

LAZIO  **INTERNATIONAL**

**Linee guida
delle politiche regionali
sull'internazionalizzazione
del sistema produttivo
del Lazio**

**Programma di interventi
2014**



**REGIONE
LAZIO**

**Linee guida
delle politiche regionali
sull'internazionalizzazione
del sistema produttivo
del Lazio**

**Programma di interventi
2014**



Indice

1. L'internazionalizzazione del sistema produttivo per sostenere la crescita e la competitività del Lazio	9
2. Obiettivi, <i>governance</i> , strumenti per una nuova programmazione strategica	14
3. Il processo di internazionalizzazione dei principali comparti produttivi	19
3.1 <i>Aerospazio</i>	22
3.2 <i>Agroalimentare</i>	24
3.3 <i>Arredo-Design</i>	26
3.4 <i>Automotive</i>	28
3.5 <i>Bioscienze</i>	30
3.6 <i>Economia del mare</i>	32
3.7 <i>Ict</i>	34
3.8 <i>Industria culturale</i>	36
3.9 <i>Restauro e tecnologia delle costruzioni</i>	38
3.10 <i>Sistema moda</i>	40
4. L'internazionalizzazione nel Lazio: un'analisi di sistema	42
4.1 <i>Punti di forza del sistema produttivo</i>	42
4.2 <i>Punti di debolezza del sistema produttivo</i>	44
4.3 <i>Punti di forza del sistema di supporto</i>	45
4.4 <i>Punti di debolezza del sistema di supporto</i>	46
4.5 <i>Opportunità</i>	47
4.6 <i>Principali fattori critici</i>	49
4.7 <i>Le esperienze delle altre Regioni</i>	50
5. Linee guida delle politiche regionali	52
6. Programma di interventi 2014	58
6.1 <i>Sostegno a progetti promossi dal sistema imprenditoriale</i>	60
6.2 <i>Azioni e progetti a regia regionale</i>	61
6.3 <i>Riforma della governance</i>	65
6.4 <i>Scheda riassuntiva azioni 2014</i>	67



Nicola Zingaretti

Presidente Regione Lazio

Il Lazio, non solo grazie alla forza e all'attrattività di Roma, ha enormi potenzialità sullo scacchiere globale: il nostro territorio sa esprimere eccellenze nell'alta tecnologia e nella ricerca, ha un grande e unico patrimonio di storia, cultura e bellezza, prodotti di qualità. Possediamo, cioè, alcuni tra i beni più richiesti nel mondo.

Quello che fino a oggi è mancato è un progetto complessivo per far emergere questa grande ricchezza in un contesto globale. La Regione Lazio, in questa sfida decisiva per il futuro di imprese e cittadini, è stata pressoché assente.

Gli strumenti per l'internazionalizzazione messi dalla Regione a disposizione del nostro sistema produttivo sono stati insufficienti sia dal punto di vista delle risorse, sia da quello della *governance*. Da qui è nata l'esigenza di dedicare all'internazionalizzazione, quale fondamentale capitolo per lo sviluppo, un progetto complessivo di medio-lungo termine, che presentiamo con questa pubblicazione.

Non solo risorse importanti, ma un piano per dare alle imprese del Lazio, finalmente, un supporto concreto all'internazionalizzazione, sia in termini di *export*, sia nella capacità di attrarre investimenti dall'estero.

Un insieme di misure che si incardinano dentro un progetto più ampio di sviluppo e che mettiamo a disposizione soprattutto di chi meglio saprà scommettere sull'innovazione, delle imprese con il più alto tasso di ricerca, di chi affronta il mercato globale puntando sulle qualità e sui punti di forza del nostro territorio.

Tutti loro, da oggi, potranno contare oltre che su sé stessi, anche su una Regione come interlocutore presente, affidabile, attivo.



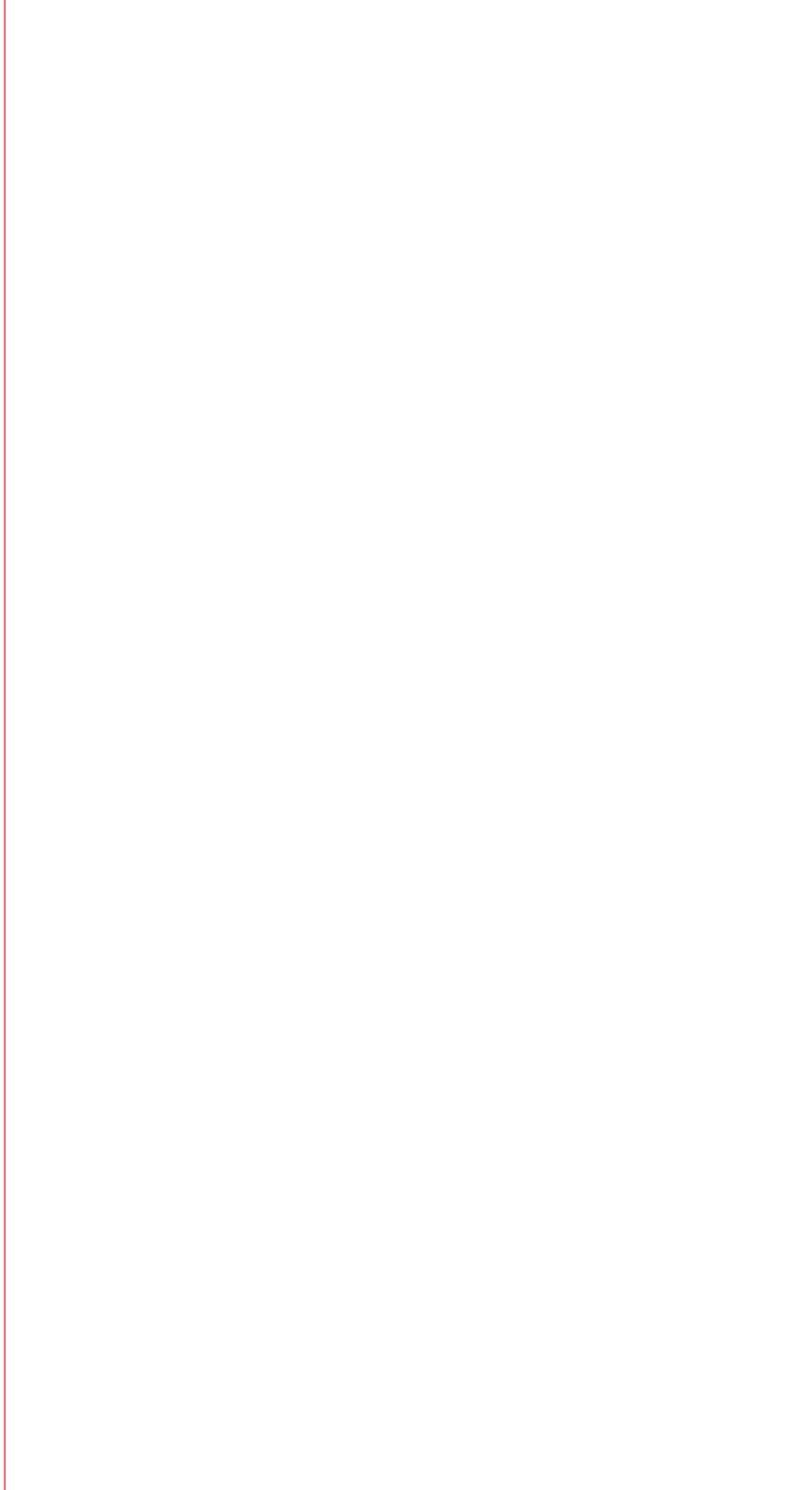
Guido Fabiani

Assessore allo Sviluppo Economico
e Attività Produttive della Regione Lazio

Con la presentazione delle **Linee guida delle politiche regionali sull'internazionalizzazione del sistema produttivo del Lazio** e del **Programma di interventi 2014** intendiamo imprimere un cambio di passo al processo di internazionalizzazione della Regione.

Non abbiamo voluto affidare la stesura di questo documento a un'istituzione esterna, per quanto prestigiosa. Lo abbiamo elaborato sui tavoli del nostro Assessorato, con l'apporto delle competenze di Sviluppo Lazio; lo abbiamo costruito attraverso una lunga fase di ascolto articolata su dieci grandi comparti rappresentativi della realtà produttiva regionale e chiamando alla discussione e al confronto le associazioni, i sindacati, le imprese, gli operatori e gli esperti.

Grazie soprattutto alla presenza di Roma, il Lazio ha "per definizione" una vocazione internazionale dal punto di vista culturale, storico, sociale e anche, per quello che più direttamente ci riguarda, economico. In una visione di sistema, ci poniamo l'obiettivo di mettere pienamente a valore tutte le potenzialità esistenti. In questa Regione si può contare su un'eccezionale presenza di strutture di ricerca, su settori produttivi – come ad esempio l'aerospazio e il farmaceutico – collocati su posizioni di avanguardia della frontiera tecnologica europea e mondiale, su una straordinaria diffusione sul territorio di preziosissimi centri storici, su un mix unico di tradizioni, cibo, imprese culturali e artigianato e sulla possibilità di un'interlocuzione diretta con la comunità internazionale attraverso la presenza in loco delle ambasciate di tutti i Paesi del mondo. Questi punti di forza debbono divenire fattori di trascinamento dell'insieme del tessuto produttivo e culturale del Lazio, sono i ponti che lanceremo per stringere legami stabili con gli altri Paesi e, allo stesso tempo, per rendere il nostro territorio ancora più attrattivo per il turismo, per gli investimenti e per le imprese globali che intendono partecipare allo sviluppo della Regione. Il percorso internazionale che vogliamo costruire si propone di aprire nuovi orizzonti al "Sistema Lazio". Cominceremo da subito, chiamando a collaborare tutte le energie disponibili, soprattutto quelle più dinamiche e innovative, e mostrando insieme la volontà di guardare lontano.



I. L'internazionalizzazione del sistema produttivo per sostenere la crescita e la competitività del Lazio

Il Lazio è la seconda area economica italiana dopo la Lombardia per ricchezza prodotta (11% nazionale) ed è collocata nel 2013 da Eurostat tra le venti economie regionali più importanti dell'Unione Europea (1,3% del totale). Negli anni Duemila, la nostra regione ha conosciuto livelli di crescita tendenzialmente superiori a quelli nazionali; un trend venuto meno in coincidenza con l'inizio della crisi. Solo per ricordare i numeri più indicativi, le ultime rilevazioni Istat sull'economia regionale evidenziano che dal 2008 al 2013 il Pil è arretrato di oltre 6 punti percentuali, il tasso di occupazione è sceso al 57,2% (era al 59,7% nel 2008), quello di disoccupazione ha superato il 12% (era al 7,5% a fine 2008), la disoccupazione giovanile è salita a oltre il 40% nel 2013.

La crisi economica ha avuto dunque un impatto estremamente significativo, mostrando i limiti e le carenze strutturali del sistema economico regionale, più esposto agli effetti della recessione anche per la mancanza, negli scorsi anni, di una visione dello sviluppo da parte del decisore pubblico in grado di sostenere gli elementi di forza del territorio: la presenza di numerosi centri di ricerca, un capitale umano qualificato, un ricco tessuto storico, culturale e ambientale, un sistema imprenditoriale dinamico e vario.

È sempre più diffusa la consapevolezza dei fattori di criticità di lungo periodo che impediscono al Lazio di essere pienamente concorrenziale, frenandone l'aggancio alla ripresa in atto in altre aree economicamente più avanzate. Una situazione fotografata dall'*EU Regional Competitiveness Index 2013* della Commissione Europea, in cui il Lazio è sceso dal 133° al 143° posto nella classifica di competitività tra 262 regioni europee. Si pensi, per fare alcuni esempi, alla difficile sinergia tra sistema della ricerca e mondo delle imprese,

Effetti della crisi sul sistema produttivo del Lazio

Le criticità strutturali che minano la competitività del sistema

alla perdita di competitività e capacità innovativa degli ultimi anni, con la quota di imprese che hanno immesso innovazioni di prodotto o di processo scesa dal 28% del 2008 al 21% del 2010 e con la spesa pubblica e privata per ricerca e sviluppo calata dallo 0,65% del Pil 2009 allo 0,60% del 2010. Ancora, si consideri la bassa dimensione aziendale e l'alta concentrazione delle imprese nella Capitale (il 75% del totale), elemento, quest'ultimo, che rischia di accentuare gli squilibri territoriali soprattutto se accompagnato dalla difficoltà di costituzione di processi associativi e di rete. In ultimo, ma non meno importante, l'impatto del *credit crunch* che, secondo i dati di Banca d'Italia, tra il 2012 e il 2013 ha determinato un calo degli impieghi bancari per le imprese superiore al 10%, mentre è cresciuto del 16% il valore delle "sofferenze" delle aziende.

A tutti questi fattori si aggiungono le insufficienze dell'attuale modello di supporto all'internazionalizzazione delle imprese laziali, nel quale troppo spesso gli elementi e i risultati positivi, pure presenti, sono frenati da ritardi e inefficienze nell'allocazione delle risorse o dall'inadeguatezza del sistema di *governance*.

L'economia del Lazio, storicamente meno attenta ai processi d'internazionalizzazione e strutturata su una domanda trainata dal settore pubblico, ha parzialmente resistito alla prima fase della crisi (tra il 2008 e il 2009), anche perché la recessione aveva interessato prevalentemente la domanda estera. Dal 2010, invece, la crisi ha acquistato carattere strutturale, di elevata persistenza, riducendo drasticamente i consumi delle famiglie, soprattutto a causa della pressione sul reddito dei pubblici dipendenti, dell'aumento della tassazione locale e della caduta degli investimenti pubblici.

Esportazioni come unica componente dinamica della domanda globale

Come in tutto il Paese, anche per l'industria laziale questo ha significato una riduzione del fatturato, degli investimenti e dell'occupazione, mentre le esportazioni sono state l'unica componente dinamica della domanda globale, grazie alla quale le imprese laziali hanno parzialmente compensato la caduta del mercato interno, recuperando parte del differenziale che separava il Lazio dalle altre regioni italiane. Tra il 2007 e il 2012, le esportazioni estere laziali sono cresciute del 33% (da 13,5

a 18 miliardi di euro) a fronte di una variazione positiva della media nazionale pari al 7%. Nel 2012, il contributo regionale al commercio estero italiano è stato pari al 4,7%; un valore in crescita rispetto al passato, ma ancora inferiore al peso del Lazio sul Pil nazionale e ben lontano da quello di una regione come la Lombardia che copre circa il 30% dell'export nazionale. Nel primo semestre 2013 l'export del Lazio (pari a 9,3 miliardi di euro) è cresciuto del 7,9%, la percentuale maggiore dopo le Marche grazie a una specializzazione regionale basata sul *Made in Italy* e su settori a media e alta tecnologia che hanno contribuito, secondo l'Istat, a rendere il Lazio nel 2012 la prima regione italiana per capacità di esportazione nei settori a domanda mondiale dinamica. Allo stesso tempo, però, permangono alcune debolezze strutturali, quali ad esempio il peso preponderante di un singolo settore – il farmaceutico – che da solo copre oltre un terzo dell'export regionale ma che risponde a logiche di tipo multinazionale, scarsamente legate al territorio.

Per diversi aspetti, dunque, negli ultimi anni il Lazio ha accentuato la propria vocazione internazionale; un dato che emerge non solo dalla crescita dell'export sopra ricordata ma anche da alcuni degli altri indicatori comunemente usati per analizzare il grado di internazionalizzazione di un territorio: la crescita degli scambi con l'estero di servizi alle imprese (pari al 4% del Pil del Lazio nel 2011); l'incidenza degli investimenti diretti esteri sul Pil regionale (nel 2011 pari al doppio della media nazionale); la massiccia presenza di lavoratori stranieri (il 9,2% del totale nazionale); un tasso di internazionalizzazione degli arrivi turistici, pari al 65% nel 2012, ampiamente superiore alla media nazionale (46%). Inoltre, la nostra regione è sede di importanti imprese informatiche, farmaceutiche e delle telecomunicazioni presenti sui mercati esteri, accoglie oltre 750 multinazionali con 152.000 addetti, conta più di 2.200 imprese a partecipazione estera.

Tuttavia, come ricorda il rapporto Cer-Unindustria 2013, permangono importanti elementi di debolezza: è ancora ridotto l'utilizzo da parte delle imprese di forme e strategie di internazionalizzazione più complesse e articolate (presenza

**Non solo export:
crescita di alcuni
indicatori
della vocazione
internazionale ...**

**... ma debolezze
ancora significative**



diretta in più paesi, controllo estero, appartenenza a multinazionali); resta negativo il saldo degli investimenti diretti esteri (nel 2011, secondo Banca d'Italia, l'incidenza di quelli in uscita è stata pari al 55% del Pil regionale a fronte del 30% di quella in entrata), segnalando una difficoltà strutturale ad attrarre investimenti esteri, tanto più significativa se rapportata all'importanza economica del territorio.

Esigenza di discontinuità con il passato

Analizzare l'attuale internazionalizzazione del sistema produttivo laziale significa, dunque, leggere una tendenza di medio periodo positiva, dotata di importanti potenzialità, ma ancora molto fragile e scarsamente sostenuta – come si vedrà meglio più avanti – da un modello di supporto interistituzionale carente, che per diverse ragioni non ha sempre favorito la diffusione e l'espansione delle esperienze più positive. Si avverte dunque l'esigenza (anche in questo ambito) di un cambio di passo rispetto al passato. Per consolidare ed espandere (in particolare alle PMI) gli andamenti positivi degli ultimi anni, è necessario quindi supportare con nuove politiche il radicamento internazionale delle eccellenze regionali e avviare percorsi di sperimentazione per le imprese che non hanno capacità di esportazione.

La letteratura economica riconosce che le imprese che esportano sono più produttive e più solide di quelle orientate unicamente al mercato domestico; produttività e solidità che aumentano per quante accedono ai mercati esteri con forme di *outsourcing* e di collaborazione internazionale e con risultati ancora migliori per quelle più grandi, capaci di localizzare all'estero parti della propria attività. In questo contesto, appare evidente che il tessuto di piccole e medie imprese che costituisce l'ossatura del sistema produttivo laziale ha bisogno di essere accompagnato, ad esempio, avviando processi di aggregazione.

Internazionalizzazione come opportunità di sviluppo ed esigenza delle imprese

La necessità di sostenere i percorsi di internazionalizzazione non è un obiettivo di politica economica calato dall'alto, ma un'esigenza concreta delle imprese, emersa sia dall'attività di *social audit* eseguita in occasione dell'elaborazione di queste *Linee Guida* che dalle numerose ricerche prodotte su questa

materia. Da un lato, la contrazione del mercato interno impone la ricerca di nuovi sbocchi; dall'altro, l'interconnessione dei mercati, insieme all'emergere di nuovi attori e nuove opportunità sulla scena internazionale, rende inevitabile organizzarsi per competere su scala globale.

È sempre più forte la domanda da parte delle imprese di una nuova *governance* e di un diverso ruolo del decisore pubblico attraverso un più efficace coordinamento delle politiche di internazionalizzazione, mettendo a sistema iniziative di analisi, promozione, penetrazione sui mercati e concentrando l'uso delle risorse verso obiettivi specifici e condivisi. Su questo terreno è necessario (e possibile) accrescere la quota di esportazione coperta dalla regione, a patto di essere consapevoli dello sforzo che tale obiettivo richiede in termini di revisione strategica, organizzativa e di innovazione nei comportamenti delle imprese e della Pubblica Amministrazione. È necessario un approccio "evolutivo", che consideri l'internazionalizzazione non come una risposta congiunturale all'emergenza, ma come una componente strutturale e ineludibile della crescita di un sistema maturo.

Il sostegno all'internazionalizzazione è dunque un investimento sul futuro del sistema socio-economico del Lazio per molte ragioni, sia di breve che di lungo termine. Alla base di questa scelta c'è la volontà dell'Amministrazione regionale di cercare nuove opportunità di uscita dalla crisi e contribuire alla riorganizzazione del tessuto imprenditoriale, mettendolo in condizione di valorizzare le proprie potenzialità e di collegarsi alla catena globale del valore nelle tante modalità possibili per i diversi settori produttivi che lo caratterizzano.

**Interventi
non emergenziali
ma volti
all'evoluzione
del sistema**

2. Obiettivi, *governance*, strumenti per una nuova strategia

Una nuova strategia

Alla luce delle difficoltà strutturali del sistema economico laziale, il sostegno ai processi d'internazionalizzazione delle imprese – con particolare riguardo alle PMI – assume una rilevanza strategica, essendo una leva per innalzare la produttività e la competitività del sistema e per stimolare l'innovazione, sia nelle nuove specializzazioni che nei settori tradizionali. Per sostenere la crescita del tessuto produttivo valorizzando gli aspetti più positivi dell'attuale processo d'internazionalizzazione del Lazio, sono necessarie linee guida basate su chiare scelte strategiche intorno alle quali individuare gli strumenti utili a migliorare l'efficacia delle risorse disponibili e identificare le priorità e le azioni da intraprendere per avere risultati nel breve e nel medio termine.

Concertazione e ascolto degli stakeholder

Le linee guida sono state definite attraverso un'attività di *social audit* con le imprese e i diversi *stakeholder* coinvolti e con i contributi di analisi prodotti da enti di ricerca regionali e nazionali sul sistema produttivo del Lazio. I *focus* e gli incontri con le associazioni di categoria, oltre a circoscrivere le principali esigenze e richieste dei diversi comparti produttivi, hanno confermato come il passato assetto pubblico-privato non sia riuscito a fornire un adeguato sostegno all'internazionalizzazione, a causa delle poche risorse investite e di una *governance* scoordinata e spesso dispersiva. Oltretutto, l'assenza di un efficace meccanismo di monitoraggio e valutazione delle iniziative, sia a livello nazionale che regionale, ha impedito di impostare una efficiente progettazione dei nuovi interventi basata sull'esperienza del passato.

Assenza di monitoraggio e valutazione

Valorizzare le eccellenze e attrarre capitali

Incrociando gli obiettivi dell'Amministrazione con i risultati dei *focus* settoriali, le linee guida consentono di configurare le direttrici utili a valorizzare le eccellenze quale traino dell'intero sistema e a utilizzare pienamente le risorse presenti a Roma e nel resto della regione. Allo stesso tempo, assumiamo la sfida di rendere nel medio periodo il Lazio

e le sue imprese maggiormente riconoscibili sui mercati esteri e, non meno importante, di aumentare la capacità di attrarre capitali e iniziative imprenditoriali internazionali.

Per il solo 2014 sono stati stanziati 11,4 milioni di euro. Si tratta di uno sforzo finanziario assolutamente straordinario e in netta discontinuità con il passato; il primo indispensabile passo per portare la nostra regione ai livelli delle migliori esperienze italiane ed europee.

È necessaria la consapevolezza che il conseguimento di questi obiettivi richiede di accompagnare i pure imprescindibili impegni economici con una modifica del modello di gestione delle risorse e con una riforma del sistema della *governance* del settore che restituisca alla Regione le funzioni proprie di programmazione e di coordinamento tra i diversi soggetti che a vario titolo lavorano sul territorio su queste tematiche.

Le linee guida, elaborate con il coordinamento dell'Assessorato allo Sviluppo Economico (struttura che ne segue l'attuazione e la valutazione dei risultati), sono pensate come strumento agile e concreto, in grado di definire precise direttrici di lavoro, ma di essere comunque rimodulate a partire dalla valutazione immediata dei risultati conseguiti.

Le linee di azione vengono declinate in un programma di interventi 2014 da coordinare anche con la nuova programmazione regionale dei fondi strutturali europei 2014-2020 attualmente in corso di elaborazione. In questo modo si vuole anche riformare profondamente il sistema con azioni successive che cambino progressivamente e radicalmente il modo con cui nel passato sono state affrontate queste tematiche.

Le tre direttrici strategiche principali sono:

- **rendere il Lazio una “grande regione europea dell’innovazione” a dimensione internazionale**, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione, investendo sulla connessione tra R&D-innovazione-

11,4 milioni di euro per il Programma di interventi 2014

Una nuova governance

Linee guida e programma di interventi 2014

Tre direttrici strategiche

internazionalizzazione, valorizzando processi di trasferimento tecnologico e di innovazione di prodotto e di processo per entrare a far parte della catena internazionale del valore;

- **sostenere e “utilizzare” i settori economici e le imprese regionali ad alta potenzialità di espansione** e in grado di generare un indotto capace di trainare le altre componenti del sistema;
- **portare la Regione ai primi posti del benchmark nazionale e internazionale** per volume di risorse, strategie e metodologia di lavoro, colmando un gap che nel periodo 2006-2011 l'ha vista tra le Regioni che meno hanno investito nel sostegno all'internazionalizzazione.

Metodo di lavoro

Queste direttrici dovranno essere perseguite attraverso l'applicazione di un nuovo metodo di lavoro basato su:

- **linee guida delle politiche regionali**, costruite su base settoriale e geografica, con azioni capaci di dare risultati durevoli e di cambiare radicalmente la strategia per l'internazionalizzazione della Regione, finora spesso caratterizzata da interventi isolati, provvisori, frammentati;
- la volontà di **rendere l'Amministrazione regionale sede di governance e programmazione**, avviando un coordinamento strategico e operativo tra i diversi assessorati coinvolti e tra i numerosi soggetti istituzionali, pubblici e privati, che operano a supporto dell'internazionalizzazione;
- la valorizzazione delle **opportunità offerte dalla presenza di una vasta comunità internazionale** (ambasciate, istituti internazionali, uffici di rappresentanza, comunità estere) per collegarla alla realtà produttiva regionale;
- **un approccio sistemico e integrato**, che colleghi le politiche per l'internazionalizzazione con le altre iniziative adottate dall'Amministrazione regionale e dirette a sostenere le imprese e a incrementare la competitività del territorio (*startup*, accesso al credito, reti d'impresa, innovazione e trasferimento tecnologico, ecc.);
- l'adozione di **misure di monitoraggio e di valutazione** delle politiche e degli interventi in modo da correggere, anche in corso d'opera, eventuali distorsioni o errori;
- **un raccordo con la programmazione dei Fondi Strutturali 2014.**

Sulla base di queste direttrici e di questo nuovo approccio metodologico, nei suoi programmi di interventi la Regione intende promuovere – direttamente, tramite i suoi enti strumentali o attraverso il coordinamento dei diversi soggetti presenti sul territorio – nuovi percorsi d'internazionalizzazione delle imprese, modellando la vasta gamma di strumenti e opportunità disponibili (bandi, collaborazioni interistituzionali, relazioni diplomatiche, sportelli) in base alle esigenze emerse nel corso dei *focus* e dei *social audit* già intrapresi e di quelli che saranno convocati ciclicamente (sviluppo commerciale, ricerca di partner e realizzazione di *joint ventures*, missioni imprenditoriali, partecipazione a fiere, organizzazione di B2B, progetti di *knowledge sharing*).

Questi strumenti saranno inseriti nei piani annuali sulla base di tre linee d'azione generali:

1. Internazionalizzazione in Outgoing:

per proiettare le imprese verso i mercati internazionali, distinguendo tre grandi macro aree con esigenze diverse in base alla segmentazione della domanda e alla diversa presenza delle imprese all'estero:

a. primo approccio al mercato estero:

per superare barriere informative (soprattutto in Paesi lontani e diversi in termini culturali, economici, burocratici); perseguire processi di *learning-by-exporting*; offrire formazione e management specifico alle imprese che non hanno ancora visto i mercati internazionali; rafforzare marchi, strategie di marketing, etichettatura.

b. espansione:

per supportare la raccolta delle informazioni, la riorganizzazione delle funzioni aziendali e le innovazioni di prodotto e di processo delle imprese che hanno già verificato il loro potenziale per affacciarsi sui mercati internazionali.

c. consolidamento:

per supportare le imprese già presenti sui mercati internazionali con azioni strutturate di marketing e strategie di diplomazia economica.

2. Marketing territoriale:

per rilanciare e sviluppare le potenzialità del tessuto produttivo regionale promuovendo progetti di collegamento con le istituzioni presenti a Roma,

Una vasta gamma di strumenti da modellare sulle esigenze delle imprese

Tre linee di azione

le comunità internazionali e gli ingenti flussi di turisti, valorizzando l'immagine della città e dell'*Italian life style* come volano per l'intera regione, puntando anche sull'*incoming* di operatori commerciali, con visita al territorio e in azienda.

3. Internazionalizzazione in Incoming:

per attrarre investimenti e capitali sul territorio, in coerenza con gli obiettivi e le misure espresse nel programma "Destinazione Italia" e, più in generale, promuovere nella regione una cultura di apertura per rendere il Lazio e la Capitale luoghi accoglienti per imprese, investimenti e network esteri.

**Il programma
di interventi
e l'EXPO 2015**

Infine, in vista di EXPO 2015 – che rappresenta un'occasione straordinaria per le imprese italiane dell'agroalimentare e dei settori contigui – il programma di interventi dovrà raccordarsi alle più generali strategie che la Regione adotterà per sfruttare appieno le opportunità che ne potranno derivare e per valorizzare le iniziative imprenditoriali in grado di coniugare il tema del cibo e della sostenibilità ambientale con l'eccellenza produttiva e l'innovazione.

3. Il processo di internazionalizzazione dei principali comparti produttivi

L'11,9% del PIL italiano generato dal Lazio è dovuto alla presenza di un sistema industriale costituito da grandi gruppi pubblici o privati attivi in settori molto differenziati: energia, telecomunicazioni, *utilities*, difesa, chimica-farmaceutica, infrastrutture, edilizia. Accanto a questi grandi gruppi opera un tessuto imprenditoriale fatto da piccole e medie aziende presenti capillarmente su tutto il territorio che rappresentano il 96,3% del totale regionale. Un universo articolato, suddiviso in poli di sviluppo caratterizzati da una discreta localizzazione territoriale, forti legami con le grandi imprese e una pluralità di specializzazioni produttive: meccanica strumentale, nautica, settore chimico, farmaceutico e biomedicale, logistica, commercio all'ingrosso, agroalimentare, Ict.

La realtà laziale non ha dunque una specializzazione univoca, ma poli produttivi eterogenei anche nella loro composizione fatta di grandi, piccole e piccolissime imprese, che sul fronte dell'internazionalizzazione presentano bisogni, capacità e situazioni molto differenti.

La scelta dei comparti su cui concentrare l'azione di supporto all'internazionalizzazione è stata realizzata prendendo in esame le tradizionali aree di specializzazione produttiva definite dalla legge sui distretti, i distretti tecnologici e le eccellenze regionali (indipendentemente dalla loro forma associativa e distrettuale).

Le aree produttive così identificate sono:

1. AEROSPAZIO	6. ECONOMIA DEL MARE
2. AGROALIMENTARE	7. ICT
3. ARREDO-DESIGN	8. INDUSTRIA CULTURALE
4. AUTOMOTIVE	9. RESTAURO E TECNOLOGIA DELLE COSTRUZIONI
5. BIOSCIENZE	10. SISTEMA MODA

Struttura produttiva poco specializzata

Comparti selezionati

**Esigenze comuni
emerse
nei focus group**

L'elaborazione delle linee guida è partita da una fase preliminare di ascolto condotta attraverso un *focus group* per ciascuno di questi comparti, in cui sono **emerse alcune prime esigenze comuni che si traducono in altrettante richieste al sistema della governance:**

- a.** realizzare una **mappatura** delle competenze possedute dalle imprese allo scopo di definire i profili aziendali, identificare i gap di competenze, sia tecniche sia organizzative, agevolare le forme di collaborazione e i processi aggregativi;
- b.** favorire la **costituzione di reti di impresa e la collaborazione con altre reti/distretti** già esistenti per proporsi all'esterno con una capacità integrata di sviluppo di prodotti/processi complessi;
- c.** attivare azioni di **scouting di nuovi mercati** internazionali **supportando l'accesso e il consolidamento** delle imprese;
- d.** sostenere l'esportazione dei prodotti attraverso **azione di branding**;
- e.** realizzare **una nuova diplomazia economica** attraverso azioni di promozione nelle ambasciate e nelle istituzioni internazionali presenti nel Lazio;
- f.** migliorare il **collegamento tra le imprese e il mondo dell'innovazione e della ricerca**;
- g.** stimolare la creazione di **startup innovative** in grado di attrarre investimenti esteri e/o di espandersi sui mercati internazionali;
- h.** attivare percorsi di **formazione manageriale** per l'internazionalizzazione necessari per aggregazione, organizzazione, marketing, comunicazione, logistica;
- i.** sviluppare di **politiche di incoming/marketing territoriale**;
- j.** fornire **strumenti di informazione sui mercati esteri**;
- k.** migliorare l'apertura internazionale delle **manifestazioni fieristiche**;
- l.** costruire **una nuova governance interistituzionale** e tra i soggetti pubblici e privati per coordinare le iniziative e rendere più efficiente l'allocazione delle risorse.

**Interventi concreti
da definire tramite
la concertazione**

Le esigenze emerse nei *focus group* hanno costituito una prima base informativa che è stata ampliata tramite il confronto con le rappresentanze imprenditoriali.

L'insieme di queste considerazioni, confrontate con le impostazioni programmatiche dell'Amministrazione regionale, ha consentito di definire alcune linee di azione che dovranno essere verificate di volta in volta, anche con le parti sociali e sulla base di eventuali nuove esigenze.

Per completare il quadro informativo sulla situazione attuale, nelle pagine che seguono è riportata, per ciascun settore identificato, una sintesi delle principali caratteristiche e dei principali parametri quantitativi, realizzata utilizzando gli ultimi dati disponibili a livello aggregato e, per quanto riguarda gli indicatori di specializzazione e dinamicità, le elaborazioni prodotte dal Centro Europa Ricerche.

**Quadro informativo
sui comparti
selezionati**

3.1 Aerospazio

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	59	6	6	71
Addetti	349	476	6.673	7.498
% imprese sul totale	83,1	8,5	8,5	100,0
% addetti sul totale	4,7	6,3	89,0	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	49	58	71	22,4	44,9
Addetti	10.694	7.655	7.498	-2,1	-29,9

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	1.206	1.307	1.342	2,6	11,3
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	27.778	27.957	28.228	1,0	1,6
% Lazio comparto/tutte le merci	8,9	7,6	7,5		
% Lazio/Italia comparto	4,3	4,7	4,8		

Quasi il 90% degli addetti è occupato in grandi imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra un aumento del numero delle aziende (+ 44,9%), ma una riduzione dell'occupazione (-29,9%).

Export positivo sia nel 2012 (+2,6%) che nel quinquennio 2007-2011 (+11,3%). Crescita maggiore della media italiana nei periodi considerati (rispettivamente +1% e +1,6%), con conseguente aumento del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 4,3% a 4,8%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Basso grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione > 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	UE27, Paesi europei non UE, altri Paesi africani, America centro-meridionale, Asia orientale e Oceania.

Il comparto dell'aerospazio presenta un basso grado di dinamicità internazionale, ma è allo stesso tempo un settore di specializzazione della regione.

3.2 Agroalimentare

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	3.346	23	2	3.371
Addetti	15.440	1.852	1.378	18.670
% imprese sul totale	99,3	0,7	0,1	100,0
% addetti sul totale	82,7	9,9	7,4	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	3.414	3.244	3.371	3,9	-1,3
Addetti	20.209	18.201	18.670	2,6	-7,6

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	699	678	720	6,1	3,0
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	39.494	43.367	44.317	2,2	12,2
% Lazio					
comparto/tutte le merci	5,2	4,0	4,0		
% Lazio/Italia comparto	1,8	1,6	1,6		

La quasi totalità delle imprese del settore è rappresentata da piccole e micro imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra una riduzione sia delle imprese (-1,3%) che degli addetti (-7,6%).

Export positivo sia nel 2012 (+6,1%) che nel quinquennio 2007-2011 (+3%). Crescita maggiore della media nazionale nell'ultimo anno (+2,2%) ma inferiore nell'ultimo quinquennio, con riduzione del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 1,8% del 2007 a 1,6% del 2012).

Dinamicità degli scambi internazionali	Alto grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione < 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	ND

L'agroalimentare laziale ha un alto grado di dinamicità degli scambi mondiali, ma è caratterizzato da esperienze di internazionalizzazione disomogenee. Molte imprese del comparto risultano ancora impreparate ad accedere ai mercati internazionali a causa di una carenza delle competenze strategiche necessarie per selezionare i mercati esteri e delle competenze tecnico-gestionali; è ancora poco diffusa la propensione all'aggregazione tra imprese.

3.3 Arredo-Design

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	4.458	28	1	4.487
Addetti	11.960	2.436	290	14.686
% Imprese sul totale	99,4	0,6	0,0	100,0
% Addetti sul totale	81,4	16,6	2,0	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	4.202	4.468	4.487	0,4	6,8
Addetti	15.763	15.458	14.686	-5,0	-6,8

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	399	338	359	6,1	-10,1
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	26.727	21.600	21.898	1,4	-18,1
% Lazio comparto/tutte le merci	3,0	2,0	2,0		
% Lazio/Italia comparto	1,5	1,6	1,6		

La quasi totalità delle imprese del settore sono piccole o micro imprese. Tra il 2007 e il 2010 c'è stato un aumento del numero delle imprese (+6,8%), ma una riduzione degli addetti (-6,8%).

Export positivo nel 2012 (+6,1%) con crescita superiore alla media nazionale; negativo nel quinquennio 2007-2011 (-10,1%) ma migliore rispetto all'andamento nazionale (-18,1%), con leggero aumento del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 1,5% a 1,6%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Medio grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione <1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	UE27, Paesi europei non UE, Africa settentrionale, altri Paesi africani, NAFTA, America centro-meridionale, Medio Oriente, Asia centrale, Asia orientale e Oceania.

Il comparto presenta degli scambi mondiali di media intensità, frutto dell'operare al suo interno di aziende molto dinamiche e altre a specializzazione regionale. Sono presenti importanti processi di aggregazione in reti di imprese basate sulla complementarità tra prodotti e servizi.

3.4 Automotive

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	3.462	45	4	3.511
Addetti	16.366	4.396	1.508	22.269
% Imprese sul totale	98,6	1,3	0,1	100,0
% Addetti sul totale	73,5	19,7	6,8	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	3.836	3.525	3.511	-0,4	-8,5
Addetti	25.746	24.162	22.269	-7,8	-13,5

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	2.197	2.428	2.104	-13,4	-4,2
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	92.677	89.323	91.867	2,8	-0,9
% Lazio comparto/tutte le merci	16,3	14,2	11,7		
% Lazio/Italia comparto	2,4	2,7	2,3		

La quasi totalità delle imprese del settore è rappresentata da piccole e micro imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra una riduzione sia delle imprese (-8,5%) che degli addetti (-13,5%).

Export negativo sia nel 2012 (-13,4%) che nel quinquennio 2007-2011 (-4,2%). Lievemente ridotto il peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 2,4% a 2,3%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Alto grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione < 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttata	UE27, Paesi europei non UE, altri Paesi africani, America centro-meridionale, Asia orientale e Oceania.

Il comparto è molto dinamico nel commercio mondiale, anche se non è, nel suo complesso, un settore di specializzazione regionale. Nel Lazio si concentra nell'area di Cassino ed è in larga parte costituito da subfornitori del gruppo FIAT abituati a operare in una logica di distretto. La crisi in atto ha spinto molte imprese alla riconversione, alla riorganizzazione delle competenze, all'aggregazione e alla ricerca di mercati alternativi a cui rivolgere nuovi prodotti e servizi.

3.5 Bioscienze

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	546	23	18	587
Addetti	2.676	2.143	15.491	20.311
% Imprese sul totale	93,0	3,9	3,1	100,0
% Addetti sul totale	13,2	10,6	76,3	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	538	537	587	9,3	9,1
Addetti	27.844	21.378	20.311	-5,0	-27,1

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	3.652	5.519	7.028	27,3	92,4
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	21.383	25.484	27.919	9,6	30,6
% Lazio comparto/tutte le merci	27,1	32,3	39,1		
% Lazio/Italia comparto	17,1	21,7	25,2		

Quasi l'80% degli addetti del comparto è occupato in grandi imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra un aumento del numero delle imprese (+9,1%), ma una riduzione dell'occupazione (-27,1%).

Export positivo sia nel 2012 anno (+27,3%) che nel quinquennio 2007-2012 (+92,4%), con una crescita decisamente maggiore della media nazionale e un sensibile aumento del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 17,1% a 25,2%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Medio grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione > 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	Paesi europei non UE, Africa settentrionale, altri Paesi africani, NAFTA, Medio Oriente e Asia centrale.

Il comparto delle bioscienze ha una dinamica di scambi media e rappresenta uno dei settori di specializzazione tradizionali della regione. Il settore è composto in parte da multinazionali italiane e straniere e da PMI che hanno quasi tutte avviato seppure in diversa misura propri percorsi di vendita all'estero.

3.6 Economia del mare

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	271	3	0	274
Addetti	1.168	290	0	1.458
% Imprese sul totale	98,9	1,1	0,0	100,0
% Addetti sul totale	80,1	19,9	0,0	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	305	292	274	-6,2	-10,2
Addetti	1.912	1.771	1.458	-17,7	-23,8

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	38	16	34	108,0	-10,3
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	4.405	3.646	2.622	-28,1	-40,5
% Lazio comparto/tutte le merci	0,3	0,1	0,2		
% Lazio/Italia comparto	0,9	0,5	1,3		

La quasi totalità delle imprese del settore è rappresentata da piccole e micro imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra una riduzione sia delle imprese (-10,2%) che degli addetti (-3,8%).

Export raddoppiato nel 2012 (+108%), che recupera quasi per intero le riduzioni registrate negli anni precedenti e in controtendenza con la media nazionale (-28,1%); la dinamica nel quinquennio 2007-2012 è negativa (-10,3%) ma migliore rispetto all'Italia (-40,5%). Aumentato il peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 0,9% a 1,3%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Alto grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione < 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	ND

Il comparto produttivo è altamente dinamico sui mercati internazionali e in grado di aggregare filiere diverse, recentemente codificate a livello comunitario: cantieristica navale; trasporto marittimo; pesca e acquacoltura; turismo balneare e crocieristico; energia del mare; risorse minerarie marine; biotecnologie farmaceutiche.

3.7 Ict

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	12.324	145	36	12.505
Addetti	36.123	13.155	96.820	146.097
% Imprese sul totale	98,6	1,2	0,3	100,0
% Addetti sul totale	24,7	9,0	66,3	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	12.226	12.275	12.505	1,9	2,3
Addetti	149.278	146.573	146.097	-0,3	-2,1

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	688	605	522	-13,7	-24,1
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	10.726	10.992	10.956	-0,3	2,1
% Lazio					
comparto/tutte le merci	5,1	3,5	2,9		
% Lazio/Italia comparto	6,4	5,5	4,8		

Quasi il 70% degli addetti è occupato in grandi imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra un aumento del numero delle imprese (+2,3%), ma una riduzione dell'occupazione (-2,1%).

Export negativo sia nel 2012 (-13,7%) che nel quinquennio 2007-2011 (-24,1%) e peggiore rispetto alla media italiana, con conseguente riduzione del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 6,4% a 4,8%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Alto grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione > 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	UE27, Africa settentrionale, altri Paesi africani e Oceania

L'Ict laziale ha scambi internazionali molto dinamici ed è un settore di specializzazione della regione. Il comparto è estremamente variegato. La centralità della componente tecnologica qualifica il settore, mentre le sue problematiche di sviluppo e ricambio appaiono condizionate da vari fattori: difficoltà di sfruttamento commerciale di nuove idee e soluzioni; mancanza di una cultura della brevettazione; insufficienti collegamenti tra imprese e ricerca, per innescare processi continui di innovazione e di mantenimento della competitività su mercati altamente tecnologici.

3.8 Industria culturale

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	9.911	71	24	10.006
Addetti	18.665	7.249	22.217	48.132
% Imprese sul totale	99,1	0,7	0,2	100,0
% Addetti sul totale	38,8	15,1	46,2	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	10.413	10.042	10.006	-0,4	-3,9
Addetti	54.049	50.871	48.132	-5,4	-10,9

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	244	126	77	-38,8	-68,5
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	1.889	1.777	1.770	-0,4	-6,3
% Lazio comparto/tutte le merci	1,8	0,7	0,4		
% Lazio/Italia comparto	12,9	7,1	4,4		

La quasi totalità delle imprese del settore è rappresentata da piccole e micro imprese, anche se metà degli addetti è occupata nelle grandi imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra una riduzione sia delle imprese (-3,9%) che degli addetti (-10,9%).

Export negativo sia nel 2012 (-38,8%) che nel quinquennio 2007-2011 (-68,5%) e molto peggiore rispetto alla media italiana. Sensibile riduzione del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 12,9% a 4,4%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Basso grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione > 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	ND

L'industria culturale presenta un altro grado di specializzazione che riflette il peso preponderante della provincia di Roma anche se essa, paradossalmente, non è sempre adeguatamente valorizzata. Oltre alla scarsa valorizzazione di Roma quale polo attrattivo e trainante per il resto della regione, altri punti di debolezza sono la scarsa consapevolezza del potenziale delle opere culturali – audiovisive in particolare – per la promozione del territorio, la mancanza di coordinamento e di programmazione tra i soggetti istituzionali.

3.9 Restauro e tecnologia delle costruzioni

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale	
Imprese	68.437	176	25	68.638	
Addetti	168.337	15.705	12.769	196.811	
% Imprese sul totale	99,7	0,3	0,0	100,0	
% Addetti sul totale	85,5	8,0	6,5	100,0	

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	66.100	66.714	68.638	2,9	3,8
Addetti	202.912	201.694	196.811	-2,4	-3,0

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	472	638	576	-9,8	22,1
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	26.140	28.079	29.311	4,4	12,1
% Lazio comparto/tutte le merci	3,5	3,7	3,2		
% Lazio/Italia comparto	1,8	2,3	2,0		

La quasi totalità delle imprese del settore sono piccole e micro imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra un aumento del numero delle imprese (+3,8%), ma una riduzione degli addetti (-3%).

Export negativo nel 2012 (-9,8%) ma positivo nel quinquennio 2007-2011 (+22,1%), con lieve aumento del peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (da 1,8% a 2%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Alto grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione > 1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	UE27, Asia centrale, Asia orientale e Oceania.

Il comparto, nella sua componente manifatturiera, è tra quelli di specializzazione del Lazio, con scambi mondiali dinamici. I servizi di restauro e di tecnologia delle costruzioni italiani sono universalmente riconosciuti come eccellenza mondiale, tuttavia, è necessaria, tra le altre cose, una costante attività di scouting delle opportunità nel mondo e il rafforzamento delle competenze delle imprese, anche attraverso un'innovazione continua nelle tecnologie.

3.10 Sistema moda

Struttura imprenditoriale	Piccole/micro imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Totale
Imprese	1.747	9	1	1.757
Addetti	5.645	854	471	6.970
% Imprese sul totale	99,4	0,5	0,1	100,0
% Addetti sul totale	81,0	12,3	6,8	100,0

Dinamica imprenditoriale e occupazionale	2007	2009	2010	Var. % 2010-09	Var. % 2010-07
Imprese	2.058	1.785	1.757	-1,6	-14,6
Addetti	9.268	7.797	6.970	-10,6	-24,8

Andamento EXPORT (Valori in milioni di euro)	2007	2011	2012	Var. % 2012-11	Var. % 2012-07
Lazio comparto	537	695	579	-16,7	7,7
Lazio (tutte le merci)	13.477	17.094	17.954	5,0	33,2
Italia comparto	42.308	41.979	43.101	2,7	1,9
% Lazio					
comparto/tutte le merci	4,0	4,1	3,2		
% Lazio/Italia comparto	1,3	1,7	1,3		

La quasi totalità delle imprese del settore è fatta di piccole e micro imprese. Tra il 2007 e il 2010 si registra una riduzione sia delle imprese (-14,6%) che degli addetti (-24,8%).

Export negativo e peggiore della media nazionale nel 2012 (-16,7%) ma positivo e migliore della media nel quinquennio 2007-2011 (+7,7%). Stabile, nel quinquennio, il peso del Lazio nell'export del comparto a livello nazionale (1,3%).

Dinamicità degli scambi internazionali	Alto grado di dinamicità
Specializzazione produttiva regionale	Indice di specializzazione <1
Potenzialità di espansione estera non sfruttato	ND

Il sistema moda laziale ha scambi internazionali molto dinamici. Il settore, tuttavia, è fortemente disomogeneo: accanto a imprese già internazionalizzate, ne esistono tante di piccole dimensioni che servono un mercato regionale, come tali assolutamente impreparate ad accedere ai mercati stranieri, se non all'interno di progetti aggregati in cui facciano da leader le imprese più evolute.

4. L'internazionalizzazione nel Lazio: un'analisi di sistema

La redazione delle Linee guida è stata possibile non solo grazie all'analisi dei singoli comparti, ma anche attraverso una preliminare *SWOT Analysis* del grado di apertura del sistema Lazio, dei punti di forza e di debolezza interni, delle opportunità e dei fattori di rischio esterni, sia dal punto di vista delle imprese e sia del sistema istituzionale di supporto. Un'analisi utile a predisporre politiche di intervento in grado di valorizzare i punti di forza, ovviare alle criticità e attivare nuove opportunità.

4.1 Punti di forza del sistema produttivo

Ricerca e terziario avanzato

Il Lazio è tra le regioni italiane con la più diffusa presenza di infrastrutture di ricerca, dentro e fuori le Università, e con un rilevante terziario avanzato al servizio del settore pubblico (amministrazioni nazionali, radio-televisione, centri di ricerca). I *core business* del terziario avanzato sono *know-how*, ricerca e sviluppo (R&D), formazione, consulenza, Ict. A ciò corrisponde anche la presenza significativa di una forza lavoro di alta formazione, in percentuale anche maggiore che in altre regioni.

Vantaggi del *Made in Italy*

Esiste una parte del sistema produttivo che è vincente sui mercati internazionali e capace di acquisire leadership globali in nicchie di mercato grazie a caratteristiche di alta qualità, riconoscibilità dei marchi e produzioni sofisticate per gusto e stile. In particolare, i casi virtuosi hanno saputo organizzarsi secondo logiche di rete, costruendo alleanze che superano l'originario territorio di specializzazione e che sono finalizzate sia alla conquista di nuovi mercati, sia all'acquisizione di input produttivi (componenti e semilavorati) più convenienti da utilizzare nelle produzioni nazionali.

Network internazionale e posizione geo-economica

Considerando la partnership economica con i Paesi dell'Europa e la vicinanza con i Balcani e il Mediterraneo, l'Italia è Paese ponte tra l'Europa e queste aree. Il Lazio

è al centro di questo sistema e può quindi essere sia *hub* che piattaforma di snodo per interscambi energetici, commerciali, tecnologici e di competenze umane e sociali. Roma ha una caratterizzazione internazionale molto accentuata, un vero e proprio crocevia di relazioni e scambi globali, con 140 ambasciate straniere, un centinaio di consolati, uffici commerciali, una trentina tra organismi e missioni internazionali e una molto alta presenza di immigrazione straniera. A Roma inoltre hanno sede 90 scuole di vario genere, università e istituti di cultura stranieri, più di 1500 accordi internazionali attivi tra atenei laziali e partner internazionali. A Roma risiedono i 4/5 dei giornalisti presenti in Italia, rappresentando oltre 800 organi di informazione e 54 Paesi. Senza contare l'offerta culturale e religiosa e il patrimonio storico, artistico e sociale che costituiscono un brand riconoscibile unico al mondo.

4.2 Punti di debolezza del sistema produttivo

Scarsa integrazione produttiva internazionale

È limitata la diffusione di vere e proprie forme di integrazione produttiva internazionale, che vadano oltre l'export dei prodotti regionali per inserirsi nella catena globale del valore: mancano partnership con società estere, partecipazioni a piattaforme produttive che valichino i confini nazionali, investimenti per la costituzione di sussidiarie estere di imprese regionali. Le stesse *startup* sono poco propense ad attrarre investimenti stranieri.

Scarso associazionismo

L'alto peso delle piccole e medie imprese e la scarsa propensione all'associazionismo non consentono di avere la massa critica necessaria ad assicurare un'adeguata presenza sui mercati internazionali, anche per la carenza di funzioni non sostenibili dalle piccole imprese singole, quali servizi legali, marketing strategico, export manager. Le associazioni di categoria spesso non svolgono la funzione di catalizzatori dei bisogni di internazionalizzazione sia di singole imprese che di raggruppamenti aziendali.

Basso collegamento tra terziario avanzato e impresa

È insufficiente la capacità di investire in ricerca e sviluppo e innovazioni di prodotto e di processo, collegando il terziario avanzato e la ricerca con la manifattura. Bassissimi sono i tassi di sfruttamento dei risultati della ricerca, sia da parte degli stessi ricercatori che da parte di imprese terze potenziali acquirenti. Soprattutto in alcuni importanti mercati trainanti è difficile trovare punti di riferimento affidabili che accompagnino le imprese a identificare le opportunità di business, nelle fasi operative e nella logistica.

Sistema produttivo poco specializzato

Il sistema produttivo regionale è poco specializzato e l'internazionalizzazione è molto dipendente, come si è detto, dalle strategie del settore farmaceutico che risponde a logiche e scelte localizzative di tipo multinazionale, non necessariamente orientate a valorizzare la competitività del territorio.

4.3 Punti di forza del sistema di supporto all'internazionalizzazione

Anche se non messa a sistema, esiste una manifesta potenzialità da parte della Regione, delle Camere di Commercio, delle associazioni, delle banche e delle università, di affiancare il sistema produttivo nei processi di internazionalizzazione. Presenti su tutti i territori con oltre 500 persone che operano sull'internazionalizzazione, i servizi regionali sono affiancati da quelli offerti da agenzie quali Ice, ENIT, SACE e SIMEST, con una significativa disponibilità di risorse finanziarie. In particolare, il sistema camerale, se ben finalizzato e stimolato, può essere un punto di riferimento fondamentale per le politiche di internazionalizzazione regionali: per la sua articolazione estera, nazionale, provinciale e sub provinciale, per la sua vicinanza alle imprese, per la sua conoscenza della domanda e per la capacità di offerta diversificata e mirata di servizi.

La Fiera di Roma, i due centri agroalimentari, il porto di Civitavecchia e l'aeroporto di Fiumicino sono importanti punti di riferimento che vanno gestiti e rafforzati nella loro capacità di operare sul fronte dell'internazionalizzazione. È irrinunciabile, quindi, trovare forme di cooperazione, tramite accordi tra la Regione, il sistema Camerale e l'Ice e con il concorso di assessorati ed enti Locali, per valorizzare l'alto potenziale di cooperazione interregionale, rivolto a valorizzare il *Made in Italy* e alcune specializzazioni produttive distribuite sul territorio.

Le azioni svolte negli ultimi anni dalle agenzie strumentali della Regione, anche a fronte di un investimento dell'ente molto scarso, hanno saputo portare avanti alcuni significativi progetti pilota d'internazionalizzazione nell'ambito dell'artigianato artistico, dell'agroalimentare e dell'aerospazio, con percorsi che si sono distinti per la capacità di elaborare strumenti di analisi delle potenzialità del territorio. Inoltre ha riscosso un discreto successo in termini di domande presentate e finanziate la possibilità offerta alle imprese e alle aggregazioni di imprese di presentare progetti di internazionalizzazione. La Legge Regionale n.5 del 2008 ha consentito infatti di finanziare 55 progetti di internazionalizzazione frutto dell'aggregazione di circa 300 imprese. Tali azioni devono essere rafforzate e collocate in un nuovo contesto di efficienza di sistema.

Risorse umane e finanziarie significative

Cooperazione regionale e interregionale

Progetti pilota networking e interventi Legge 5/98

4.4 Punti di debolezza del sistema di supporto all'internazionalizzazione

Scarso coordinamento e cooperazione interregionale

L'assenza di un coordinamento unico nazionale rende spesso dispersiva e conflittuale l'azione dei molti soggetti istituzionali. La cooperazione interregionale, inoltre, non ha funzionato, perché le Regioni che hanno provato a portare avanti progetti condivisi si sono spesso scontrate con un approccio burocratico, studi di fattibilità confusi, assenza di meccanismi di monitoraggio e valutazione dei risultati.

Interventi isolati, provvisori, frammentari

La parcellizzazione delle iniziative tra i diversi assessorati regionali ha spesso impedito di partecipare a missioni o iniziative internazionali per la promozione congiunta della regione dal punto di vista economico, culturale e turistico. L'assenza di coordinamento istituzionale (tra assessorati, enti locali, agenzie, enti strumentali, sistema camerale e associazioni di categoria) attorno a progetti condivisi e la mancanza di una programmazione di medio/lungo periodo hanno prodotto interventi isolati, provvisori, frammentati, non progressivi, assistenzialistici e localistici. Le iniziative promozionali sono state caratterizzate spesso da interventi spot, estemporanei e autoreferenziali, in cui i contatti attivati, i rapporti costruiti e le potenzialità identificate non sono state oggetto di nuove e successive azioni di sistema. Ha prevalso una gestione inefficiente del sistema fieristico, infrastrutturale e logistico regionale (Fiera di Roma, i due centri agroalimentari, porto di Civitavecchia e aeroporto di Fiumicino) rispetto a obiettivi di internazionalizzazione. La *governance* di sistema è stata carente riguardo a servizi mirati di informazione, consulenza e accompagnamento. L'assenza di una banca dati regionale utile alla comprensione delle esigenze delle imprese e alla mappatura delle competenze, non ha favorito la costruzione di servizi specifici.

Assenza monitoraggio e valutazione

L'assenza del monitoraggio e della valutazione delle iniziative sulla base dei risultati ottenuti ha impedito di tener conto, sia a livello nazionale che regionale, della soddisfazione dell'utente e degli effetti di breve e medio periodo, commerciali e di sistema, elementi necessari per impostare azioni non sporadiche e di più ampio respiro.

4.5 Opportunità

L'Italian Way of Life, inteso come interazione tra cibo, moda, alta sartoria, design, rappresentazioni visuali (arte, architettura, cinema, ecc.) e paesaggio, è sempre più oggetto di attenzione nel mondo. Questo è vero sia in Paesi di lunga tradizione industriale come Europa, Stati Uniti, Canada, Australia e Giappone, sia in Paesi di recente industrializzazione come Turchia, Arabia Saudita, Russia, Cina, Brasile, Sudafrica, in cui è in crescita il potere di mercato della classe medio-alta e la ricerca di beni di lusso. Roma è il simbolo più noto di questa cultura e potrebbe trainare nell'immaginario collettivo anche il territorio che la ospita, il Lazio. È possibile utilizzare tale tendenza internazionale per promuovere, sia all'estero che sul territorio regionale, le produzioni associate all'*Italian way of life*: enogastronomia, filiera del tessile e dell'abbigliamento, artigianato artistico, arredo e design, audiovisivi e industria culturale, cantieristica navale e servizi al diporto di lusso, restauro e tecnologia delle costruzioni. Ciò richiede di presentarsi, nel solco di una tradizione importante, con prodotti innovativi e con una quantità di produzione sufficiente a reggere i costi della distribuzione internazionale senza perdere in livello qualitativo.

I Paesi mediterranei e quelli del Mediterraneo allargato (Balcani, Turchia, Georgia, Azerbaijan, Iran, Iraq, Israele, Giordania, Arabia Saudita, Libia, Tunisia, Marocco ed Egitto) rappresentano interessanti obiettivi della nostra produzione. Si tratta di realtà relativamente prossime dal punto vista geografico e culturale (ciò implica minori costi di trasporto e di transazione), con situazioni politico-economiche ed esigenze di costruzione e ricostruzione che li rendono spesso destinatari di ingenti risorse comunitarie e molto sensibili al *Made in Italy*. L'esperienza manageriale e l'alta tecnologia dell'industria italiana e laziale possono qui trovare terreno fertile per appalti e alleanze, utili alla formazione di piattaforme produttive internazionali geograficamente prossime, in cui le imprese laziali potrebbero mantenere le fasi a più alto valore aggiunto, sia a monte (ricerca, marchio, design) che a valle (logistica, distribuzione, marketing), con un forte aumento delle importazioni di beni intermedi e una ridefinizione dei canali di fornitura e sub-fornitura.

**Il valore aggiunto
*Italian Way of Life***

**Il Mediterraneo
allargato**

In questi mercati potrebbero trovare interessanti opportunità i settori dell'Ict, del restauro e delle tecnologie delle costruzioni, dell'industria aerospaziale, delle bioscienze e del farmaceutico, dell'automotive e metalmeccanico.

I Next Eleven

Secondo diverse previsioni basate sulla stabilità macroeconomica, la maturità politica e l'apertura agli scambi internazionali, gli 11 Paesi destinati a giocare un ruolo chiave nei nuovi scenari globali sono Bangladesh, Egitto, Indonesia, Iran, Corea del Sud, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Turchia e Vietnam. Questi Paesi si candidano a essere nuovi mercati dove esportare prodotti di nicchia ad alto valore aggiunto di tecnologia e design (dall'abbigliamento alle scarpe, dalle valvole alle turbine, dai macchinari agricoli ai derivati chimici dalla lavorazione del petrolio) e in cui trovare partnership per entrare nelle catene globali del valore, sia come leader, sia nel ruolo di fornitori di input intermedi specializzati.

Fondi comunitari

Nella programmazione 2014-20 vi saranno ingenti fondi comunitari rivolti a promuovere il binomio innovazione/internazionalizzazione nello sviluppo di impresa, per cui è necessario creare le migliori condizioni perché il tessuto economico regionale possa accedere con successo a queste risorse.

EXPO 2015

EXPO 2015 rappresenta un'ottima occasione internazionale per presentare la regione Lazio come un sistema produttivo e istituzionale coeso e affidabile, nei confronti delle altre Regioni Italiane, delle Istituzioni nazionali, dell'Europa, del Mediterraneo, del mondo, per valorizzare le attività imprenditoriali che coniugano il tema del cibo con l'eccellenza e l'innovazione e per attrarre visitatori sul territorio regionale.

4.6 Principali fattori critici

L'assenza di una direzione forte e univoca per la valorizzazione del prodotto italiano e la difesa dalle imitazioni, soprattutto in un contesto di crisi internazionale e di euro forte, determina una troppo scarsa protezione dei prodotti regionali. Al contrario, una presenza internazionale scoordinata, estemporanea e non focalizzata su progetti di reale accompagnamento alle imprese, sta facendo perdere reputazione al sistema pubblico italiano, rischiando di riflettersi sull'affidabilità delle nostre imprese, caratteristica tra le più rilevanti nelle relazioni commerciali internazionali.

Scarsa protezione del *Made in Italy*

C'è il rischio della perdita di quote di mercato rilevanti o dell'abbandono di mercati cruciali (es. Turchia o Cina) da parte di imprese che non riescono a competere con quelle di grandi Paesi europei dotati di politiche pubbliche più e meglio orientate all'internazionalizzazione (Inghilterra, Francia e Germania).

Competizione Paesi virtuosi

L'instabilità politica di alcuni Paesi mediterranei e lo scarso ruolo giocato dall'Italia nello stimolo di politiche di cooperazione economica euro-mediterranea possono rappresentare una minaccia allo sfruttamento della favorevole posizione geopolitica del Lazio e aumentare la sua marginalità.

Instabilità mediterranea

4.7 Le esperienze delle altre Regioni

Regioni Leader e stanziamenti economici

I limiti del modello di supporto all'internazionalizzazione della regione Lazio appaiono ancora più evidenti dal confronto con le migliori esperienze nazionali realizzate in questi anni; tale confronto è utile a stimolare un miglioramento della *governance* regionale, a individuare le possibili forme di cooperazione e collaborazione interregionale, ad assumere strategie e *best practices* già sperimentate, a migliorare il *benchmark* della Regione Lazio rendendo il sistema più coerente ed efficiente.

Diversi studi indicano Toscana, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Marche come i punti di riferimento per le esperienze d'internazionalizzazione. Tutte queste Regioni prevedono uno stanziamento per l'internazionalizzazione di circa 30 milioni di euro distribuiti su un piano triennale, con approccio pluriennale e interventi non estemporanei.

Coordinamento di sistema

La *governance* dell'internazionalizzazione nelle Regioni “virtuose” è caratterizzata da uno sforzo continuo di coordinamento tra gli attori coinvolti: assessorati, agenzie per lo sviluppo, sistema camerale, associazioni di categoria e altri Enti Locali. Tutto ciò in parte serve a compensare direttive nazionali spesso conflittuali o non coordinate.

Accordi internazionali

Un'interessante linea di azione è la cosiddetta “diplomazia economica”, che prevede la stipula di accordi e forme di collaborazione con Regioni e Paesi esteri per favorire lo scambio di buone pratiche, offrire e ricevere informazioni utili agli investimenti reciproci, identificare opportunità di business complementari. La Lombardia, ad esempio, ha firmato negli ultimi 10 anni circa 30 accordi o intese con varie regioni e Paesi.

Promozione sussidiarietà

Una buona pratica è quella che assegna un ruolo proattivo agli operatori del settore privato e alle imprese, con strumenti volti a rendere questi soggetti attori protagonisti del cambiamento, abituandoli a percepire l'utilità di interventi di medio-lungo periodo.

I servizi all'internazionalizzazione offerti dalle Regioni "virtuose" sono sia finanziari che reali. I servizi finanziari sono volti sia al sostegno delle esportazioni, sotto forma di crediti all'acquirente o al fornitore, sia alla realizzazione di nuovi progetti industriali nei Paesi esteri. I servizi reali possono essere distinti in servizi *transaction creating*, volti a facilitare le transazioni commerciali tra Paesi diversi (attraverso fiere, missioni all'estero, azioni di penetrazione commerciale), e servizi di *physical fulfillment*, riguardanti tutte quelle attività di tipo informativo che contribuiscono all'avvio di un processo di crescita all'estero. Si stima che l'impatto è maggiore se queste diverse tipologie di servizi vengono integrate tra di loro con interventi progressivi.

Servizi reali e finanziari

Gli sportelli Sprint per l'internazionalizzazione delle imprese operano in quasi tutte le Regioni dal 2000 con il ruolo di raccogliere informazioni e orientare l'utente finale. Nella loro funzione originaria non era prevista l'assistenza personalizzata alle imprese, lasciata a soggetti specializzati (privati e/o pubblici). Oggi invece molti Sprint operano anche in tale settore. Il ruolo affidato allo sportello Sprint è complesso e nelle Regioni "virtuose" riesce a intercettare un panorama ampio e diversificato di "clienti e fornitori". In questo quadro assume particolare rilievo il diverso modo in cui vengono organizzati gli sportelli: il modello Regione (Marche), in cui gli Sprint istituiti presso le stesse amministrazioni regionali sono incardinati come unità organizzative complesse di linee; il modello Ice (Piemonte), dove gli Sprint sono fisicamente insediati presso gli uffici regionali dell'Ice; il modello Agenzia (Toscana), in cui la funzione degli Sprint è affidata a un ente strumentale della Regione; il modello Camera di Commercio (Lombardia), che per la fornitura dei servizi relativi si avvale della rete camerale preesistente, tra le più efficienti e riconoscibili da parte delle imprese.

Sportelli Sprint

5. Linee guida delle politiche regionali sull'internazionalizzazione

Le linee guida intendono rafforzare, attraverso la definizione di strategie di medio termine, la capacità del tessuto economico di raccogliere la sfida e le opportunità offerte dal processo di internazionalizzazione, nelle sue diverse componenti e caratteristiche.

Portare in tre anni il Lazio ai primi posti del benchmark nazionale

L'obiettivo è riuscire a portare il Lazio ai primi posti del benchmark nazionale; per fare questo le linee guida propongono un cambiamento radicale della *governance*, individuano le strategie, i Paesi e i comparti sui quali indirizzare i diversi strumenti a disposizione, utili a non disperdere i finanziamenti ma, al contrario, a incrementarne la produttività e l'efficacia.

Espansione nei Paesi, differenziazione dei servizi offerti alle imprese

I servizi offerti dovranno essere contraddistinti da alta professionalità e qualità e tali da sfruttare economie di scala tramite convenzioni con gli altri soggetti istituzionali. Questa logica di sistema ispirerà iniziative promozionali non estemporanee, in cui coinvolgere sia le imprese già presenti sui mercati internazionali sia quelle che vi si affacciano per la prima volta, in modo che le prime siano da traino e da formazione per le seconde. Le iniziative saranno inserite il più possibile in piani programmatici di penetrazione nei diversi Paesi e saranno finalizzate a incrementare l'autonomia delle singole imprese, differenziando i servizi offerti a seconda della dimensione aziendale interessata e del radicamento nel Paese target.

Sei direttrici di lavoro

Sono state quindi individuate sei direttrici di lavoro utili ad ottenere risultati nel medio termine, a sostenere i processi di internazionalizzazione del sistema produttivo e con le quali declinare il programma di interventi 2014:

1. sussidiarietà regionale;
2. progetti integrati a regia regionale;

3. nuova *governance* e coordinamento del sistema;
4. sostegno ai *network* e alle reti di impresa;
5. valorizzazione del sistema fieristico;
6. sistema di monitoraggio e valutazione.

Il supporto della Regione all'internazionalizzazione sarà definito attraverso una logica di nuova sussidiarietà, ossia come contributo partecipato ai costi sostenuti direttamente dalle imprese, in modo da garantire effetti moltiplicatori delle risorse. Il principio è quello di coadiuvare le aziende con modelli di *business* o idee imprenditoriali orientate ai mercati esteri, senza sostituirsi ad esse ma supportandone l'azione. In questo modo sarà possibile valorizzare anche l'esperienza di soggetti altamente specializzati che abbiano una cognizione specifica dei mercati di riferimento e che siano in grado di fornire assistenza legale, logistica, contrattuale e fiscale. L'obiettivo è mettere in condizione il sistema imprenditoriale di esprimere tutta la sua potenzialità, garantendogli il supporto in termini di informazioni, coordinamento e risorse.

La Regione si occuperà di definire, progettare e coordinare, anche tramite le sue agenzie, progetti integrati dedicati alle imprese e alle organizzazioni che hanno bisogno di un maggiore accompagnamento verso l'internazionalizzazione e verso una progressiva maturazione e autonomizzazione. Questi progetti integrati a regia regionale riguarderanno:

- azioni di primo approccio al mercato estero;
- azioni di espansione;
- azioni di consolidamento.

Preliminare sarà la mappatura delle micro-competenze possedute dalle imprese, per rispondere ai seguenti obiettivi:

- definire profili aziendali e criteri di classificazione comuni e confrontabili;
- identificare i gap di competenze, tecniche od organizzative, da colmare per accedere ai mercati obiettivo;
- agevolare la *matching* (intersettoriale, regionale, nazionale o internazionale) per la creazione di reti complementari tra attività produttive e tra mondo della ricerca e imprese.

Una nuova sussidiarietà

Progetti integrati a regia regionale

Parallelamente, la Regione sosterrà progetti e attività di *scouting* di nuovi mercati di interesse, di accompagnamento nella penetrazione iniziale, di supporto alle manifestazioni fieristiche, di consulenza specialistica, di sviluppo di azioni di *incoming/marketing* territoriale e di attrazione e ricerca di capitali esteri. Infine, si realizzeranno progetti formativi per promuovere cultura d'impresa e competenze di pianificazione strategica e operativa di progetti di internazionalizzazione: dall'aggregazione all'organizzazione, dal marketing alla comunicazione e alla logistica.

Il programma di interventi sarà indirizzato in diversi Paesi obiettivo definiti incrociando più fattori: le necessità espresse dai singoli comparti, l'analisi dei paesi più dinamici a livello internazionale, le esperienze migliori della passata programmazione, la riconvocazione dei tavoli settoriali a scadenza semestrale, la concertazione e il coordinamento con le associazioni imprenditoriali e i rappresentanti delle parti sociali.

Riforma della governance

Cambiare strutturalmente il modello di supporto all'internazionalizzazione significa riformare la *governance* e gli strumenti a disposizione della Regione attraverso innanzitutto le opportune modifiche legislative (in particolare la Legge Regionale n. 14 del 1991 per la promozione del sistema fieristico) e il riordino formale e funzionale delle società strumentali che operano nell'internazionalizzazione. In questo quadro, è necessario riorganizzare lo sportello SPRINTLAZIO, per potenziarlo e metterlo in grado di svolgere la sua funzione di collegamento tra gli input compositi dei diversi soggetti che governano il sistema e il panorama ampio e diversificato di clienti e fornitori, incrociando i bisogni informativi e mettendo a rete i diversi soggetti.

Coordinamento di sistema

Per superare lo scollamento tra i diversi attori che oggi operano sull'internazionalizzazione e per mettere a sistema il vasto patrimonio di competenze presente nel Lazio, è necessaria una forte integrazione degli indirizzi strategici e delle politiche a livello interassessorile, tra la Regione e gli enti locali, con il sistema camerale, con il sistema fieristico

laziale; e ancora con le università, i centri dell'innovazione, gli istituti culturali, il sistema bancario, le associazioni imprenditoriali.

La Regione dovrà promuovere un maggiore coordinamento tra le istituzioni territoriali e i diversi soggetti coinvolti nel supporto all'internazionalizzazione anche a livello nazionale (l'Ice in primis) e internazionale (come le Camere di Commercio italiane all'estero). Accordi operativi saranno firmati con ciascuno di questi enti per collaborare in termini di indirizzi strategici, finanziari e di risorse umane in una logica di breve e, soprattutto, di medio-lungo periodo. Tale coordinamento consentirà di presentarsi ai tavoli nazionali e interregionali come sistema coeso di *lobby integrata regionale*, partecipando così in modo attivo, o diventando capofila, di progetti interregionali.

In collaborazione con le altre agenzie e associazioni imprenditoriali, è necessario promuovere un sistema di alleanze strategiche con i Paesi più promettenti e con ambasciate, università straniere e agenzie internazionali presenti nel Lazio. Questa rete di alleanze e di rapporti faciliterà anche la partecipazione a programmi integrati europei e internazionali di matrice comunitaria.

Per fare questo, alla luce della bassa dimensione di impresa presente nel Lazio, è necessario sostenere – in stretto collegamento con le altre politiche regionali rivolte ai distretti e alle reti – i processi di costituzione di *network* e stimolare il potenziale associativo ancora sottoutilizzato dalle aziende, investendo su progetti di *networking* regionale, interregionale e transnazionale, di settore, di filiera e/o trasversali e sui consorzi export. In questo contesto, sarà favorita l'assunzione di una leadership forte da parte di grandi imprese disposte a mettere a disposizione *know how*, contatti, relazioni, personale, sedi nel Paese *target*. Particolare attenzione sarà posta alle reti che coinvolgeranno imprese e professioni, mondo accademico, sistema istituzionale e sistema logistico, che potrebbero accrescere la capacità di partecipazione a iniziative in *incoming* e in *outcoming* e di negoziare accordi con imprese estere.

Diplomazia economica

Networking nazionale e internazionale

Incrociare manifattura con terziario avanzato

In tale contesto, obiettivo della Regione è sostenere percorsi di crescita del sistema produttivo basati sul collegamento tra internazionalizzazione e innovazioni di prodotto e di processo e l'incrocio tra manifattura e terziario avanzato. Ciò soprattutto in considerazione del fatto che per entrare in nuovi mercati o per mantenere le posizioni già acquisite è necessario presentarsi con prodotti ad alto valore aggiunto di tecnologia e design.

Sistema fieristico

Per promuovere un maggiore collegamento tra politiche per l'internazionalizzazione e sistema fieristico regionale, è necessario predisporre la riforma di quest'ultimo, di concerto con i soggetti istituzionali e gli enti locali interessati, in termini di *governance* e di indirizzi programmatici. La Fiera di Roma è ovviamente il fulcro del sistema, insieme al suo collegamento con l'aeroporto di Fiumicino e il porto di Civitavecchia. Si intende inoltre promuovere il mercato congressuale, potenzialmente molto rilevante.

Piattaforme digitali

Sarà necessario incrociare il supporto all'internazionalizzazione con gli obiettivi della nuova *Agenda digitale del Lazio*, al fine di favorire l'*e-commerce* o l'*e-procurement*. Uno sviluppo di questi strumenti consentirebbe di compensare il divario rispetto agli altri Paesi e ad altre regioni italiane e di investire su un interessante vantaggio competitivo.

Sistema informativo e cultura della valutazione

Deve poi essere affrontato uno dei nodi di maggiore criticità dell'attuale modello di supporto all'internazionalizzazione: la carenza di un apparato informativo in grado di fornire alla Regione, alle agenzie strumentali e a tutti gli *stakeholder* una banca dati aggiornata sul sistema produttivo e, soprattutto, forme di monitoraggio e valutazione delle politiche e delle iniziative poste in essere. Si tratta di una delle questioni chiave per il futuro del sistema economico che contribuisce a spiegare la bassa competitività del sistema Lazio in Europa. Al contrario, l'utilizzo di strumenti di monitoraggio e la diffusione di una cultura della valutazione *ex post*, basata su dati chiari e confrontabili, è una precondizione necessaria per definire future politiche di intervento sul territorio.

Appare quindi indispensabile la creazione di una banca dati in cui censire e monitorare le imprese laziali sulla base delle loro competenze e dei loro bisogni, espressione di metodi sistematici di raccolta delle informazioni.

Banca dati

Infine, è necessario promuovere nei programmi di interventi la creazione di strumenti di misurazione dei risultati dal punto di vista dell'efficacia, dell'efficienza e dell'impatto; la programmazione di percorsi di *follow up* e di orientamento della programmazione saranno passaggi imprescindibili della pianificazione delle diverse attività. Il monitoraggio e la valutazione dei risultati saranno costruiti sulla raccolta sistematica delle informazioni, sia dal punto di vista quantitativo (aziende servite, manifestazioni organizzate, partner italiani coinvolti, servizi erogati, effetti diretti e indiretti, ecc.) sia dal punto di vista qualitativo (effetti percepiti diretti e indiretti, capacità di creare pacchetti di servizi compositi, programmi integrati con altre strutture camerali, *customer satisfaction*).

Monitoraggio

6. Programma di interventi 2014

Innovazione e concertazione chiavi metodologiche del Programma di interventi 2014

Il Programma di interventi 2014 per il sostegno all'internazionalizzazione del sistema produttivo del Lazio è stato definito sulla base delle linee guida delle politiche regionali e del confronto con le parti sociali e le rappresentanze imprenditoriali. L'effettiva realizzazione degli interventi previsti per il 2014 dipenderà dalla capacità dell'amministrazione regionale e dei suoi enti strumentali di tradurre in essi l'esigenza di innovazione e di efficienza presente nel territorio e dal coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* nell'individuazione delle singole misure.

Impegno finanziario straordinario

L'impegno dell'Amministrazione regionale per il sostegno all'internazionalizzazione ha portato a un'allocazione di risorse assolutamente straordinaria e inedita rispetto al passato, pari a 11,4 milioni di euro. Questo ha consentito di individuare una serie di misure volte a coprire un ampio spettro di opportunità e di esigenze, attraverso un approccio integrato e sistemico. Questa prima serie di interventi potrà essere rimodulata alla luce di una valutazione in tempo reale dei risultati conseguiti e delle risposte del mondo produttivo.

Tre azioni principali

Il *Programma di interventi 2014* si articola in tre azioni principali:

1. sostenere i **progetti promossi dalle aziende, dalle reti di imprese e dai consorzi export** presenti sul territorio;
2. promuovere **progetti integrati a regia regionale** volti a rafforzare l'internazionalizzazione dei comparti produttivi nei diversi Paesi-obiettivo;
3. **riformare radicalmente la governance** e predisporre gli strumenti di monitoraggio e valutazione.

Coordinamento interistituzionale

Per incrementare l'efficacia delle misure, la Regione intende promuovere il coordinamento con gli enti locali e con gli altri soggetti istituzionali che operano nel settore, a partire da Ice-Agenzia, per comporre le iniziative del Lazio con quelle promosse a livello nazionale e interregionale; allo stesso modo è necessario sviluppare una diversa

e più efficace collaborazione con le Camere di commercio del Lazio e le loro aziende speciali anche attraverso la sottoscrizione di convenzioni quadro.

Una particolare attenzione sarà rivolta alla progettazione e realizzazione di progetti collegati a EXPO 2015, per valorizzare quelle iniziative imprenditoriali che coniughino il tema del cibo e della salvaguardia ambientale con l'eccellenza produttiva e l'innovazione.

**Collaborazione
col sistema
camerale**

6.1 Sostegno a progetti promossi dal sistema imprenditoriale

Progetti promossi dalle imprese

Si tratta della linea di azione del 2014 più consistente, il cui obiettivo è mettere a disposizione del tessuto imprenditoriale della regione le risorse per finanziare progetti d'internazionalizzazione, attraverso due distinti interventi:

1. Cofinanziamento di progetti promossi dal sistema imprenditoriale

Entro la primavera 2014, la Regione aprirà un avviso pubblico per selezionare progetti di internazionalizzazione, rivolto alle imprese o a loro aggregazioni. Il bando fornirà contributi a fondo perduto per progetti che abbiano i seguenti obiettivi: sviluppare *know how* sotteso alle aree di eccellenza regionale; promuovere il valore di Roma e dell'Italian Life Style per attrarre flussi turistici collegati al tessuto produttivo del Lazio; attivare forme innovative di promozione dei comparti produttivi in collaborazione con soggetti pubblici ed enti di ricerca; promuovere a livello internazionale l'industria creativa e il comparto dell'audiovisivo; attrarre capitale umano e valorizzare talenti; promuovere investimenti esteri sul territorio.

2. Voucher per servizi all'internazionalizzazione

Nell'ambito di un intervento cofinanziato con le Camere di commercio del Lazio e le loro aziende speciali, la Regione vuole sostenere, attraverso l'erogazione di appositi voucher l'accesso delle imprese a servizi per l'internazionalizzazione e la partecipazione a fiere.

6.2 Azioni e progetti a regia regionale

La Regione intende definire, progettare e coordinare, anche tramite le sue agenzie, progetti integrati per migliorare la competitività internazionale delle aziende del Lazio. Questi interventi indiretti a regia regionale devono essere finalizzati a creare le condizioni per lo sviluppo internazionale dei sistemi di imprese (per filiere, settori, gruppi); si tratta, in particolare, di favorire processi di aggregazione e di cooperazione, rafforzando le competenze organizzative e di marketing delle imprese e accompagnandole nei percorsi di identificazione dei mercati e di qualificazione dell'offerta.

Sulla base di quanto emerso dai tavoli di confronto con il mondo produttivo, dell'analisi dei paesi più dinamici a livello internazionale e dei risultati prodotti dalle esperienze migliori della passata programmazione, sono stati individuati nove percorsi di intervento:

1. Progetti integrati verso Mediterraneo e Americhe

Il Mediterraneo, come mercato B2B, e le Americhe, per produzioni ad alto valore aggiunto di estetica, tecnologia e design, sono due regioni dove convergono le esigenze di internazionalizzazione dei settori produttivi del Lazio. Nel Mediterraneo si è scelto di cominciare dai Balcani, partendo dall'esperienza avviata in Serbia per il settore farmaceutico, delle biotecnologie e delle apparecchiature elettromedicali, per individuare opportunità di networking imprenditoriale e di partnership. Questa misura deve essere inquadrata in una più ampia strategia di espansione nei mercati dell'Est, della Federazione Russa, della Turchia. Nel Nord America, invece, è possibile concentrare gli interventi su Canada e USA, e nel Sud America su Brasile e Messico, proseguendo i progetti già realizzati in passato che coinvolgono i settori legati ai beni di consumo, quali agroalimentare e arredo-design. Per altri comparti, come l'Aerospazio, sarà invece interessante sviluppare partnership aziendali.

2. Diplomazie economiche:

Mediterraneo allargato, Russia ed Estremo Oriente

L'obiettivo è avviare un programma di incontri e attività

**Nove percorsi
per progetti
a regia regionale**

con le rappresentanze diplomatiche e commerciali delle ambasciate presenti nel Lazio, per esplorare le potenzialità di cooperazione commerciale, la possibilità di firmare accordi di partenariato e di realizzare, nei prossimi anni, progetti a regia regionale. Particolare attenzione sarà posta al Mediterraneo allargato, in modo da espandere l'azione dai Balcani a paesi come la Turchia, la Giordania, il Marocco e il Kazakistan. In questo quadro si colloca anche la partecipazione a progetti di cooperazione interregionale nel Mediterraneo di derivazione comunitaria. Infine, una parte dell'intervento sarà rivolto all'esplorazione dei rapporti istituzionali che possono avvicinare le imprese ai mercati della Russia e dell'Estremo Oriente, con particolare riferimento al Giappone e alla Cina.

3. Promozione dell'artigianato artistico

La Regione sosterrà un progetto di valorizzazione e promozione internazionale del territorio e dell'artigianato artistico laziale, cofinanziando un'iniziativa che diventi un appuntamento annuale di grande notorietà e qualità, in collegamento con i flussi turistici e con le comunità internazionali presenti nella Capitale. Il progetto sarà realizzato in partenariato con Unioncamere, il Comune di Roma e con il coinvolgimento del sistema museale laziale.

4. Progetti interregionali: Africa Sub Sahariana, Cina, Russia e Emirati Arabi Uniti

La Regione intende intensificare la partecipazione a progetti interregionali in collaborazione con il MAE, il MISE e con Ice-Agenzia, a partire da quelli già in programma (Africa Subsahariana per arredo e design, Cina per restauro e tecnologie delle costruzioni, Russia per moda e lusso, Emirati Arabi Uniti per l'attrazione degli investimenti). Allo stesso modo la Regione Lazio intende candidarsi come soggetto promotore di nuove progettualità (in occasione, ad esempio, dell'EXPO Internazionale del 2017 in materia di Energie Rinnovabili che si svolgerà in Kazakistan) nell'ambito dei programmi della Cooperazione Stato-Regioni.

5. Supporto ai percorsi di *export management*

La Regione intende investire, in collaborazione

con Ice-Agenzia, nell'inserimento nel sistema regionale di una leva di giovani figure professionali in grado di gestire attività volte allo sviluppo degli scambi con l'estero ed i processi di internazionalizzazione delle imprese laziali.

6. Progetto Anno del Turismo Italia-Russia

La Regione Lazio, in coerenza con gli indirizzi nazionali, ha aderito all'Anno del Turismo incrociato Italia-Russia e intende partecipare alle iniziative intraprese dall'Agenzia per il Turismo, capofila del progetto, volte all'attrazione di turisti russi nel Lazio, focalizzando l'attenzione sulla promozione di percorsi regionali legati al lusso e all'industria culturale.

7. Partecipazione a fiere internazionali e progetti preparatori a EXPO 2015

La Regione intende partecipare a fiere nazionali e internazionali selezionate tenendo in considerazione i suggerimenti delle associazioni di categoria e utili a presentare le eccellenze territoriali, valorizzando aspetti produttivi, turistici e culturali distintivi, rappresentare la discontinuità con il passato e presentarsi come sistema unitario. Tra queste, ad esempio, si ricorda la partecipazione imminente alla 78° Fiera Internazionale dell'Artigianato di Firenze, dove il Lazio sarà regione ospite, laboratorio in cui sperimentare parte delle iniziative regionali per EXPO 2015. In vista di tale evento, infatti, nel 2014 si intendono costruire spazi di valorizzazione delle iniziative imprenditoriali in grado di coniugare il tema del cibo e della sostenibilità ambientale con l'eccellenza produttiva e l'innovazione (ad esempio il cibo kosher, nicchia produttiva regionale ad alto potenziale innovativo e internazionale). La ricerca di esperienze innovative sarà anche veicolata tramite il festival delle *startup* innovative.

8. Accordo di collaborazione con Fiera di Roma per progetti internazionali

La dimensione internazionale del Lazio deve essere strutturata su un polo fieristico in grado di organizzare manifestazioni di prestigio. Appare perciò essenziale cooperare con il sistema camerale (con l'attivo coinvolgimento di Roma Capitale e in sinergia con il nuovo Centro Congressi Italia) per potenziare la vocazione all'internazionalizzazione

della Fiera di Roma. In particolare, si intende promuovere quelle iniziative che diano visibilità al territorio e alle sue capacità produttive e promuovano l'immagine della regione quale polo di attrazione culturale e turistico.

9. Promozione festival internazionale *Startup Innovative*

Nell'ambito della politica regionale di promozione delle nuove imprese ad alto valore aggiunto, durante il semestre di presidenza italiana dell'Unione europea la Regione intende realizzare un evento internazionale di promozione delle *startup* mondiali che offrono servizi e contenuti innovativi legati alle specializzazioni produttive regionali: dall'industria culturale, all'alta moda, all'enogastronomia.

6.3 Riforma della *governance*

La Regione intende riorganizzare strutturalmente la *governance* del sistema di supporto all'internazionalizzazione delle imprese, assumendo un ruolo di coordinamento dei diversi soggetti che operano nel settore: sarà necessario, a questo scopo, dotarsi di efficaci strumenti di informazione e orientamento, di lettura delle esigenze dei sistemi d'impresa e del territorio, di monitoraggio delle azioni realizzate e di valutazione rigorosa dei risultati conseguiti. A riguardo di lavorerà su quattro percorsi principali:

1. Orientamento e comunicazione

Obiettivo prioritario sarà il rafforzamento dei servizi regionali che si occupano di raccogliere e distribuire alle imprese informazioni per l'espansione nei mercati esteri attraverso un migliore raccordo tra le istituzioni nazionali e regionali, in modo da fluidificare lo scambio di informazioni, e attraverso la riforma dei sistemi di accesso ai servizi e ai dati, in modo da rendere più puntuali le informative e migliorare la capacità di raggiungere i diversi segmenti di utenza. A tal fine è necessario costruire e aggiornare una banca dati, in collaborazione con i partner nazionali e regionali, contenente informazioni dettagliate su specializzazioni delle imprese laziali, performance, presenza sui mercati internazionali, bisogni, esperienze e buone pratiche realizzate.

2. Sistema di monitoraggio e valutazione

Si ritiene indispensabile costituire un sistema di monitoraggio e valutazione delle iniziative di internazionalizzazione presenti nel Lazio e di quelle finanziate o partecipate dalla Regione. Verranno individuati gli obiettivi e gli indicatori di risultato (*key performance indicators*) che, insieme a rilevazioni di *customer satisfaction*, consentiranno una compiuta rendicontazione e una valutazione rigorosa dei risultati.

3. Strumenti per una *governance partecipata*

Come previsto dalla Legge Regionale n. 5 del 2008, la Regione insedierà un Comitato per l'Internazionalizzazione presso l'Assessorato allo Sviluppo Economico composto da un rappresentante dell'Agenzia del Turismo,

**Quattro mosse
per una vera
riforma
della *governance***

dell'Assessorato regionale all'Agricoltura, dell'Assessorato regionale alla Cultura, dell'Ice, del Ministero dello Sviluppo Economico, di Unioncamere Lazio, delle società fieristiche regionali di rilievo internazionale, delle parti sociali e del sistema bancario. Il Comitato esaminerà i rapporti di monitoraggio del programma, ne valuterà la coerenza con gli obiettivi e proporrà tutti i necessari aggiustamenti di breve e medio periodo.

4. Riforma legislazione regionale sul sistema fieristico

La Regione intende riformare la legislazione in materia di sistema fieristico allo scopo di riorganizzare e migliorare la propria capacità di intervento e coordinamento e per riqualificare l'offerta incrementando le sinergie con le altre istituzioni e iniziative presenti a livello interregionale e nazionale.

6.4 Scheda riassuntiva azioni 2014

La scheda che segue è riassuntiva delle azioni 2014 e indica gli importi che si intende destinare a ciascuna delle tre linee generali di azione. La distribuzione delle risorse tra le singole azioni potrà variare in funzione dell'effettiva necessità, della verifica delle priorità e delle possibili evenienze.

Programma di interventi 2014

1. Sostegno progetti di internazionalizzazione € 5.500.000

- Cofinanziamento progetti promossi dal sistema imprenditoriale e dal territorio
- Voucher per servizi all'internazionalizzazione

2. Progetti a regia regionale € 5.400.000

- Progetti integrati a regia regionale: Mediterraneo e Americhe
- Diplomazie economiche: Mediterraneo allargato, Russia, Estremo Oriente
- Promozione dell'artigianato artistico ed enogastronomico
- Progetti interregionali: Africa Subsahariana, Cina, Russia e Emirati Arabi Uniti
- Supporto ai percorsi di *export management*
- Anno del Turismo Italia-Russia
- Partecipazione a Fiere Internazionali e progetti EXPO 2015
- Festival Internazionale *Startup*
- Accordo di collaborazione con Fiera di Roma

3. Governance di sistema € 500.000

- Orientamento e comunicazione
- Monitoraggio e valutazione
- Strumenti di *governance*: convocazione periodica di tavoli settoriali e del Comitato Regionale per l'Internazionalizzazione
- Riforma legislazione regionale sistema fieristico

Totale € 11.400.000

Hanno collaborato alla realizzazione della pubblicazione:

- Presidenza della Regione Lazio
- Assessorato allo Sviluppo Economico e Attività Produttive della Regione Lazio
- Direzione regionale per lo Sviluppo Economico e Attività Produttive
- Sviluppo Lazio

www.laziointernational.it

