiadi mancate. Però, dobbiamo fare i nostri 'compiti a casa': per esempio, ripensare la qualità del nostro sistema dei trasporti: aeroporti treni aerei non sono all'altezza del ruolo di leader europeo al quale ambiamo. Solo da poco tempo la metropolitana milanese ha un network vasto e funzionalmente ineccepibile – tutto il sistema dei trasporti in **Lombardia** dovrebbe essere così. Incoraggiamo i progetti post-Expo, per esempio il Parco della scienza, del sapere e dell'innovazione. Milano poi fa molto bene a candidarsi e ad attrarre la finanza post-Brexit, le manifestazioni scientifiche, ecc. la **Lombardia** funziona e la gente ci viene molto volentieri.

Le nostre aziende sono generalmente competitive e stanno al passo delle migliori nel mondo. Ma dobbiamo sempre innovare e migliorare, tagliare i costi, aumentare la ricerca industriale, sviluppare delle supply chain più efficienti; migliorare lo sforzo dell'internazionalizzazione ed investire con più coraggio

Cerchiamo anche i progetti sovregionali, con altre regioni europee, per esempio la USALP, la macroregione alpina, che include anche parti della Svizzera, Francia, Austria, Slovenia. Per esempio, il grande successo del progetto europeo per estendere la navigabilità del Danubio sarà una lezione per tutti.

Alberto Ribolla, top manager di Confindustria, ma anche imprenditore. Come mai un imprenditore di successo si trasforma in un dirigente confindustriale?

Per passione, spirito associativo e di servizio, interesse in ideali più alti! Ognuno ha la sua passione....

Cosa ci può dire, invece, sulle sfide attuali delle sue aziende?

Le mie aziende operano prevalentemente nei settori oil&gas, quindi è chiaro che il momento oggi



“#Lombardia 2030”, Confindustria Lombardia's Strategic Plan

Under the guidance of Alberto Ribolla, President of Confindustria Lombardia since 2013, in 2015 a Strategic Plan for the next 15 years was issued for the first time, in collaboration with all stakeholders, outlining the vision and guidelines for manufacturing in the **Lombardia** region.

In this interview, Mr. Ribolla outlines the main directions of the Region's future strategic thrust: embrace digitalization, also called 'Industry 4.0'; find more sources of financial support and capital for the enterprises; devote special attention towards job development for the middle class; stronger push towards internationalization; strengthening of the 'clusters' of excellence; developing human capital. Lombardy's industry is generally as competitive as its peers in Europe, very strong in combining innovation with manufacturing, particularly in 'medium-tech' businesses, but we also need a more efficient infrastructure, particularly for transportation; more R&D; better ties with the European Administrations; larger companies; a more efficient supply chain and generally further improvements in productivity. We also hope that the success of 'Expo 2015' will lead to more similar initiatives and to large industrial undertakings jointly with other neighboring countries.

Per capitalizzare sul successo dell' Expo, dobbiamo pensare per il lungo periodo, ad altri grandi eventi, ma anche ai progetti sovranazionali – sempre facendo prima i nostri 'compiti a casa': p.e. ripensando la qualità del nostro sistema dei trasporti

sia uno dei più difficili.

Le ristrutturazioni inevitabili portano a una rivisitazione anche del modo di fare impresa.

Dobbiamo ingegnerizzare e realizzare 'Impianti 4.0' che ci parlino, con dei chip che segnalino quando delle componenti devono

essere sostituite, etc. Tutto ciò stravolgerà la maniera di allocare non solo i CAPEX ma soprattutto gli OPEX.

Dobbiamo guardare invece, e prendere esempio, da quei settori ad alta competizione ma più evoluti, che negli ultimi anni sono cambiati drasticamente. Mi viene in mente il settore automobilistico.

Lei è da tanto tempo una delle colonne portanti dell'ANIMP. Come vede la nostra associazione in futuro?

ANIMP è sempre più necessaria alle imprese. Le riunioni sono uno dei pochi momenti dove ci parliamo fra di noi, tra clienti/EPC general contractor/fornitori/accademici. È un esempio eccellente di associativismo, che trovo

estremamente innovativo pur nella sua consolidata tradizione.

Il pensiero conclusivo?

La flessibilità e la completezza italiana ci rendono molto competitivi, anche nei confronti dei paesi Low Cost...Dobbiamo però investire in 'Industria 4.0, nelle infrastrutture, nei trend moderni. Dobbiamo credere nelle filiere, non solo perché italiane, ma che sappiano dare valore aggiunto al consumatore. È soprattutto una questione di cultura, talvolta non all'altezza delle sfide.

La Corea, ad esempio, ha più del doppio delle connessioni digitali rispetto all'Italia.

Le nostre Università, alcune sono molto buone, altre no. Il Politecnico di Milano è l'ariete, all'avanguardia.

In sintesi: lavoriamo e impegniamoci, con molta grinta ma anche con sicurezza e fiducia in noi stessi. Puntiamo sui nostri punti di forza e non smettiamo mai di reinventarci. E se non sempre riusciamo ad anticipare i cambiamenti, cosa che troppo spesso ci costringe ad inseguire i nostri competitor, diventiamo noi stessi primi portatori di cambiamenti, innovatori. È nel nostro dna.



Alberto Ribolla

Alberto Ribolla è Presidente di **Confindustria Lombardia** dall'ottobre del 2013.

Laureato in Ingegneria Chimica presso il Politecnico di Milano, è Amministratore Delegato di Sices Group, con sede a Legnano, società attiva nella costruzione di impianti industriali, con un fatturato di oltre 200 milioni di euro. In SICES GROUP, è Presidente del Consiglio di Amministrazione di Pensotti Fabbrica Caldaie Legnano S.p.A., Vice Presidente della SICES Polska, Presidente della Mecaer Aviation Group S.p.A. (settore aerospaziale).

È membro del Consiglio Generale di **Confindustria** dal 1993 ed è stato Presidente del Club dei "15" di **Confindustria** (le 15 province italiane con il più alto livello della produzione) dal 2007 al 2014.

Membro del consiglio di amministrazione del Cre-

dito Valtellinese da maggio 2004 al 2016, membro del Comitato Esecutivo e strategico dal 2009 al 2016.

Negli ultimi anni è stato fondatore e Presidente di Lombardy Energy Cleantech Cluster (2009-2015) e membro del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC.

È consigliere nel Consiglio Nazionale ANIMP ed è stato Membro di Giunta Esecutiva ANIMP.

Sempre impegnato nelle attività delle Associazioni locali, è stato Presidente dei Giovani Imprenditori di UNIVA, Vice Presidente e Presidente dell'Unione degli Industriali di Varese, membro del Consiglio di Amministrazione della Camera di Commercio di Varese e della filiale di Varese della Banca d'Italia.