



Allegato A

SMART MOBILITY & ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Strategia e progetti per l'innovazione del sistema della
mobilità di Regione Lombardia

Novembre 2020

SOMMARIO

Executive Summary	4
a. Connettività / Dati con riferimento all'evoluzione digitale dei servizi di mobilità.....	7
b. Hub di sperimentazione per la guida assistita e autonoma (e per altre forme di sperimentazione in contesti controllati)	7
c. Supporto alle filiere nella transizione verso le nuove motorizzazioni	8
d. Reattività delle filiere della componentistica	9
1. Introduzione	10
2. Macro-trend della Mobilità	12
a. Connettività e Big Data	12
b. Riduzione degli impatti ambientali	14
c. Evoluzione sociodemografica	15
d. Variabili economiche	15
e. Urbanizzazione.....	16
3. I fattori trasversali abilitanti	18
4. Nasce e si afferma un nuovo modo di progettare e produrre i mezzi di trasporto	20
5. L'Unione Europea introduce un nuovo paradigma di sostenibilità, con impatti anche sul comparto della mobilità	22
6. L'Ecosistema della Smart Mobility in Lombardia	24
a. Gli asset strategici dell'ecosistema lombardo della mobilità	24
b. Stato dell'arte della filiera automotive in Italia e in Lombardia	27
c. Evoluzione della mobilità pubblica e privata in Lombardia	32
d. Mobilità e ambiente: una sfida per l'ecosistema lombardo	34
7. Le conseguenze della crisi legata alla pandemia da Covid-19	38
8. Il nuovo scenario di riferimento.....	41
9. Il ruolo di Regione Lombardia	43
10. Obiettivi del Progetto e Metodologia	44
11. Descrizione delle quattro Progettualità.....	47
a. Connettività / Dati	47
1. Natura dell'intervento	47

2. Scenario di riferimento.....	47
3. Idea progettuale	49
4. Caratteristiche e attività di progetto	51
5. Roadmap	51
b. Hub di sperimentazione per la guida assistita e autonoma (e per altre forme di sperimentazione in contesti controllati)	53
1. Natura dell'intervento	53
2. Scenario di riferimento.....	53
2.1. Sviluppi tecnologici.....	53
2.2. Regolamentazione	56
2.3. Possibili casi d'uso (use case)	56
2.4 Programmi di investimento e player rilevanti	57
3. Idea progettuale	57
4. Caratteristiche e attività del progetto	59
5. Roadmap	60
c. Supporto alle filiere nella transizione verso le nuove motorizzazioni	61
1. Natura dell'intervento	61
2. Scenario di riferimento.....	61
3. Idea progettuale	63
4. Caratteristiche e attività del progetto	64
5. Roadmap	66
d. Reattività delle filiere della componentistica	68
1. Natura dell'intervento	68
2. Scenario di riferimento.....	68
3. Idea progettuale	68
4. Caratteristiche e attività del progetto	69
5. Roadmap	70
12. Bibliografia	71

Executive Summary

Il momento storico attuale è caratterizzato dal susseguirsi di sviluppi tecnologici capaci di determinare una straordinaria accelerazione nel cambiamento dei processi economici e sociali, su scala globale.

Il settore della mobilità - più di altri - è attraversato da mega-trend di trasformazione che ne stanno modificando in profondità la fisionomia. I principali, descritti nel Capitolo 2 rappresentano i più importanti fattori di cambiamento che caratterizzeranno lo scenario competitivo nel prossimo futuro, con notevoli implicazioni per gli attori dell'ecosistema, chiamati a rispondere a nuovi problemi, mai affrontati in precedenza, e ad avviare in tempi molto stretti processi di rapida trasformazione.

L'emergenza sanitaria Covid-19, inoltre, sta generando conseguenze economiche e sociali dirompenti, ponendo al decisore pubblico e agli attori industriali sfide del tutto inedite, non disgiunte da spazi di possibile opportunità.

Le implicazioni del processo di cambiamento nel comparto della mobilità sono straordinarie: se ben governato, esso **potrà garantire alle persone condizioni di vita esponenzialmente migliori** in termini di salute (minor inquinamento), gestione degli spazi, uso del tempo, facilità di relazioni e coesione sociale. Allo stesso tempo, soprattutto in ambito produttivo, come tutti i processi di disruption, comporta rischi da non sottovalutare per l'ordinato sviluppo economico e sociale dei territori.

In questo contesto, la Lombardia, forte di un tessuto produttivo articolato e composito, gode di un vantaggio competitivo - in termini di capacità di innovazione - rispetto ad altri territori ed ha quindi la possibilità di giocare un ruolo da protagonista nel tracciare le linee di sviluppo futuro del settore, nel rispetto dei suoi valori e del suo approccio distintivo, che privilegia la persona e i suoi bisogni. Il Capitolo 6 è dedicato alla descrizione dell'ecosistema di attori economici ricco e variegato che ha trovato nel territorio lombardo le condizioni ideali per esprimersi e crescere.

La possibilità di cogliere questi sviluppi è però strettamente legata alla capacità del tessuto produttivo locale di intercettare le grandi onde di cambiamento in corso grazie ad una sempre più pronunciata capacità di **assecondare i processi di innovazione**. Se possibile, l'emergenza sanitaria rende ancora più pressante ed urgente ancorare i futuri percorsi di crescita a competenze di ricerca, sviluppo, industrializzazione di altissimo livello, pena il rischio - per le aziende della componentistica e dei servizi lombarde - di non poter giocare un ruolo da attori di primo piano nei profondi processi di ridisegno delle filiere industriali del settore automotive e dei servizi di mobilità.

A partire da queste considerazioni, Regione Lombardia si è data l'obiettivo di creare sul suo territorio un **polo di ricerca e innovazione sulla mobilità del futuro**, favorendo la nascita e lo sviluppo di progettualità di natura sperimentale

in grado di rendere il territorio lombardo attrattivo a livello nazionale ed internazionale. L'intento dell'amministrazione regionale non è quello di creare una duplicazione di strutture e di ruoli rispetto a quanto già presente sul territorio. Si tratta, al contrario, di coinvolgere tutti gli attori della mobilità attivi in Lombardia (player industriali e dei servizi, Università, Centri di Ricerca, Enti territoriali, cittadini), creando sinergie e favorendo la nascita di collaborazioni e di progettualità condivise.

Tale volontà ha trovato concreta attuazione, in prima battuta, in un percorso di ascolto e riflessione che ha visto il coinvolgimento di un ampio numero di player industriali e dei servizi, che sono stati invitati a contribuire all'individuazione delle necessità del territorio e della filiera automotive allargata.

Dal punto di vista operativo è stato creato un Tavolo di Lavoro "Smart Mobility & Artificial Intelligence" che, oltre a riunirsi tre volte in forma plenaria, ha portato il suo contributo di idee nel corso di interviste e incontri individuali durante i quali sono stati approfonditi gli spunti e i temi emersi durante le riunioni del tavolo stesso.

Le diverse attività di analisi realizzate, insieme ai passaggi di confronto intermedi, hanno portato all'identificazione di **quattro ambiti progettuali**, che costituiscono le priorità di Regione Lombardia in ambito "mobilità" sia relativamente alla destinazione dei fondi disponibili che rispetto alla creazione di un contesto normativo e regolamentare favorevole alla loro realizzazione. Inoltre, l'Ente Pubblico ha la possibilità di promuovere innovazione favorendo l'emergere di visioni di sviluppo del territorio e dei servizi fortemente innovative.

I riferimenti ideali di questo intervento trovano nei paradigmi concettuali della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica), dell'economia circolare¹, dell'uso dell'innovazione tecnologica a servizio del bene comune il loro alveo naturale e la loro caratterizzazione, in una fase di profonda trasformazione delle società e dell'economia a livello europeo.

Le quattro progettualità si presentano come sinergiche e integrate tra di loro, con orizzonti temporali di implementazione che distribuiscono gli impatti sia su un arco temporale di breve che di medio-lungo periodo. La tempistica di individuazione e realizzazione delle idee progettuali è coerente con il prossimo ciclo di programmazione europea (relativo al periodo 2021-2027).

Gli ambiti di progettualità si inseriscono all'interno di un quadro di iniziative preesistenti o in corso di sviluppo, in un contesto di attori (istituzionali e non) che a diverso titolo sono impegnati nello sviluppo del comparto della mobilità. Per questa ragione, sarà fondamentale tenere conto - nella definizione concreta delle attività, del quadro delle attività e delle relazioni in atto - a diversi livelli:

¹ Si veda il documento "Circular Europe. Come gestire con successo la transizione da un mondo lineare a uno circolare", Enel e The European House – Ambrosetti, 2020

- interregionale, con l'obiettivo di non duplicare iniziative già in atto, ma al contrario di valorizzare le possibili sinergie;
- con i Ministeri che, a livello nazionale, stanno affrontando il tema della mobilità;
- con le altre regioni industrialmente più sviluppate d'Europa nel contesto dei rapporti di collaborazione già in atto tra i cosiddetti "4 motori" (Baden-Württemberg, Catalogna e Rodano-Alpi, oltre alla Lombardia).

I quattro ambiti progettuali di seguito identificati sono stati immaginati rispetto ad un sistema di bisogni cui dare una risposta coerente e completa.



Figura A. Gli ambiti progettuali individuati e le aree di bisogno a cui rispondono. Fonte. The European House – Ambrosetti, 2020

Trasversalmente agli ambiti progettuali, vi sono alcuni temi fondamentali, la cui centralità dipende dalla loro priorità per il sistema industriale e/o per quello del sistema della mobilità complessiva.

Tra i primi vi è certamente il tema dell'**alleggerimento del veicolo** dal punto di vista dei materiali impiegati e delle scelte di design, che comporterà una modifica strutturale dei mezzi e, di conseguenza, un'attività tanto di ricerca quanto di sviluppo sempre più impegnative per l'intera filiera automotive e della componentistica. Si tratta di un capitolo molto importante che si colloca a cavallo degli ambiti C (Supporto alle filiere nella transizione verso le nuove motorizzazioni) e D (Reattività delle filiere della componentistica).

Tra i secondi vi è l'esigenza di adottare soluzioni più avanzate per un sistema dei **Trasporti Pubblici Locali** che richiede di essere innovato ulteriormente, anche con l'adozione di strumenti che accrescano la sicurezza dei cittadini (controlli remotizzati, assistenza alla guida, ecc.).

Le progettualità, oggetto di approfondimento nel capitolo 11 di questo documento, sono:

a. Connettività / Dati con riferimento all'evoluzione digitale dei servizi di mobilità

La possibilità di condividere informazioni e dati relativi alla mobilità, in modo aperto e capace di crescere nel tempo, costituisce uno dei grandi game changer nella vita dei territori, destinato a facilitare la gestione dei servizi pubblici di mobilità con la creazione di un ambiente favorevole alla sperimentazione dell'innovazione.

Regione Lombardia ha costruito nel tempo una base di dati proprietari che può mettere a disposizione delle imprese che decidano di condividere i loro dati, utilizzando le modalità già testate con la piattaforma EO15. In questo modo, è possibile creare servizi sperimentali per i cittadini, con una dinamica virtuosa per le imprese che hanno un interesse a condividere i propri dati, a fronte della possibilità di poterli "arricchire", utilizzando i dati di origine pubblica o di altre imprese.

La progettualità persegue l'obiettivo di creare le condizioni per una conoscenza più strutturata delle dinamiche di mobilità e delle sue motivazioni, al fine di:

- facilitare la gestione dei servizi pubblici di mobilità, a partire dall'attivazione di forme di inter-modalità di natura pubblico-privata e dalla promozione e gestione di iniziative in logica clean & smart mobility;
- creare un ambiente favorevole alla sperimentazione dell'innovazione all'interno del quale promuovere l'iniziativa privata e la collaborazione pubblico-privata nello sviluppo di nuovi servizi di mobilità (anche digitali), incentivando la convergenza tra mondo fisico (prodotti e servizi) e mondo digitale.

b. Hub di sperimentazione per la guida assistita e autonoma (e per altre forme di sperimentazione in contesti controllati)

La guida assistita e autonoma è oggi resa possibile dall'utilizzo di veicoli in grado di circolare con un ridotto contributo del conducente, grazie alla loro capacità di scambiare informazioni con l'ambiente circostante.

Mentre restano ancora ostacoli molto sfidanti da superare per rendere operative in contesti reali le soluzioni di guida autonoma avanzata, prevalentemente per ragioni di sicurezza, vi sono fattori incoraggianti connessi alla natura stessa della tecnologia utilizzata, tra cui: la digitalizzazione delle informazioni, la disponibilità sul mercato di soluzioni di connettività sempre più avanzata (5G), l'uso di software di intelligenza artificiale suscettibili di aggiornamento continuo.

A partire da queste considerazioni, la progettualità individuata prevede la creazione in Lombardia di un Polo di eccellenza (HUB) su scala internazionale per la ricerca e la sperimentazione di soluzioni di mobilità assistita ed autonoma, attraverso l'accesso a strutture dedicate e l'offerta di servizi per la

sperimentazione di soluzioni innovative applicate ai veicoli e alle infrastrutture, assicurando la necessaria varietà ed articolazione di spazi, strumenti e infrastrutture.

L'obiettivo è quello di dare vita a un contesto unico di sperimentazione per la guida assistita/autonoma per i diversi livelli tecnologici (TRL), con un ampio perimetro di intervento, che può spaziare dal veicolo ai singoli componenti, come pure a tutte le tecnologie "extra-veicolo" (i.e. segnaletica, sensori di campo, antenne, ecc.), con benefici attesi che riguardano non solo il settore privato, ma anche il trasporto pubblico, con, in prospettiva, conseguenze positive e diffuse per i cittadini del territorio.

La predisposizione di facility adatte alla sperimentazione di soluzioni di guida assistita e autonoma, se progettate in modo flessibile, rende possibile anche il test di soluzioni in altri ambiti (ad esempio, sistemi di frenata) garantendo l'accesso a strutture adeguate allo sviluppo di uno spettro più ampio di tecnologie.

c. Supporto alle filiere nella transizione verso le nuove motorizzazioni

Quale conseguenza delle rilevanti modifiche in ambito regolamentare promosse sia a livello europeo sia in altre aree del mondo, esito di una rinnovata sensibilità ambientale, le filiere della componentistica si trovano a fronteggiare un contesto diverso dal passato, anche se ancora in una fase di transizione, per quel che riguarda le tecnologie associate alla trazione e alla struttura dei veicoli.

Sebbene la traiettoria temporale dell'evoluzione di questi scenari sia per molti versi difficilmente prevedibile, si tratta di fenomeni strutturali che avranno un impatto rilevante nel ridisegnare i confini dello scenario di riferimento e le costellazioni di valore al cui interno si muoveranno gli attori dell'ecosistema.

La natura della terza iniziativa identificata prevede la facilitazione del riposizionamento del sistema industriale della mobilità lombarda nel rinnovato contesto delle filiere industriali del settore automotive, frutto del processo di trasformazione in atto, supportandolo nella realizzazione delle attività di ricerca e sviluppo fondamentali per il ridisegno del prodotto e per la gestione delle nuove tecnologie, dei nuovi materiali e delle relative infrastrutture abilitanti.

All'interno di questo cantiere ricade, infatti, anche l'ultimo fondamentale tassello dell'articolato mosaico di fattori che rendono possibile la progettazione e l'adozione di modelli di mobilità avanzata sui territori, che riguarda le infrastrutture e le info-strutture necessarie alla gestione di un moderno sistema di mobilità. Ci si riferisce qui, in particolare:

- da un lato, alla presenza sul territorio di reti di telecomunicazione moderne, capaci di supportare lo scambio di crescenti volumi di dati e di dare vita a modelli di business abilitati da piattaforme digitali;

- dall'altro, alle infrastrutture fisiche necessarie a supportare lo sviluppo della mobilità elettrica e ad idrogeno e la guida autonoma e assistita.

Si tratta di ambiti all'interno dei quali è in corso di sviluppo una mole rilevante di innovazione, in un contesto nel quale le scelte tecnologiche e le scelte di governo del territorio non hanno ancora determinato la convergenza verso standard di mercato definiti.

d. Reattività delle filiere della componentistica

Come per il precedente cantiere di attività, l'ultima progettualità persegue l'obiettivo di supportare le aziende della componentistica automotive alla luce delle trasformazioni in atto nel settore.

In questo caso, si tratta di favorire l'adattamento del modello operativo delle aziende della componentistica automotive, finalizzato all'aumento del grado di flessibilità dei loro assetti produttivi ed industriali per gestire la maggior complessità/volatilità e soprattutto velocità del mercato. Ciò implica aspetti di know-how (accesso a contenuti di conoscenza specialistica in ambito operations ed anche legale), di accesso e uso di software (per ovviare all'elevato costo delle licenze e soprattutto ai lunghi tempi in caso di soluzioni "interne") ed investimenti in nuove tecnologie produttive.

Inoltre, la progettualità esplora l'ampio capitolo della riqualificazione del capitale umano, oggi cruciale per un numero elevatissimo di aziende del settore.

1. Introduzione

Il **Programma Strategico Triennale per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico di Regione Lombardia**, approvato dal Consiglio Regionale lo scorso 19 marzo 2019, ha individuato otto ecosistemi di riferimento sui quali basare le future strategie per l'innovazione del territorio². All'interno del documento, per “ecosistema” si è inteso *l'insieme di attori pubblici, privati e dell'associazionismo che operano sul territorio lombardo, le cui attività e risorse contribuiscono a soddisfare un insieme di bisogni individuali o collettivi*.

Un ecosistema si organizza intorno al bisogno che si pone l'obiettivo di soddisfare e include una varietà di attori che contribuiscono, ciascuno secondo le proprie specificità, al conseguimento di tale obiettivo. L'ecosistema non coincide con un settore industriale e tantomeno con una determinata forma giuridica poiché quello che rileva sono le interazioni tra attori che consentono di moltiplicare il valore generato in virtù della loro diversità e complementarità.

Tra gli ecosistemi giudicati strategici per il futuro vi è quello relativo alla **Smart Mobility e Architecture**, che “risponde al bisogno delle persone di muoversi ed essere accolte negli spazi urbani ed extraurbani, ma anche di assicurare il trasferimento di risorse e merci, nonché la connessione tra territori. La gestione dello spazio urbano pubblico e privato è fortemente connessa a quella della mobilità, il che implica una visione congiunta per i due ambiti in un solo ecosistema, all'interno delle città e aree urbane”.

Con specifico riferimento agli aspetti di mobilità, tra gli esempi di direzioni di sviluppo innovative segnalate dal Programma Triennale, vi sono:

- lo sviluppo di strutture di mobilità dedicate ai cittadini con limitata mobilità;
- lo sviluppo di strutture di mobilità offerte al pubblico (pubblico-private), in prospettiva a basso impatto ambientale (e-mobility) e a guida autonoma;
- l'adozione di sistemi innovativi di comunicazione V2V (veicolo – veicolo), I2V (infrastruttura – veicolo) e V2I (veicolo – infrastruttura) per incrementare la sicurezza e il comfort dei sistemi di trasporto pubblico e privato di persone e merci;
- l'ideazione di sistemi innovativi di trasporto intelligente e/o a guida autonoma per la gestione inter- e multi-modale del traffico passeggeri o del trasporto merci;

² Gli ecosistemi lombardi individuati come fondamentali per lo sviluppo di un'efficace strategia di innovazione sono: Nutrizione, Salute e life science, Cultura e conoscenza, Connettività e informazione, Smart mobility e architecture, Sostenibilità, Sviluppo sociale, Manifattura avanzata.

- lo sviluppo di tecnologie innovative, nuovi sottosistemi o componenti del veicolo per la riduzione delle emissioni dei motori a combustione interna e per la riduzione dell'impatto ambientale, in particolare per la riduzione dell'impronta carbonica e/o di altre emissioni (quali le polveri sottili);
- l'ideazione di sistemi innovativi per il recupero di energia nei veicoli;
- l'implementazione di soluzioni innovative di ricarica lenta, veloce e rapida (autostradale) per la mobilità elettrica personale, collettiva e delle merci in un'ottica di integrazione e ottimizzazione dei punti di ricarica sul territorio;
- l'individuazione e la promozione di forme di inter-modalità dei mezzi di trasporto locali e a lungo raggio.

A partire dalle linee guida complessive sviluppate nel Programma, la Direzione Generale Ricerca, Innovazione, Università, Export e Internazionalizzazione di Regione Lombardia ha **definito i contenuti di un insieme di progetti destinati a promuovere ed accelerare lo sviluppo della Smart Mobility in Regione Lombardia** nell'orizzonte temporale 2020-2030.

Queste progettualità potranno beneficiare dei fondi europei FESR/FSE 2021-2027.

2. Macro-trend della Mobilità

In questo periodo storico, nel quale l'incidenza degli sviluppi tecnologici sta determinando un'accelerazione del cambiamento su scala globale nei processi economici e sociali, il settore della mobilità - più di altri - è attraversato da alcuni mega-trend di trasformazione che ne stanno modificando strutturalmente e in profondità la fisionomia.

Le implicazioni di questo processo di trasformazione per le persone sono straordinarie: se ben governato, esso potrà garantire condizioni di qualità della vita esponenzialmente migliori in termini di salute (minor inquinamento), gestione degli spazi, uso del tempo, facilità di relazione e coesione sociale. Nel contempo, soprattutto in ambito produttivo, come tutti i processi di disruption, esso comporta rischi da non sottovalutare per l'ordinato sviluppo economico e sociale dei territori.

Cinque di queste grandi tendenze in atto, su scala globale, meritano di essere citate e sinteticamente descritte:

a. Connettività e Big Data

Gli investimenti nelle nuove tecnologie, destinate ad abilitare sviluppi in ambito di connettività e gestione di dati e informazioni, sono globalmente in forte crescita. Vi è stato, nel periodo 2014-febbraio 2019, un autentico balzo nella spesa in ricerca associata allo studio delle tecnologie per la mobilità avanzata rispetto al precedente quadriennio (2010-2013), che pure si era caratterizzato per un ciclo di investimenti significativo per dimensioni e qualità.

Cluster tecnologico	Investimento cumulato (dal 2010, mld\$)	Investimento medio annuo (mld\$)	
		2010-13	2014-Feb 2019
7. E-Hailing	56,2	0,2	11,4
9. Semiconduttori	38,1	0,8	7,4
1. Sensori per veicoli autonomi	29,9	0,6	5,6
5. Connettività/Infotainment	20,8	0,6	3,9
6. Veicoli elettrici e ricarica	19,0	0,6	3,0
4. Batterie	14,3	0,8	2,1
2. Software per veicoli autonomi	13,5	0,3	2,3
10. Telematica e intelligent traffic	12,4	0,5	1,9
3. Back end/Cybersecurity	9,0	0,2	1,4
8. Interfaccia uomo-macchina e riconoscimento vocale	7,4	1,2	0,6
	220,6	5,9	39,5

Figura 2.1. Investimenti nelle nuove tecnologie automotive – cumulato 2010-Feb2019 e medie annue 2010-2013 e 2014-Feb2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati McKinsey, 2019

A 39,5 miliardi di dollari è infatti ammontata la cifra complessiva delle risorse destinate alla ricerca e sviluppo nell'intervallo di tempo, contro i 5,9 miliardi di dollari del periodo precedente.

In parallelo, si stanno imponendo nuovi modelli di consumo che vedono la proprietà degli autoveicoli come una tra le diverse possibili soluzioni di mobilità privata. Sempre più spesso, a motivazioni di acquisto di natura emozionale che trovavano nella proprietà il loro naturale sbocco, vanno sostituendosi approcci più pragmatici che, soprattutto con riferimento alla mobilità urbana, iniziano a premiare proposte di sharing e servizi peer-2-peer supportati dallo scambio di dati e dalle tecnologie IoT. Anche il mondo del noleggio è destinato a vivere un profondo processo di trasformazione per effetto dell'aumento del livello di servizio per il cliente, reso possibile dalla crescita nel volume di dati disponibili, con possibilità di una più accurata profilazione, una miglior customer experience e una maggior sicurezza per l'utente.

L'impatto più rilevante di una più ampia circolazione e condivisione di dati, soprattutto in ambito urbano, si avrà però nella dimensione dell'inter-modalità pubblico-privata, con la possibilità di ottimizzare gli spostamenti lungo le tratte di percorrenza dei cittadini facendo uso di tutte le infrastrutture e l'accesso a tutte le alternative di servizio disponibili, in logica di forte integrazione. Inoltre, è possibile aspettarsi – come conseguenza della creazione di ulteriori pool di valore economico – l'ingresso di nuovi attori nella costellazione del valore della mobilità e l'innovazione nei modelli di business.

A tal proposito un elemento di attenzione è rappresentato dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria Covid-19 e dalle regole di distanziamento sociale che resteranno in vigore ancora per molti mesi al fine di limitare la diffusione del contagio. In questa prospettiva, l'inter-modalità resterà un'opzione importante per i consumatori ma potrebbe esserci una preferenza per mezzi di trasporto individuali come ad esempio biciclette, motocicli e monopattini rispetto ai mezzi del trasporto pubblico locale. Questa scelta, a tutela della salute, ben si sposa con una rinnovata attenzione nei confronti dell'ambiente.

Allo stesso tempo, molti produttori di veicoli hanno colto l'opportunità rappresentata dall'emergenza Covid-19 e dai suoi effetti *disruptive* sui modelli di business tradizionali per compiere scelte di rottura e accelerare la transizione verso sistemi di propulsione alternativi alle motorizzazioni a combustione. Molti sono infatti i *car manufacturer* che hanno ulteriormente concentrato le risorse disponibili, sia economiche che tecniche e produttive, sulle auto elettriche e ibride cogliendo un'opportunità storica di trasformazione del mercato e venendo al contempo incontro alla nuova sensibilità dei consumatori.

L'emergenza pone inoltre la necessità, oltre che la possibilità, per le Amministrazioni di rivedere profondamente le proprie scelte in termini di modelli di mobilità e, più in generale, di governo del territorio. La gestione delle

fasi post-emergenza rende infatti maggiormente percorribile la prospettiva di operare scelte radicalmente diverse da quelle del passato, più sostenibili. Di riflesso, queste scelte, influenzando fortemente le scelte dei cittadini, hanno la possibilità di stimolare le filiere a produrre innovazione per soddisfare le nuove esigenze, anticipando scenari di mercato futuri.

Se i dati saranno il fattore abilitante dei futuri modelli di mobilità, la gestione della privacy, la soluzione del problema dell'ownership del dato e la garanzia della corretta dotazione infrastrutturale per la raccolta e la fruizione del dato sono le principali sfide che dovranno essere affrontate per liberarne il valore potenziale. A questo, si somma l'incremento dei rischi legati alla cyber-security, che imporranno l'adozione di soluzioni crittografiche e sistemiche sempre più avanzate.

Una maggiore disponibilità di dati potrebbe inoltre essere favorita dalla trasformazione culturale che il Paese sta vivendo e che può essere considerata una delle ricadute positive dell'emergenza sanitaria che ha interessato e sta tuttora interessando, seppure in forma diversa, il nostro Paese. Per far fronte ad uno scenario del tutto inatteso e non prevedibile, si è assistito ad una crescita esponenziale nell'adozione di tecnologie digitali, essenziali per garantire lo svolgimento di moltissime attività a distanza, nel rispetto di quanto previsto dalle misure di contenimento e prevenzione del contagio da Coronavirus. L'accelerazione nell'adozione del digitale da parte di tutti i cittadini porta con sé una maggiore consapevolezza dei benefici ad esso associati e alla condivisione dei dati personali, favorendo potenzialmente la crescita della base dati consapevolmente messa a disposizione delle imprese in cambio di servizi di comprovata utilità.

b. Riduzione degli impatti ambientali

Come è noto, a livello europeo i limiti alle emissioni³ stanno progressivamente diventando più stringenti, spingendo le case produttrici dei mezzi di trasporto a dotarsi delle capacità necessarie a gestire un più ampio portafoglio di tecnologie, che spaziano dai motori a combustione interna, agli ibridi elettrici, al gas naturale, fino ai motori a fuel-cell elettriche o, in prospettiva, ad idrogeno. Nel futuro, sarà la coesistenza di più tecnologie di powertrain a garantire efficaci ed efficienti soluzioni di mobilità su strada, con bassi livelli di emissione.

Anche in questo ambito, la convergenza tra settori economici ha un peso rilevante: la possibilità di contribuire in modo sostanziale alla riduzione degli

³ Il Parlamento Europeo ha approvato una nuova riduzione dei limiti alle emissioni, pari a 95g CO₂/km a partire dal 2021. Inoltre, il Comitato per l'Ambiente del Parlamento Europeo ha già approvato ulteriori tagli del 20% entro il 2025 e del 45% entro il 2030 rispetto alla soglia di 95g CO₂/km.

impatti ambientali da parte del settore dei trasporti e della mobilità dipenderà dalla co-evoluzione del sistema energetico e dalla diversificazione delle fonti di approvvigionamento energetico, con un ruolo crescente delle energie rinnovabili, come appare evidente dalle prospettive dell'impiego dell'idrogeno come vettore energetico a “zero” impatto ambientale.

Ancora una volta, sarà la combinazione tra progresso tecnologico e innovazione nei modelli di business a garantire, in prospettiva futura, la sostenibilità complessiva dei sistemi di mobilità.

c. Evoluzione sociodemografica

In Europa, con una tendenza più accentuata in alcuni Paesi (tra cui l'Italia) la popolazione sta rapidamente invecchiando. Inoltre, si assiste a una crescente divaricazione nei modelli di consumo associati alla variabile demografica, in particolare con riferimento alla dematerializzazione delle transazioni economiche. In Italia, le generazioni Y e Z – che rappresentano il 35% della popolazione – sono caratterizzate da nuovi e peculiari paradigmi di consumo, con una più spiccata propensione verso gli acquisti e la gestione di servizi online.

L'insieme di questi fattori genera, da un lato, nuovi bisogni di mobilità, cui la tecnologia potrà offrire risposte esaurienti nel tempo, dall'altro, una maggiore articolazione dei bisogni stessi e delle possibili risposte, che richiederanno nuovi e diversi approcci operativi.

d. Variabili economiche

Un ulteriore elemento di cui tenere conto, quando si valutano le prospettive dei modelli di mobilità dei Paesi occidentali, è la crescente divaricazione nella capacità di spesa. Se in tutto il mondo aumenta, in generale, il gap tra ricchi e poveri, in Italia il 5% della popolazione detiene la stessa ricchezza del 90% meno agiato⁴. Purtroppo, l'emergenza globale legata alla pandemia accrescerà i differenziali di spesa, con conseguenze drammatiche sui consumi delle famiglie. La crisi economica globale del 2020 ci consegnerà un mondo fatto di persone, famiglie, imprese e Stati più indebitati e con minori capacità di investimento e consumo.

L'Istat⁵ stima che in Italia nel 2020 i consumi delle famiglie si contrarranno dell'8,7% e anche gli investimenti vedranno un crollo del 12,5%. Entrambe le variabili sono stimate in ripresa nel 2021 (con una crescita rispettivamente del 5% e del 6,3%), ma si tratta comunque di una battuta d'arresto importante per il nostro sistema economico e che sarà difficile recuperare.

⁴ “Bene pubblico o ricchezza privata”, Oxfam 2019.

⁵ Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021, Istat, giugno 2020.

Anche le politiche economiche poste in atto con carattere di emergenza, caratterizzate da politiche monetarie e fiscali estremamente espansive, richiederanno tempo per riassorbire gli squilibri, con evidenti rischi inflazionistici nel medio termine.

Peraltro, le prospettive di sviluppo economico, sia a livello europeo sia in chiave nazionale, non apparivano particolarmente brillanti anche prima della crisi, alimentando la percezione di una crescente perdita di competitività dell'Europa rispetto ad altre aree del mondo.

Anche per questo, all'interno di una politica economica europea orientata alla sostenibilità e alla ricerca - in diversi Paesi (tra cui il nostro) - di nuovi guadagni di produttività appare quanto mai importante strutturare modelli di mobilità sempre più efficienti, capaci di garantire ampio accesso ai cittadini e fornire supporto alla generazione di valore del sistema delle imprese, con rilevanti investimenti infrastrutturali.

Va infatti ricordato che il nostro Paese soffre già oggi di un ritardo nell'adeguamento delle sue infrastrutture critiche e che il tasso di sviluppo delle nuove infrastrutture abilitanti le forme innovative di mobilità costituirà un importante fattore di vincolo. Su questo elemento sarà indispensabile intervenire, se si vorrà accelerare la transizione verso configurazioni di mobilità realmente innovative e sostenibili.

Lavorare alla definizione di sistemi di mobilità ecosostenibili e maggiormente efficienti è perciò un passaggio fondamentale sia per l'incremento della competitività di sistema, sia per la promozione dell'equità sociale.

e. Urbanizzazione

Nel mondo, la popolazione urbana ha superato quella residente nelle aree rurali nel 2010. In prospettiva, il 70% della popolazione europea vivrà in aree urbane nei prossimi anni e supererà l'80% entro il 2050⁶ (era il 60% negli anni '80).

Anche in Italia, la tendenza all'urbanizzazione è molto forte: le città metropolitane rappresentano luoghi dinamici in grado di trainare l'innovazione in molti settori.

⁶ Organizzazione delle Nazioni Unite, 2019.



Figura 2.2. Il ruolo delle città metropolitane italiane nella promozione dell'innovazione. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT, 2019.

Eppure, le città soffrono oggi di importanti problemi collegati a sistemi di trasporto ormai obsoleti, con grave disagio delle persone (in particolare di quelle più fragili):

- nelle città più congestionate si perdono nel traffico quasi 200 ore all'anno; nel 2019 Roma è la terza città al mondo per numero di ore perse nel traffico con un valore pari a 166⁷;
- il 70% delle emissioni di CO₂ a livello globale viene generato nelle città⁸;
- si stima che, entro il 2050, la mobilità urbana sarà responsabile del consumo del 17,3% delle risorse del pianeta (x5 vs 1990);
- negli Stati Uniti, ogni anno si spendono 3,6 miliardi di ore alla ricerca di un parcheggio. Questa attività comporta il consumo di 6,4 miliardi di litri di carburante e un costo per l'economia pari a 72,7 miliardi di dollari⁹.

In sintesi, la mobilità del futuro sarà plasmata dall'azione di un gruppo di forze di cambiamento molto rilevanti, che i policy maker dovranno saper interpretare, dimostrando una capacità di regia che richiede, tra le altre cose, la capacità di supportare l'organizzazione di nuovi ecosistemi di natura pubblico-privata, indirizzando trasformazioni capaci di generare valore per i cittadini e per le imprese.

⁷ INRIX Global Traffic Scorecard, Inrix, 2020.

⁸ UN 75 – I grandi temi: una demografia che cambia, Organizzazione delle Nazioni Unite, febbraio 2020 (<https://unric.org/it/un-75-i-grandi-temi-una-demografia-che-cambia/>).

⁹ The impact of parking pain in the US, UK and Germany, Inrix, 2017

3. I fattori trasversali abilitanti

L'attivazione di un percorso di costruzione di un sistema di Smart Mobility implica la **gestione di un'ampia gamma di fattori abilitanti**, ai fini della costruzione di una piattaforma articolata sulla quale possano inserirsi specifiche progettualità capaci di generare valore per il territorio.

Otto fattori trasversali abilitanti appaiono particolarmente importanti:

- *Valorizzazione degli asset strategici.* Le nuove tecnologie abilitano modelli di mobilità innovativa che devono essere testati prima di essere immessi sul mercato; a questo fine, soprattutto in questa fase, gli attori della mobilità necessitano di una pluralità di ambienti di sperimentazione (ambienti virtuali e laboratori per le prime fasi, ma anche spazi aperti che ricreino situazioni urbane, fino a contesti urbani reali), associati alla presenza di centri di ricerca e strumenti di simulazione, per supportare le loro attività di ricerca e sviluppo;
- *Promozione di processi di open innovation.* L'innovazione nel campo della mobilità è caratterizzata da orizzonti di go-to-market lunghi (3-5 anni), ma – soprattutto in questa fase – con frequente rilascio di nuovi prodotti. Inoltre, i programmi di innovazione sono sempre più capital intensive. Da ultimo, si assiste in misura crescente alla generazione di opportunità provenienti dalla contaminazione cross-industry, anche in funzione delle necessità di molti player industriali di riposizionarsi rapidamente all'interno delle nuove catene del valore;
- *Revisione della regolamentazione in senso favorevole alla ricerca e sviluppo e alla creazione di nuova attività economica.* In tutti i settori ad alta intensità di innovazione, la regolamentazione tende ad assumere un ruolo decisivo per lo sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi modelli di business. Oggi, le attività di ricerca e sviluppo di frontiera sono realizzate in un contesto regolamentare ancora non definito, non del tutto omogeneo a livello europeo, spesso in ritardo rispetto ai bisogni degli attori del settore. Al contrario, occorre predisporre, ai diversi livelli di autonomia legislativa, framework regolamentari armonici e flessibili, capaci di recepire con rapidità le necessità collegate allo sviluppo delle nuove tecnologie. Nell'ambito della mobilità, la regolamentazione influenza in modo sostanziale il mercato; in questo modo, normative fortemente innovative possono avere la capacità di stimolare l'innovazione, chiedendo alle filiere di proporre innovazioni ad esigenze di vision potenzialmente esportabili in altri contesti globali;
- *Formulazione di un indirizzo strategico unitario dei territori a vocazione industriale.* In Italia, vari territori stanno attivando progetti di ricerca in ambito Smart Mobility. Al fine di valorizzare il sistema delle eccellenze regionali italiane, si riscontra la necessità di razionalizzare e indirizzare l'attività di ricerca e le risorse destinate in modo efficace, e di favorire sinergie e scambio strutturato di conoscenza;

- *Coordinamento tra i diversi livelli di governo (centrale e locale).* La razionalizzazione e l'indirizzo complessivo delle risorse a disposizione del sistema Italia, associata alla necessità di beneficiare di eventuali iniziative già in atto attraverso un confronto sistematico con gli stakeholder coinvolti, costituisce un ulteriore punto di attenzione. Decisivo in questo contesto è il ruolo che Regione Lombardia può giocare nel promuovere lo sviluppo di progettualità in linea con i requisiti europei, per poter beneficiare dei relativi fondi di finanziamento;
- *Facilitazione dell'accesso a fondi pubblici/privati.* Le esigenze collegate allo sviluppo di progetti di ricerca e agli onerosi investimenti di ottimizzazione o riconversione dei sistemi produttivi, è – soprattutto per le PMI – particolarmente impegnativo. Inoltre, vi sono possibili situazioni di difficoltà nell'accesso ai capitali di debito (es. mancanza di garanzie, strutture patrimoniali esposte o non ottimali, ecc.) o la possibile impreparazione nella definizione ed attuazione di piani di finanza straordinaria o nell'interazione con investitori e fondi (es. mancanza di business plan adeguati, ecc.). Anche in questo ambito, Regione Lombardia può giocare un ruolo di catalizzazione di risorse e relazioni finalizzato all'accesso a risorse economiche per la valorizzazione dei progetti di maggior qualità;
- *Utilizzo della comunicazione per valorizzare investimenti in R&S.* Una delle esigenze principali delle aziende del comparto della componentistica è quella di essere posizionati nell'ambito della Smart Mobility in termini di percezione di innovatività, potendo beneficiare del contributo della comunicazione istituzionale sviluppata da Regione Lombardia;
- *Efficace pianificazione infrastrutturale.* La creazione di filoni di innovazione nell'ambito della mobilità avanzata, consentirà a Regione Lombardia – se sarà capace di strutturarsi adeguatamente – di definire con largo anticipo i requisiti delle infrastrutture per la mobilità del futuro, con la possibilità di costruire una roadmap 2030 della Smart Mobility per il territorio lombardo, promuovendo l'introduzione nei bandi pubblici per la manutenzione / costruzione di infrastrutture alcuni vincoli per il recepimento di necessità progettuali in linea con gli outcome dei processi di ricerca e sviluppo realizzati.

*Di questi elementi di contesto si è tenuto conto, nei limiti del possibile, nella formulazione delle progettualità di seguito delineate. Più in generale, si tratta di **fattori da gestire in ottica di pianificazione complessiva della mobilità**, su un orizzonte di medio-lungo termine.*

4. Nasce e si afferma un nuovo modo di progettare e produrre i mezzi di trasporto

Uno degli acronimi più utilizzati, soprattutto nel mondo anglosassone, per definire sinteticamente le caratteristiche dei nuovi modelli di mobilità è CHIPS, (Connected, Heterogeneous, Intelligent, Personalized, Shared; oppure CASE, Connected, Autonomous, Shared, Electric) a rappresentare le principali tendenze di ricerca e sviluppo sviluppate a partire dalla comprensione dei trend presentati nel paragrafo 2.

Si tratta di un'ipotesi di lavoro che persegue l'obiettivo di un'inter-modalità molto spinta volta a favorire gli spostamenti (urbani ed extra-urbani) mediante nuove forme di connettività (tra persone, veicoli, infrastrutture) supportate da un crescente livello di autonomia di guida dei mezzi (la cui affidabilità oggi è ormai prossima al livello 3) possibilmente caratterizzate da forme di sharing, almeno in talune circostanze. La ricerca sulle motorizzazioni, intanto, sta procedendo in modo molto spedito, per garantire la riduzione delle emissioni previste dai nuovi quadri regolatori. Per i mezzi pesanti e il trasposto di merci si stanno verificando le possibilità offerte tanto da nuove e diverse forme di propulsione (LNG, ed in prospettiva idrogeno) quanto da diversi modelli tecnico-economici (quali il platooning¹⁰).

Questa rivoluzione, resa possibile da una pluralità di fattori, è però **innanzitutto una conseguenza del cambiamento strutturale intervenuto nella concezione (progettazione e produzione) degli automezzi.**

È infatti in corso un processo di completo ridisegno dei processi di progettazione e costruzione dei veicoli, che riguarda, tra gli altri:

- la *disruption* indotta dalle nuove forme di motorizzazione (all'interno di un'automobile elettrica si assiste alla sostituzione di interi sottosistemi, cambia la distribuzione dei pesi, aumenta l'importanza del software, ecc.);
- l'esigenza di ridurre il peso dei veicoli, per raggiungere i limiti di emissione, che impone – a parità di sicurezza – la ricerca di nuovi materiali;
- l'impiego diffuso di piattaforme digitali di co-progettazione, con la prospettiva di una diminuzione significativa dei tempi di disegno e progettazione del mezzo;
- l'uso dei modelli di simulazione digitale, che consentono una riduzione molto significativa dei costi e dei tempi di messa a punto del prodotto;

¹⁰ Il platooning è il collegamento di due o più camion in convoglio, utilizzando tecnologie di connettività e sistemi automatizzati di supporto alla guida. In questa modalità i veicoli mantengono automaticamente una distanza fissa e ravvicinata tra loro con benefici in termini ambientali (riduzione delle emissioni), di sicurezza (riduzione dei tempi di reazione dei camion che seguono) e di efficienza (utilizzo più efficiente delle strade).

- l'impiego dell'intelligenza artificiale e dell'IOT, in fase di controllo e raccolta dei dati (con impatti significativi sull'ottimizzazione, lo sviluppo e l'innovazione dei prodotti);
- l'ingresso di nuovi player, spesso di estrazione digitale, attivi nelle prime fasi della catena del valore (progettazione del veicolo) che si interfacciano tanto con i carmakers quanto con i componentisti, cui forniscono know-how industriale e nuovi modelli di operatività;
- il cambiamento nelle catene di approvvigionamento, per effetto dell'obsolescenza risultante dalla trasformazione in atto, che richiede set di competenze e skill diverse dal passato;
- processi di industrializzazione sempre più condivisi tra i diversi passaggi della filiera, con la richiesta di più forti competenze di ricerca e sviluppo da parte dei componentisti, che nei casi di eccellenza dovranno diventare degli specialisti (come già oggi sono) maggiormente versatili, capaci di intervenire in co-sviluppo su interi sotto-sistemi dell'automobile;
- la crescente importanza del software. Sarà infatti il software ad offrire progressivamente la possibilità di una più accentuata personalizzazione nella fruizione dell'autoveicolo e nella generazione di valore percepito per il cliente;
- l'emergere di forme di delayed-OEM su nicchie di mercato rilevanti, per assecondare funzioni d'uso e bisogni sempre più diversificati, coerentemente con le possibilità rese disponibili dai nuovi approcci costruttivi.

Assistiamo, in sintesi, alla fine di un'epoca, quella in cui dalla mass-production si è passati alla mass-customization, favorita a suo tempo da impianti industriali sempre più automatizzati e flessibili e da una segmentazione sempre più precisa e puntuale della clientela.

Oggi anche questa seconda epoca sembra superata grazie ad un processo di progressiva trasformazione del mezzo, in un contesto nel quale sia a livello di prodotto sia di processo industriale assume importanza crescente l'uso di strumenti di natura digitale.

Si va incontro ad un cambiamento non solo dei prodotti, ma anche dei modelli produttivi e di investimento.

In parallelo, a corredo degli avanzamenti tecnologici nel settore auto, appare sempre più diffuso l'uso di scooter e mezzi di micro-mobilità cittadini flessibili low-cost, come i monopattini e le biciclette a pedalata assistita, necessari per offrire all'utente multi-modale il necessario ventaglio di opzioni.

5. L'Unione Europea introduce un nuovo paradigma di sostenibilità, con impatti anche sul comparto della mobilità

Il tema della sostenibilità da sempre caro alle Istituzioni Europee ha acquisito nuova centralità con l'insediamento della Commissione Von der Leyen a Novembre 2019 e con l'annuncio di un "*Green Deal*" quale priorità per il quinquennio successivo. Il Green Deal, che risponde alla sfida di rendere l'Unione Europea "*carbon-neutral*" entro il 2050, propone una roadmap di azioni che mirano a promuovere un uso efficiente delle risorse, tramite l'adozione di un modello di economia circolare, e a ripristinare la biodiversità e ridurre l'inquinamento. Al fine di raggiungere questi obiettivi la Commissione Europea ha previsto due linee di azione:

- l'adozione di una "*European Climate Law*" che trasformi la neutralità delle emissioni in un obbligo di legge, con tutto quello che ne consegue in termini di trasformazione del sistema economico e produttivo europeo (investimenti in tecnologie sostenibili dal punto di vista ambientale; supporto alle imprese innovative; implementazione di forme di trasporto più pulite, economiche e salutari sia pubbliche che private; decarbonizzazione del settore energetico; efficientamento energetico delle costruzioni);
- la creazione del "*Just Transition Mechanism*" tramite il quale fornire supporto economico e tecnico alle imprese, ai territori e ai cittadini maggiormente colpiti dalla transizione verso un'economia verde.

Il *Just Transition Mechanism* metterà infatti a disposizione di cittadini e individui, imprese e Stati e territori tutti gli strumenti necessari a facilitare la transizione verso un sistema economico neutrale in modo che questo processo non più rimandabile non generi vincitori e perdenti, come si è verificato in passato in situazioni comparabili. Il meccanismo avrà tre pilastri che ne garantiranno l'efficacia nei confronti di tutti i beneficiari:

- Just Transition Fund: un fondo del valore di circa 40 miliardi di Euro che genererà investimenti per un valore compreso tra 89 e 107 miliardi;
- InvestEU Just Transition scheme: un meccanismo che riserverà parte dei fondi dello strumento InvestEU (circa 1,8 miliardi di Euro) a progettualità presentate dalle imprese che vadano nella direzione del processo di transizione;
- prestiti da parte della Banca Europea degli Investimenti per un valore di circa 10 miliardi di Euro in grado di generare investimenti per un valore compreso tra i 25 e i 30 miliardi di Euro.

Questa attenzione da parte della Commissione nei confronti di una trasformazione dell'economia europea in chiave sostenibile è stata confermata e anzi addirittura rafforzata in seguito all'emergenza Covid-19 che ha interessato la maggior parte dei Paesi Europei. Le necessarie misure di contrasto della diffusione del virus hanno avuto effetti dirompenti sui sistemi economici e sociali e hanno reso ancora più rilevante un intervento di dimensione europea per

rilanciare l'economia dell'intera regione e per contrastare l'acuirsi delle disuguaglianze sociali. In quest'ottica, gli strumenti previsti dal *Just Transition Mechanism* sono stati recepiti all'interno del piano *Next Generation EU*, garantendone la centralità nell'agenda della Commissione Europea oltre all'accesso alle risorse aggiuntive rispetto a quelle previste dal bilancio comunitario in essere (2014-2020) e futuro (2021-2027).

6. L'Ecosistema della Smart Mobility in Lombardia

a. Gli asset strategici dell'ecosistema lombardo della mobilità

L'elevata concentrazione industriale, la disponibilità di reddito dei suoi abitanti e la notevole densità di popolazione rappresentano fattori che negli anni hanno contribuito a posizionare la Lombardia tra le Regioni più sviluppate a livello nazionale e le hanno consentito di qualificarsi quale “motore d'Europa”, insieme ad Auvergne-Rhône-Alpes, Baden-Württemberg e Catalunya.

Proprio queste caratteristiche attivano sul territorio lombardo un **flusso costante di mobilità di merci e persone** – sia all'interno della Regione stessa che rispetto alle altre Regioni italiane ed europee – e attribuiscono alla Lombardia la connotazione originale di osservatorio privilegiato delle trasformazioni sociali ed economiche che contribuiranno a modellare l'ecosistema della mobilità del futuro, rendendo il territorio un laboratorio ideale per la sperimentazione di nuove opzioni di mobilità.

Grazie alle caratteristiche del territorio e alla sua posizione economica privilegiata, la Lombardia rappresenta il principale elemento di raccordo della penisola con il resto delle regioni europee: un'ampia offerta di aeroporti, un'articolata rete stradale, autostradale e ferroviaria e diversi sistemi di trasporto collettivo e logistico garantiscono alla Regione un vantaggio competitivo unico rispetto ai territori adiacenti¹¹. Non a caso la Lombardia è inclusa in tre dei quattro Corridoi TEN-T¹² che interessano l'Italia e svolge un ruolo di cerniera tra il sistema della portualità ligure e le aree europee poste lungo i tre Corridoi.

Come in altri ambiti, anche nel settore delle infrastrutture la Regione vanta alcuni primati. Nel settore del trasporto su ferro, la prima ferrovia lombarda, ovvero la Milano-Monza, inaugurata il 17 agosto 1840, fu la seconda ad essere realizzata in

¹¹ Sul territorio lombardo sono presenti più di 700 km di autostrade, oltre 10.000 km di strade provinciali, circa 1.000 km di strade statali e oltre 58.000 km di strade comunali.

¹² La rete TEN-T (Trans European Networks – Transport), nata con l'obiettivo di migliorare coesione territoriale e competitività, si articola in una rete di primo livello, rete *core*, e di secondo livello, rete *comprehensive*. La rete TEN-T che interessa il territorio italiano è composta da quattro corridoi di cui i primi tre interessano la Lombardia: i) Corridoio Reno – Alpi che connette i porti del mare del Nord, come Rotterdam e Anversa, al bacino del Mediterraneo, ovvero a Genova; ii) Corridoio Mediterraneo che collega la penisola iberica al confine ungherese-ucraino, attraversando le Alpi e il Nord Italia e connettendo i paesi balcanici; iii) Corridoio Scandinavo – Mediterraneo che collega la Svezia e la Finlandia a Malta, attraversando la Germania, l'Austria e l'Italia; iv) Corridoio Baltico – Adriatico che collega la Polonia con la Slovenia e l'Italia (Trieste) attraversando la Repubblica Ceca o la Slovacchia e l'Austria. Per le politiche europee è prioritaria la costruzione di una rete transeuropea di trasporti finalizzata a garantire la mobilità delle persone e dei beni, nonché a offrire infrastrutture di qualità in tutta Europa, per l'incremento della coesione territoriale e dei collegamenti con altri mercati.

Italia¹³. Inoltre, la Lombardia contende a Berlino il primato della costruzione della prima autostrada della storia: l'Autostrada dei Laghi, inaugurata il 21 settembre 1924 nel tratto Milano-Varese (oggi classificato come A8) è stata la prima strada a pedaggio riservata solo al traffico automobilistico in Italia e nel mondo.

Anche grazie a reti infrastrutturali solide e d'avanguardia il territorio lombardo si è rivelato nel tempo un ambiente fertile per la diffusione di un ecosistema di attori economici ricco e variegato che ha trovato in questo ambiente le condizioni ideali per crescere e svilupparsi.

Tra gli acceleratori di innovazione caratteristici del territorio lombardo sul tema della mobilità possiamo citare l'attività degli istituti universitari presenti in Regione¹⁴. Per riportare solo alcuni esempi di eccellenza e capacità innovativa, il Politecnico di Milano – per rispondere ai nuovi bisogni della mobilità del futuro – ha lanciato nel 2019 il primo corso di laurea magistrale in “Mobility engineering” che coniuga molteplici discipline per concorrere a formare gli ingegneri della mobilità del futuro. Sempre all'interno del perimetro dell'Ateneo è possibile citare il progetto INRIMOS del Cluster Lombardo della Mobilità¹⁵ il quale ha condotto all'acquisizione presso il Politecnico di Milano di un simulatore di guida di nuova generazione. Tale installazione sarà il nodo di una rete regionale di laboratori per il supporto dell'industria automotive lombarda.

Il territorio lombardo è secondo in Europa per numero di addetti, quarto, insieme con il Piemonte ed altri territori, per importanza in Europa¹⁶ e 2° in Italia e annovera circa seicento aziende del cluster dei componentisti, di cui il 67% parte della filiera meccanica, 17% parte della filiera della plastica e 11% parte della

¹³ Già nel 1875 la stazione di Milano, terminata 10 anni prima, era divenuta la più importante della nazione.

¹⁴ Sul territorio sono presenti 13 istituzioni universitarie (Università degli Studi di Bergamo, Università degli Studi di Brescia, Università degli Studi dell'Insubria, Università telematica E-Campus, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Politecnico di Milano, Università Commerciale Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università di Lingue e Comunicazione (IULM), Università Vita Salute S. Raffaele, Humanitas University, Università degli Studi di Pavia) e 1 scuola superiore universitaria (IUSS – Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia).

¹⁵ I cluster tecnologici sono aggregazioni strutturate di imprese, università, centri di ricerca e altri soggetti pubblici o privati, focalizzate su uno specifico ambito tematico, dotate di personalità giuridica e di un modello di governance. I nove cluster riconosciuti sul territorio lombardo sono i seguenti: Lombardia Aerospace Cluster, Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia, Cluster Alta Tecnologia Agrofood Lombardia, Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, Lombardy Energy Cleantech Cluster, Lombardy Green Chemistry Association, Cluster Lombardo Scienze della Vita, Cluster tecnologico Lombardo Tecnologie per gli Ambienti di Vita, Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart Cities & Communities Lombardia.

¹⁶ Report EOCIC (European Observatory for Clusters and Industrial Change), 2020.

filiera elettronica. Strategici per lo sviluppo del settore sono i 37 Centri di Ricerca specializzati collocati sul territorio¹⁷.

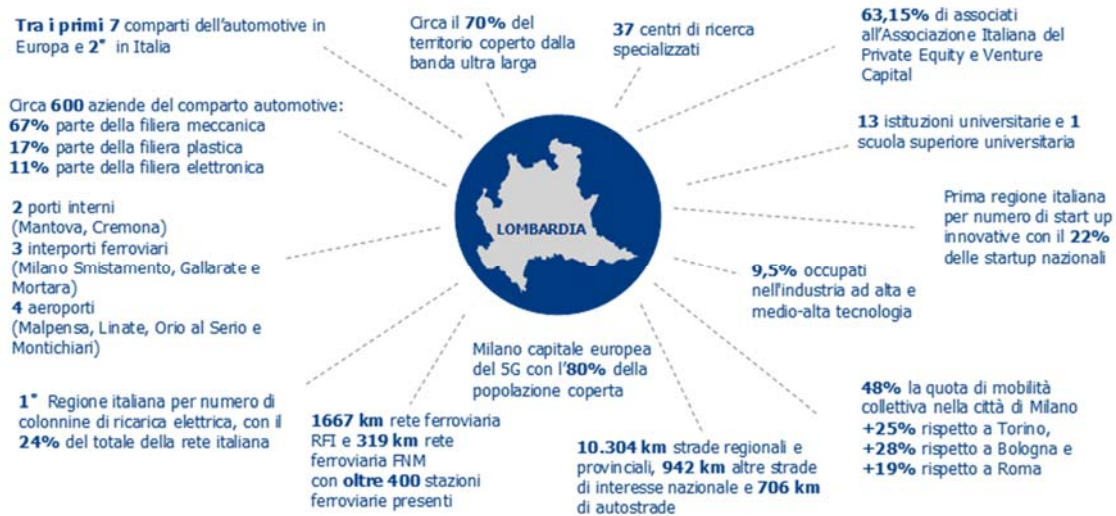


Figura 6.1. Gli asset materiali e immateriali che caratterizzano l'ecosistema della mobilità in Lombardia. Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti, 2019

Proprio la presenza di una filiera composita e ricca, cui si unisce un vivace fermento intellettuale prodotto dagli istituti di ricerca, dalle università, dall'universo delle start-up e dai numerosi Fondi di Venture Capital attivi sul territorio, qualifica la Lombardia come un laboratorio fertile alla proliferazione di modelli di business innovativi e sperimentazioni all'avanguardia legate alla mobilità del futuro.

Il fenomeno della Sharing Mobility, ad esempio, si è qualificato anche nel 2019 come un settore in crescita ed evoluzione. A tal proposito è utile evidenziare che oltre alle auto, sempre più i servizi di sharing mobility riguardano anche tutti quei mezzi per la micromobilità individuale (biciclette, monopattini). Da un punto di vista geografico si conferma una maggiore diffusione del servizio nel nord del Paese, dove è disponibile quasi il 60% di tutta l'offerta della sharing mobility italiana¹⁸, rispetto al centro-sud.

Per concludere, il contesto globale, caratterizzato dal susseguirsi sempre più rapido di innovazioni dirompenti, sta contribuendo a ridisegnare anche i confini della mobilità, nel mondo e nel nostro Paese. In questo scenario in evoluzione continua la Lombardia ha ancora una volta la possibilità di essere **protagonista**

¹⁷ 12 Istituti del CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche (su un totale nazionale di 110), 21 articolazioni territoriali e unità staccate di altri istituti del CNR (CNR, 2015), 3 Sezioni dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) e Centro Comune di Ricerca Europeo (JRC) situato in Italia ad Ispra, in provincia di Varese.

¹⁸ Solo a Milano, sono disponibili 3.201 auto dedicate ai servizi di car sharing che hanno garantito nel 2018 oltre 6 milioni di noleggi. Fonte: Osservatorio Sharing Mobility, 2019.

nel tracciare le linee di sviluppo del settore, nel rispetto dei suoi valori e del suo approccio distintivo, che privilegia la persona e i suoi bisogni.

b. Stato dell'arte della filiera automotive in Italia e in Lombardia

La filiera dell'automotive rappresenta uno dei **principali settori industriali a livello nazionale**. Con 93 miliardi di Euro di fatturato, il comparto automotive vale oltre il 5% del PIL italiano ed impiega oltre 250.000 addetti (pari al 6% dell'occupazione dell'intero settore manifatturiero). Nel corso del 2019 si è registrato un rallentamento della produzione automobilistica italiana, in linea con la tendenza europea, con un crollo nel mese di gennaio 2019 del 25% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, frutto anche di un declino delle immatricolazioni, scese del 7% nel primo mese del 2019 e del 2,4% a febbraio (in rapporto agli stessi mesi del 2018). Si è così interrotto il trend di ripresa iniziato nel 2014. Nell'ultimo quinquennio, la produzione media annua di auto in Italia è stata superiore al milione di autoveicoli, il 32% in più rispetto alla produzione dei cinque anni precedenti (2009-2013) dove, in piena crisi, si era fermata a 760.000 autoveicoli¹⁹.

All'interno del comparto automotive, il tessuto industriale del Paese è sostenuto da un elevato numero di componentisti, che si affiancano agli assemblatori finali. Quest'ultimo segmento risulta trainato principalmente dalle esportazioni che pesano per il 65% sul totale del fatturato complessivo.

Scomponendo la filiera dei componentisti in macro-classi, risulta preponderante il comparto delle parti meccaniche con oltre 13,9 miliardi di Euro di fatturato (2017), seguito dal comparto motori con 4,7 miliardi e quello degli pneumatici e degli articoli in gomma, pari a 1,3 miliardi di Euro. Nel complesso, il settore della componentistica automotive in Italia è rappresentato da circa 1.900 imprese al 2017, anche se i trend in atto, in particolare elettrificazione e guida autonoma, modificheranno con ogni probabilità il perimetro del settore favorendone la concentrazione²⁰.

Le regioni italiane caratterizzate dalla presenza di una filiera automotive rilevante sono il Piemonte, la Lombardia e l'Emilia-Romagna. In particolare, per queste regioni l'industria automobilistica è caratterizzata da sistemi produttivi regionali con un forte radicamento locale: la diretta interazione con gli assemblatori finali e la lunga e complessa catena produttiva, costituita da più livelli di fornitura, ha

¹⁹ Fonte: "Bilancio a 4Ruote – Cambio di marcia – La filiera dell'automotive di fronte alle sfide del mercato globale", Cassa depositi e prestiti e SACE SIMEST, 2019.

²⁰ Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019.

indotto la formazione di cluster e network produttivi, anche con il contributo dei grandi fornitori globalizzati²¹.

La Tabella 6.1 mostra il numero di imprese che compongono il comparto dei componentisti nelle tre regioni. Mentre, da un lato, si evidenzia la ricchezza del tessuto lombardo, dall'altro si osserva il segnale preoccupante di una riduzione del numero di imprese dal 2008 al 2018 pari all'8,4%.

REGIONE	n. Imprese 2018	n. Imprese 2008	Variazione
Lombardia	592	646	-8,4 %
Piemonte	791	882	-10,3 %
Emilia-Romagna	229	241	-5,0 %
Totale	1.612	1.769	-8,9 %

Tabella 6.1. Numero di imprese del comparto componentisti operanti in Lombardia, Piemonte e Emilia-Romagna (valore assoluto e variazione percentuale), 2008 e 2018. Fonte: Osservatorio del Cluster Lombardo Mobilità 2018

Accanto ai componentisti appartenenti alle filiere tradizionalmente associate al mondo automotive, vale la pena sottolineare come la transizione verso la mobilità elettrica possa rappresentare un'eccellente opportunità per la Lombardia. Si stima infatti che la regione produca già oggi un fatturato di quasi 2 miliardi di Euro, pari al 33% del fatturato generato a livello nazionale, in questo ambito. Inoltre, la Lombardia ospita quasi il 40% delle imprese attive a livello nazionale. In tutta la penisola, a partire dalle oltre 160 realtà già presenti nel settore, si prevede possano essere coinvolte nella transizione verso la e-Mobility più di 10mila imprese attive in settori ad essa collegabili attraverso un processo di riconversione/focalizzazione dell'attuale modello di business²².

Con specifico riferimento alla filiera della componentistica, si può osservare sul territorio lombardo una distribuzione delle imprese molto eterogenea tra le diverse province (Fig. 3.2), con le province di Brescia, Milano e Bergamo che presentano una più elevata numerosità di imprese.

²¹ In Lombardia non è più presente localmente un assemblatore finale, ma solo alcuni importanti suppliers internazionali, quali Bosch e Pirelli, che ne caratterizzano il panorama industriale.

²² "La filiera della mobilità elettrica Made in Italy: imprese, territori e tecnologie della e-Mobility", Motus-E e The European House – Ambrosetti, 2019.

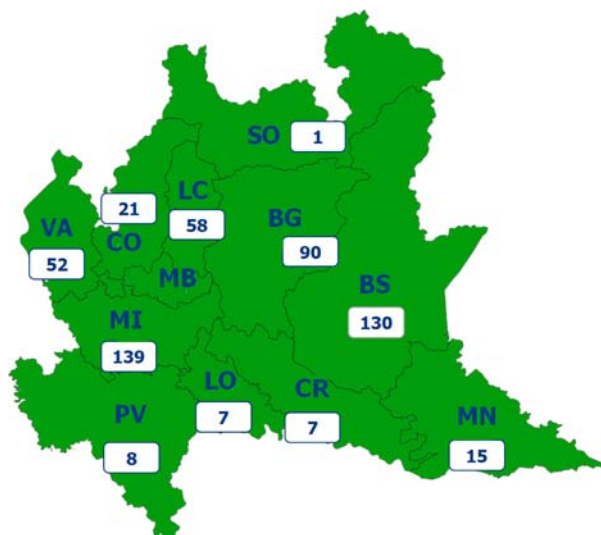


Figura 6.2. Numero di imprese del comparto componentisti operanti in Lombardia, distribuzione per provincia. Fonte: Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019

Le aziende operanti sul territorio si suddividono ulteriormente in base alla filiera produttiva in cui operano (Fig. 3.3) e alla dimensione aziendale (Fig. 3.4). Per quanto riguarda la filiera produttiva, questa può distinguersi in filiera meccanica – il comparto sicuramente più rilevante – filiera plastica, filiera elettronica, studi di ingegneria per la ricerca e sviluppo di prodotto e di processo.

Numericamente prevalgono senza dubbio le piccole e medie imprese rispetto alle medio-grandi e grandi. Le aziende di minore dimensione sono inoltre quelle che più hanno risentito delle difficoltà economiche degli ultimi anni registrando una riduzione del numero di operatori. Questa distribuzione, sia per quanto riguarda le filiere produttive che la dimensione aziendale, risulta molto simile anche negli altri cluster regionali di Piemonte ed Emilia-Romagna.

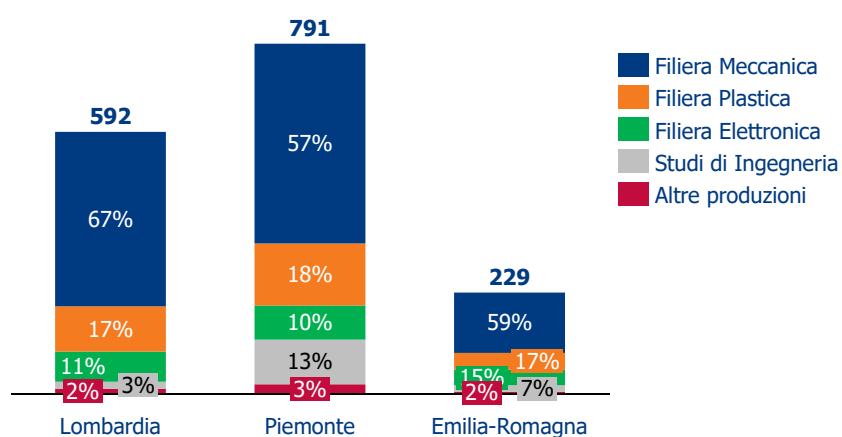


Figura 6.3. Numero di imprese del comparto componentisti per filiera produttiva nei principali cluster regionali (valori percentuali), 2017. Fonte: Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019

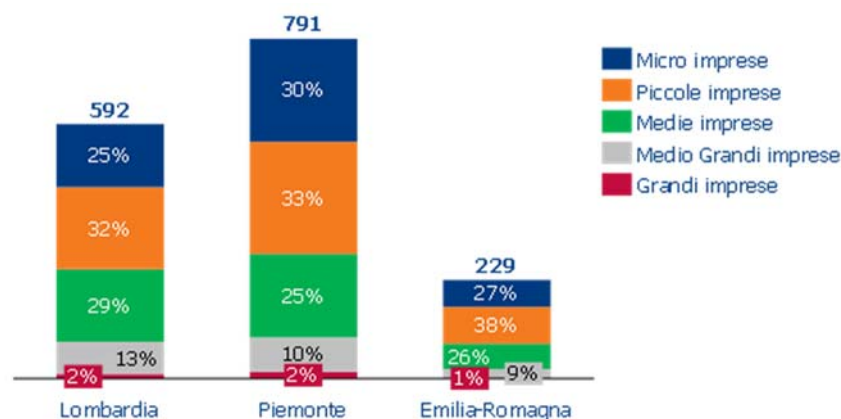


Figura 6.4. Numero di imprese del comparto componentisti per dimensione dell'impresa²³ nei principali cluster regionali (valori percentuali), 2017. Fonte: Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019

Osservando la localizzazione territoriale delle imprese del comparto si evidenzia la presenza di alcune province a maggior specializzazione che presentano una elevata concentrazione e valori superiori in termini di fatturato. Quest'ultimo è sicuramente il caso delle province di Brescia e Bergamo, caratterizzate da una presenza di imprese meccaniche superiore alla media regionale. Infatti, l'80% delle imprese bresciane dell'automotive appartengono alla filiera meccanica, mentre a Bergamo tali valori scendono al 63% (Figura 3.5). In quest'ultima provincia è invece significativa la presenza delle imprese della filiera della plastica (31% per numerosità e 30% per fatturato).

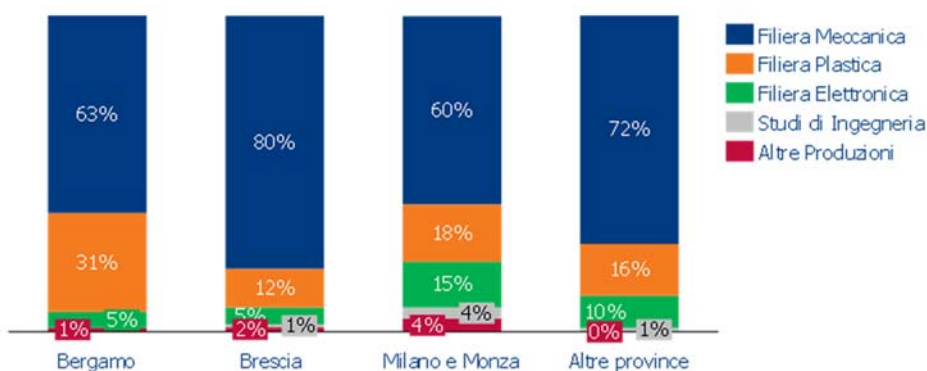


Figura 6.5. Numero di imprese del comparto componentisti per filiera produttiva nei principali cluster provinciale della Lombardia (valori percentuali), 2017. Fonte: Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019

²³La normativa comunitaria prevede tre raggruppamenti di imprese: i) micro imprese (meno di 2 milioni di euro di fatturato); ii) piccole imprese (da 2 a 10 milioni di euro di fatturato) e iii) medie imprese (da 10 a 50 milioni di euro di fatturato), - ai quali sono stati aggiunti quello delle medio-grandi imprese (da 50 a 300 milioni di euro di fatturato) e quello delle imprese grandi (fatturato oltre 300 milioni). Le imprese dei campioni analizzati in questa ricerca sono state classificate secondo i valori medi registrati nel periodo analizzato.

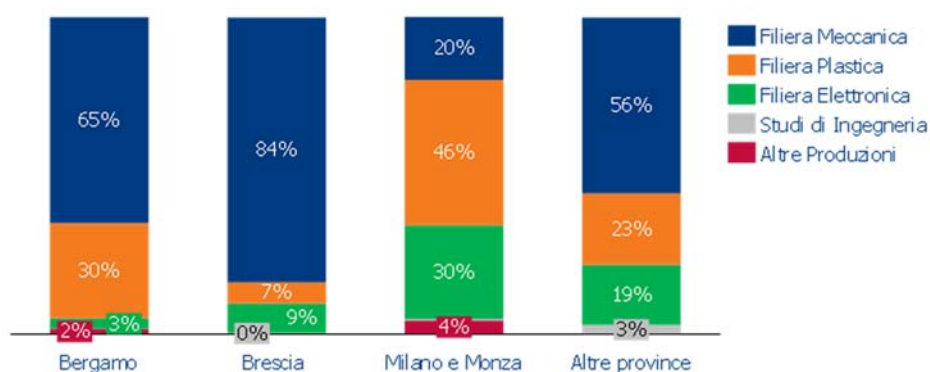


Figura 6.6. Fatturato del comparto componentisti per filiera produttiva nei principali cluster provinciale della Lombardia (valori percentuali), 2017. Fonte: Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019

Nelle province di Milano e Monza si distinguono, rispetto alla media regionale, soprattutto le imprese della filiera della plastica (46% del fatturato) e dell'elettronica (15% per numerosità e 30% per fatturato).

Per quanto riguarda l'evoluzione delle performance economiche delle imprese relative ai tre cluster territoriali più rilevanti, identificati nelle province di Bergamo, Brescia e Milano – Monza e Brianza, ed il raggruppamento residuale delle altre province, i cluster automotive lombardi hanno evidenziato performance dissimili (nell'arco temporale tra il 2008 e il 2016), come evidenziato nel seguente grafico.

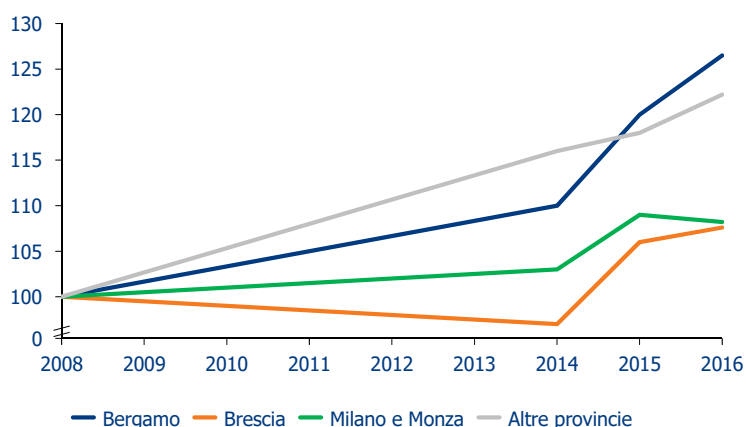


Figura 6.7. Andamento del fatturato del comparto componentisti nelle principali province lombarde (variazione percentuale), 2008-2016. Fonte: Associazione Cluster Lombardo della Mobilità, 2019

Dall'analisi dei differenziali delle performance di fatturato totale e fatturato esportato si deduce che la domanda estera è cresciuta in misura maggiore rispetto a quella nazionale di circa 20 punti percentuali in tutti i cluster provinciali, a ulteriore conferma dell'importanza dei mercati esteri per lo sviluppo delle principali filiere lombarde.

I dati proposti ancora non scontano il trauma della pandemia da Covid-19, destinata a lasciare profonde cicatrici sul sistema economico lombardo. Allo stesso tempo, offrono un'immagine della qualità e della forza del comparto, che occupa una posizione centrale all'interno delle filiere produttive destinate alla progettazione e alla produzione di veicoli di fascia medio-alta in Europa.

Questo elemento di competitività dovrà essere preservato anche a fronte dei prossimi importanti cambiamenti nello scenario competitivo, che produrranno notevoli sviluppi per gli attori dell'intera filiera, chiamati a rispondere a nuove sfide e a cogliere significative opportunità di trasformazione.

Sarà pertanto fondamentale, per gli operatori del settore, avviare processi di innovazione ancora più efficaci rispetto al passato per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

c. Evoluzione della mobilità pubblica e privata in Lombardia

La grande attrattività del territorio lombardo, sia in termini di opportunità lavorative che di attrazioni turistiche, ha favorito lo sviluppo di una rete di mobilità articolata e in evoluzione. Al grande dinamismo regionale, accelerato anche dalla presenza sul territorio di una serie di eventi e manifestazioni di grande rilevanza internazionale – tra cui l'esposizione universale del 2015 e le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina che si terranno nel 2026 – si sovrappone il fermento che sta attraversando l'intero comparto della mobilità, legato alla nascita di modelli di business innovativi e sperimentazioni all'avanguardia.

Flussi turistici e mobilità nel territorio della Lombardia

La grande affluenza di turisti che ogni anno attraversa il territorio della Lombardia contribuisce ad alimentare sia il flusso di mobilità del territorio che la domanda di servizi di trasporto funzionanti ed efficaci. Nel 2018 le presenze turistiche in Lombardia sono cresciute fino a 41,2 milioni (pari a quasi il 10% di tutte le presenze turistiche registrate a livello nazionale) osservando una crescita del 3,5% rispetto al 2017 e un aumento del 26,4% dal 2013, periodo nel quale il numero di arrivi in Lombardia è cresciuto di oltre 3,5 milioni.

La spesa dei viaggiatori stranieri in Lombardia ammontava nel 2017 a 6,5 miliardi di Euro (in calo dell'1,4% rispetto al 2016), con una spesa media giornaliera più elevata rispetto a quanto registrato a livello nazionale (125,1 Euro vs 106,2 Euro). La sola città di Milano attira oltre il 53% di quanto incassato nella Regione (quasi 3,5 miliardi di Euro) a cui seguono Como, Brescia e Varese. In termini di ripartizione della spesa del viaggiatore straniero i trasporti assorbono il 13,1% del totale, a cui si aggiunge la spesa destinata all'alloggio (46,2%), allo shopping (34,7%), alla ristorazione (24,7%) e, infine, all'intrattenimento (6,3%).

Infrastrutture e servizi di mobilità efficienti rappresentano fattori di attrazione importanti nei confronti dei flussi turistici nazionali ed internazionali. Ecco perché la diffusione di infrastrutture capillari che garantiscano un turismo più accessibile, riducendo i tempi di connessione tra i poli urbani e i siti turistici in un'ottica di intermodalità e integrazione tra servizi, dovrebbero essere considerati una priorità per lo sviluppo del Paese e del territorio lombardo.

Si inserisce in linea con queste priorità strategiche il Piano straordinario della mobilità turistica 2017-2022 elaborato a livello nazionale. Il documento disegna un modello basato sulle Porte di Accesso del turismo in Italia: porti, aeroporti e stazioni ferroviarie. Grande rilevanza viene data anche all'infrastruttura digitale, considerata un elemento strutturale determinante per garantire la qualità dell'offerta di mobilità turistica.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, PoliS-Lombardia e Istat, 2019

Ogni giorno il territorio lombardo è interessato da quasi **20 milioni di spostamenti**, in crescita rispetto ai circa 16,4 mln che la interessavano nel 2014, come conseguenza della crescita della popolazione regionale residente, passata dai 9,7 milioni del 2012 al 10,1 milioni del 2019 (+4%).

Osservando, ad esempio, gli spostamenti ferroviari, la rete lombarda vanta oltre 1.920 km di linea e 428 stazioni, in concessione a 2 gestori (Rete Ferroviaria Italiana RFI e Ferrovienord). Sono circa 800mila i viaggiatori che ogni giorno effettuano 2.560 corse, tra treni e autobus, sui servizi ferroviari regionali gestiti da Trenord, su oltre 2.000 km di rete ferroviaria e oltre 400 stazioni. In totale, più di 2.000 corse al giorno costituiscono il servizio ferroviario e il 77% dei comuni lombardi in cui abita il 92% dei residenti in Lombardia, ha una stazione ferroviaria entro un raggio di 5 km.

Per quanto riguarda il traffico merci²⁴ è preponderante l'uso della "gomma". Il trasporto su strada copre quasi il 93% del trasporto complessivo delle merci che interessa la Lombardia. Più del 50% di tale quota è relativo al trasporto interno, mentre la quota correlata al traffico internazionale non arriva al 3%. Escludendo la componente di traffico interno alla Lombardia (pari a circa il 49% del totale e che presenta caratteristiche poco adatte al sistema ferroviario), il trasporto ferroviario rappresenta circa il 14% del totale. Il ruolo della ferrovia è più significativo se ci si focalizza sulla ripartizione modale della componente internazionale del traffico merci. Su queste direttrici, infatti, la ferrovia rappresenta il 67,4% del traffico totale internazionale. La maggior parte del traffico ferroviario internazionale è costituito dai trasporti intermodali (circa il 62%).

Il sistema aeroportuale²⁵ in Lombardia rappresenta oltre il 25% del traffico nazionale di passeggeri e circa il 70% del traffico merci. Tre dei quattro aeroporti lombardi sono compresi nella rete europea «TEN-T Core»²⁶ e si trovano fra i primi 5 nella classifica nazionale per il traffico passeggeri: Malpensa (circa 22 milioni di persone/anno); Linate (circa 9 milioni di persone/anno); Orio al Serio (circa 12 milioni di persone/anno).

Infine, il servizio di navigazione regionale permette ogni anno il trasporto di 8,5 milioni di passeggeri e circa 700.000 veicoli nonché più di un milione di tonnellate di merci. La navigazione pubblica di linea sui cinque laghi maggiori è

²⁴ I dati relativi al traffico merci sono aggiornati agli ultimi dati disponibili (2014). Fonte: Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti.

²⁵ Il sistema aeroportuale lombardo è composto dai seguenti aeroporti: Milano Malpensa, Milano Linate, Bergamo Orio al Serio e Brescia Montichiari.

²⁶ L'aeroporto di Montichiari fa parte invece della rete "comprehensive".

assicurata da una flotta di 122 navi che operano su 142 scali (di cui 84 in Lombardia).

Le tecnologie disponibili e in via di sviluppo, in particolare le rivoluzioni dei big data e dell'IoT, portano con sé la promessa di rendere possibile nel futuro prossimo l'ottimizzazione dinamica delle diverse forme di trasporto²⁷, attraverso la realizzazione di un sistema organico della mobilità che garantisca la gestione dei flussi in un'ottica intermodale. Ecco perché, in questo scenario, il fattore chiave di innovazione all'interno dell'ampio e articolato paniere di offerta di mobilità che caratterizza il territorio regionale è rappresentato dalla possibilità di raccogliere, condividere e rendere efficace la gestione del dato.

La vera sfida, per gli operatori del settore della mobilità lombarda e per le istituzioni che governano il territorio, si gioca quindi nella possibilità di assicurare la più ampia circolazione e condivisione di dati, soprattutto in ambito urbano, in ottica di inter-modalità pubblico-privata, con **l'obiettivo di ottimizzare gli spostamenti lungo le tratte di percorrenza dei cittadini** facendo uso di tutte le infrastrutture e l'accesso a tutte le alternative di servizio disponibili, in sinergia e forte integrazione.

Già oggi il progetto E015/L15 consente al cittadino di conoscere le diverse possibilità offerte dal trasporto pubblico. Il prossimo stadio di questo processo potrebbe essere il passaggio ad un sistema dinamico dove i dati in tempo reale siano condivisi e scambiati tra i diversi sistemi per una gestione proattiva delle situazioni di traffico e congestione dei vari mezzi.

Attraverso sensori per monitorare il traffico pubblico e privato, rilevatori meteorologici, device di elaborazione e attuazione in loco, le informazioni provenienti da dati secondari e dai social networks sarà possibile migliorare l'efficienza complessiva del sistema di mobilità, ad esempio suggerendo percorsi alternativi al traffico privato che comportano vantaggi di tempo o di costi, con tariffazione modificata in tempo reale, adattando i tempi semaforici alla situazione istantanea, deviando i mezzi pubblici su percorsi alternativi in situazioni di criticità, implementando una gestione integrata dei pagamenti, migliorando la gestione del traffico merci e del carico e scarico nelle aree urbane, con un monitoraggio costante a garanzia della sicurezza delle persone.

d. Mobilità e ambiente: una sfida per l'ecosistema lombardo

Come già accennato, la configurazione di un modello di mobilità compatibile con la tutela ambientale e la salvaguardia della qualità dell'aria diventerà sempre più

²⁷ I costi derivanti da traffico e ingorghi pesano per circa l'1% del PIL regionale. Fonte: Regione Lombardia, 2017.

cruciale per lo sviluppo futuro del settore. Un ambiente poco salubre può incidere significativamente sulla qualità della vita degli individui, senza contare che ogni anno l'aria inquinata provoca la morte prematura di 80.000 persone solo in Italia²⁸. La Pianura Padana, e, più in generale, l'intero territorio regionale, costituiscono una delle zone d'Italia che – per motivi legati alle caratteristiche morfologiche – soffre maggiormente il fenomeno dell'inquinamento dell'aria.

Rilevazioni ARPA mettono in luce come il settore dei trasporti sia il principale contributore all'inquinamento della Regione, con una percentuale pari al 23,1% del totale delle emissioni annuali di inquinanti tradizionali – seguono il riscaldamento, pari al 18,6% e la produzione di energia e la trasformazione di combustibili (15,4%).

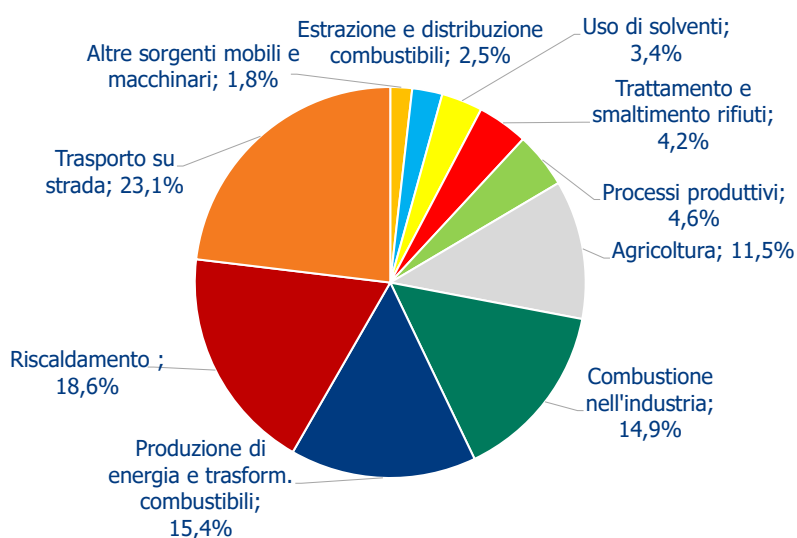


Figura 6.8. Emissioni annuali di inquinanti tradizionali per settore (valori percentuali), 2016.

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati ARPA Lombardia, 2019

Per tutelare la salute dei cittadini e allo stesso tempo garantire un modello di mobilità sostenibile ed efficace è necessario approcciare il tema della qualità dell'aria in Lombardia, insieme alla lotta al cambiamento climatico, mediante l'adozione di un approccio integrato in grado di attivare una maggiore responsabilità da parte di tutti gli attori coinvolti.

A partire da questa consapevolezza, Regione Lombardia ha attivato significative azioni di coordinamento con le Regioni del bacino padano e a livello nazionale che sono confluite nell'Accordo di bacino padano per il miglioramento della

²⁸ Secondo le stime dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, a livello globale ogni anno muoiono circa 8 milioni di persone per l'inquinamento atmosferico.

qualità dell'aria²⁹, il quale rappresenta un momento decisivo per l'implementazione di misure integrate di contrasto all'inquinamento atmosferico.

Accanto al riscaldamento e agli spandimenti in agricoltura il contrasto alle emissioni di polveri sottili e inquinanti generati dal traffico dei veicoli rappresentano le tre linee principali di intervento dell'Accordo. In particolare, grazie al provvedimento è stato possibile fissare interventi comuni per le limitazioni all'utilizzo di veicoli diesel particolarmente inquinanti, per l'installazione di camini e stufe performanti in sostituzione di quelle obsolete ad alto impatto ambientale e per la riduzione delle emissioni di ammoniaca in agricoltura.

Proprio in ragione del suo peso sul totale delle emissioni atmosferiche, le politiche regionali per la difesa della qualità dell'aria e la lotta all'inquinamento atmosferico coinvolgono in larga misura il settore dei trasporti, in particolare quello su gomma.

Il progetto MoVe-In

MoVe-In (MOnitoraggio dei VEicoli INquinanti) è un progetto sperimentale di Regione Lombardia che promuove modalità innovative per il controllo delle emissioni degli autoveicoli attraverso il monitoraggio delle percorrenze, tenendo conto dell'uso effettivo del veicolo e dello stile di guida adottato. Una scatola nera (black-box) installata sul veicolo, consente di rilevare le informazioni necessarie a tale scopo attraverso il collegamento satellitare ad un'infrastruttura tecnologica dedicata e abilitata a gestire le limitazioni alla circolazione dei veicoli più inquinanti.

In sintesi, il progetto MoVe-In prevede la possibilità di avvalersi di una "deroga chilometrica", misurabile e controllabile, che estende le limitazioni a tutti i giorni della settimana e a tutte le ore del giorno consentendo così di prevedere un risparmio di emissioni. Tale risparmio emissivo viene trasformato in chilometri che possono così essere redistribuiti nell'arco della giornata e della settimana, rispetto a quelli attualmente percorribili agli autoveicoli limitati (consentiti nei giorni feriali dalle ore 19.30 alle ore 7.30 e sabato, domenica e festivi tutto il giorno). Quindi, questa deroga chilometrica prevede la possibilità di poter percorrere quando si vuole un numero di chilometri prefissato in base alla categoria e alla classe emissiva del veicolo, fino al termine dell'anno di adesione o all'esaurimento dei chilometri assegnati. Se i chilometri assegnati terminano prima dell'anno non sarà più possibile utilizzare il veicolo, nelle aree soggette a limitazione, fino alla scadenza dell'anno.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Regione Lombardia, 2019

Per questa ragione, i trasporti su strada e la mobilità rappresentano anche uno dei tre macrosettori di attività che compongono il **Piano regionale degli interventi per la qualità dell'aria (PRIA)**, strumento sostanziale per

²⁹ L'Accordo, che prevede l'attuazione di misure congiunte per il miglioramento della qualità dell'aria è stato sottoscritto a Bologna, durante il G7 Ambiente del 9 giugno 2017, dal Ministro dell'Ambiente in carica e dai Presidenti di Regione Lombardia, Piemonte, Veneto e Emilia-Romagna.

l'azione di governo di Regione Lombardia³⁰. Il Piano prevede 91 misure strutturali che agiscono su tutte le numerose fonti emissive nei tre grandi settori della produzione di inquinanti atmosferici: 40 per il settore dei trasporti, 37 per l'energia e il riscaldamento, 14 per le attività agricole.

Sono inoltre in vigore alcune misure strutturali permanenti finalizzate alla riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera e al miglioramento della qualità dell'aria, che limitano la circolazione per i veicoli più inquinanti³¹. Al fine di incoraggiare la dismissione dei veicoli più inquinanti e la loro sostituzione con mezzi a basso impatto ambientale da parte di cittadini e imprese, sono stati in aggiunta stanziati 26,5 milioni di euro per il periodo 2019-2020, di cui 8,5 milioni di Euro sono destinati alle imprese e 18 milioni ai cittadini³².

³⁰ In particolare, gli obiettivi della pianificazione e programmazione regionale per la qualità dell'aria sono: (i) rientrare nei valori limite nelle zone e negli agglomerati in cui il livello di uno o più inquinanti superi tali riferimenti; (ii) preservare da peggioramenti nelle zone e negli agglomerati in cui i livelli degli inquinanti siano stabilmente al di sotto dei valori limite.

³¹ Con la recente delibera di Giunta Regionale n. 2055 del 31/07/2019 a partire dal 1° ottobre 2019 sono estese a tutto l'anno le limitazioni alla circolazione per i veicoli euro 3 diesel. Le limitazioni per gli autoveicoli euro 0 benzina e diesel, euro 1 diesel ed euro 2 diesel, sono attive tutto l'anno in Area 1 e in Area 2, che comprende la zona dei 209 Comuni in Fascia 1 e dei 361 Comuni in Fascia 2 (per un totale di 570 Comuni).

³² Per approfondimenti è possibile visitare il sito: www.aria.regione.lombardia.it.

7. Le conseguenze della crisi legata alla pandemia da Covid-19

Come accennato, la prima metà del 2020 è stata fortemente segnata dalla pandemia da Covid-19 che, nata come una emergenza di natura sanitaria si è presto trasformata in una crisi a tutto tondo con conseguenze di natura sia economica che sociale. La gravità della situazione sanitaria e l'elevato grado di contagiosità del virus hanno infatti imposto una serie di misure drastiche quali la sospensione di tutte le attività lavorative, ad eccezione di quelle essenziali per la soddisfazione dei bisogni primari, e il confinamento domiciliare. Di fatto il nostro Paese, così come tutti gli altri Paesi toccati dalla pandemia, si sono fermati per diverse settimane e questa scelta, seppure essenziale per la tutela della salute dei cittadini, ha avuto – e sta tuttora avendo – conseguenze non ancora del tutto misurabili sull'economia e sulla società.

Dal punto di vista economico, **si tratta di una delle peggiori crisi della storia recente**. Come si evince dalla figura sottostante, l'economia mondiale è caratterizzata da un livello di incertezza senza precedenti, riconducibile alla peculiarità della crisi attuale che coinvolge allo stesso tempo sia la domanda che l'offerta, rendendo poco efficaci gli strumenti tradizionalmente a disposizione delle Istituzioni.

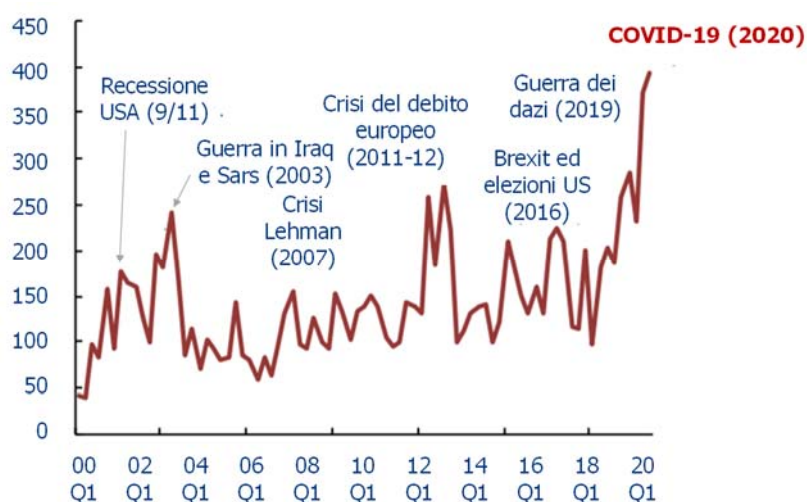


Figura 7.1. World Uncertainty Index (indice), Q1-2000 – Q1-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, Economic Forecast, maggio 2020

Gli impatti previsti per l'economia globale sono di enorme portata: il Fondo Monetario Internazionale stima per il 2020 la peggiore performance degli ultimi 40 anni, con un tasso di crescita negativo del 4,9% rispetto alle stime pre-Covid che si attestavano sul +3,4%.

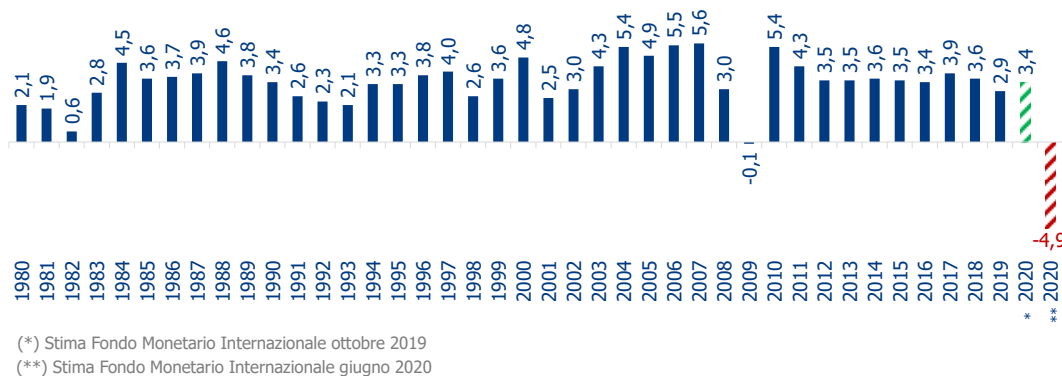


Figura 7.2. Tasso di crescita reale del PIL globale (variazione %), 1980 – 2020*. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, 2020

La contrazione prevista per l'economia globale nasconde al suo interno performance molto differenziate, con le economie avanzate che sembrano essere destinate a pagare un prezzo particolarmente alto per la crisi in atto. Si tratta di un dato che non sorprende, in considerazione dell'elevato livello di interconnessione che le caratterizza, così come del maggior rigore delle misure adottate per contrastare la pandemia.

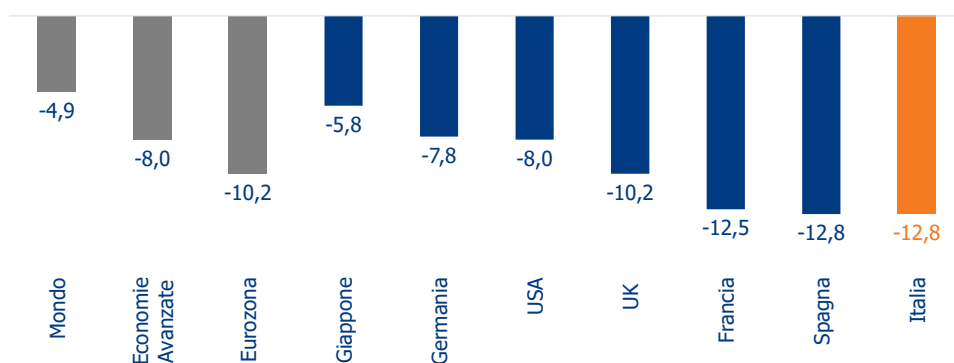


Figura 7.3. Proiezione della contrazione del PIL 2020 per Paese (valori percentuali). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF, giugno 2020.

Tra le economie avanzate, particolarmente grave è la recessione che aspetta il nostro Paese, che d'altra parte è entrato in questa crisi dopo anni di crescita asfittica. Le stime della Commissione Europea pre-Covid, prevedevano per l'Italia un tasso di crescita del PIL pari allo 0,3% nel 2020, posizionandoci all'ultimo posto tra i Paesi dell'Unione Europea a 27.

Il modello di stima elaborato da The European House – Ambrosetti, restituisce per il nostro Paese una fotografia di dettaglio, che va ad indagare l'impatto della crisi sui principali settori dell'economia e stima un impatto totale del -9,1% riportando il PIL del nostro Paese ai valori del 1998³³.

³³ Il PIL stimato per il 2020 è pari ai valori del PIL reale del 1998 calcolato a prezzi 2019

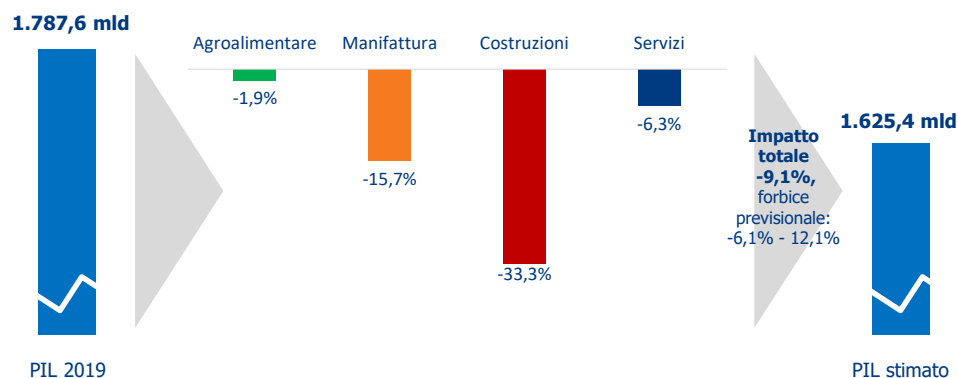


Figura 7.4. Stima di impatto sui principali settori economici e riduzione del PIL per l'Italia nel 2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2020.

Come emerge dalla figura, il settore manifatturiero sarà tra i più penalizzati dalla crisi con una contrazione del 15,7% (secondo solo al settore delle costruzioni con una contrazione del 33,3%). All'interno del settore manifatturiero una riduzione significativa è prevista per le imprese della filiera automotive per cui si stima una perdita di fatturato compresa tra 30 e 67 miliardi di euro tra il 2019 e il 2020 e una ulteriore contrazione tra 1,8 e 18,8 miliardi di euro tra il 2020 e il 2021³⁴. La stessa fonte offre uno spaccato regionale che restituisce una fotografia più positiva per la Lombardia rispetto alla media nazionale: la filiera automotive lombarda sperimenterà – nello scenario base – una riduzione di fatturato del 19,8% tra il 2019 e il 2020 e un successivo rimbalzo del 26% tra il 2020 e il 2021 e nello scenario pessimistico una contrazione del 45,3% tra il 2019 e il 2020 e una successiva crescita del 63% tra il 2020 e il 2021.

La gravità della crisi e le conseguenze straordinarie del suo impatto sull'economia del Paese inducono ad **accelerare la ricerca di fonti di investimento per indirizzare processi di innovazione capaci di dare respiro al sistema industriale**, attraverso un significativo riposizionamento delle filiere a maggior valore aggiunto e potenziale di esportazione.

³⁴ CERVED Industry Forecast “L’impatto del COVID-19 sulla filiera dell’automotive”, marzo 2020

8. Il nuovo scenario di riferimento

Alla luce di quanto introdotto nella prima sezione di questo documento, tenuto conto dei cambiamenti intercorsi per effetto della pandemia globale, le **caratteristiche fondamentali del nuovo scenario della mobilità** appaiono le seguenti:

- a. nell'automotive, si conferma il disegno strategico europeo di transizione verso forme di mobilità elettrica, anche come conseguenza degli investimenti straordinari realizzati per adeguare il sistema produttivo e strutturare la necessaria filiera delle batterie elettriche. Peraltro, l'ultimo anno ha visto il moltiplicarsi di iniziative finalizzate alla ricerca e allo sviluppo sull'idrogeno, inteso come inevitabile passo successivo nell'ambito del percorso di elettrificazione grazie alla crescente produzione di energia elettrica rinnovabile. Ciò non toglie che si registrino sforzi di ricerca anche nella direzione di portare sul mercato carburanti a minor impatto ambientale, per gestire al meglio l'inevitabile fase di transizione dai motori a combustione interna all'elettrico;
- b. sempre nell'automotive, come anticipato nel paragrafo 4, si assiste alla trasformazione della value chain con l'ingresso di nuovi player e lo stravolgimento del prodotto e dell'operatività. La realtà dei fatti mostra un processo di trasformazione di dimensioni epocali, trainato da grandi player globali che si aspettano di cogliere i frutti degli sforzi e degli investimenti fatti grazie a percorsi regolamentari sempre più stringenti e penalizzanti per i prodotti a combustione interna, e che perciò procedono a tappe forzate verso il completamento del percorso avviato. Il rischio, per loro e per l'intero sistema, è infatti quello di restare bloccati in mezzo al guado, con costose piattaforme tecnologiche multiple da gestire;
- c. in generale, vi sarà un'accelerazione degli investimenti "low-hanging-fruits" (quelli che consentono di conseguire benefici addizionali rilevanti per il cliente grazie all'impiego di contenute risorse marginali) e, al contrario, un rallentamento del prossimo ciclo di investimenti in ricerca e sviluppo. Questo dovrebbe valorizzare gli aspetti maggiormente legati alla gestione dei dati, dove esistono spazi significativi per portare al mercato su vasta scala la guida autonoma di livello 3 e vari altri benefit molto apprezzati dai clienti, soprattutto collegati alla sicurezza e alla gestione ottimale del mezzo;
- d. come già argomentato, anche per le condizioni economiche di uscita dalla crisi Covid-19 e la relativa debolezza dei consumi, l'approccio CHIPS assumerà un ruolo determinante. Difficilmente potrà essere il modello di possesso dei mezzi di trasporto cui siamo stati per più di un secolo abituati ad accollarsi l'intero peso della trasformazione in atto; plausibilmente, si tratterà di uno sforzo congiunto delle famiglie (in quanto acquirenti dei mezzi di trasporto) e delle imprese, soprattutto attive nel settore del noleggio, sostenuti dalla regia dell'attore pubblico;

- e. sicuramente cambieranno le logiche attraverso cui gli Enti Pubblici progetteranno e gestiranno i modelli di mobilità. La pandemia ha ristretto di molto le potenzialità di utilizzo degli attuali modelli ponendo sfide nuove che potranno essere risolte solamente attraverso visioni fortemente innovative. Di conseguenza cambieranno le esigenze e i bisogni dei consumatori, ponendo nuovi ambiti di crescita per gli attuali attori della filiera e, potenzialmente, per nuovi player molto più vicini al consumatore;
- f. conseguito il ridisegno e l'ottimizzazione del sistema degli attori privati (OEM, componentisti, player del settore della telecomunicazione e dei servizi) le infra e info-strutture diventeranno il nodo fondamentale da sciogliere, in quanto fattori abilitanti decisivi. Infrastrutture di ricarica legate all'elettrico, infrastrutture per la gestione dell'idrogeno (che consentirà di fare il salto definitivo verso una "vera" sostenibilità ambientale), ma anche info-strutture per la comunicazione V2V, I2V e V2I e regolamentari per la gestione degli aspetti di sicurezza e dell'immensa mole di dati che verrà prodotta.

9. Il ruolo di Regione Lombardia

Le scelte e le decisioni di innovazione nell'ambito della mobilità sono, ad un estremo, appannaggio degli Stati, anche nelle loro espressioni sovra-nazionali (come l'Unione Europea) e, ad un altro, delle imprese che – in accordo con gli obblighi e indirizzi regolamentari - sviluppano le proprie strategie industriali e commerciali in considerazione delle proprie caratteristiche e dei propri obiettivi, soprattutto con riferimento alle decisioni relativi ai processi di innovazione, decisivi per ogni azienda.

Il ruolo degli Enti pubblici locali è però destinato a crescere, sia nella definizione delle linee di indirizzo in materia di gestione degli ecosistemi pubblici-privati di mobilità, per governare adeguatamente la crescente diversificazione e capillarità delle forme di trasporto, sia nel supportare le scelte di investimento e di innovazione delle aziende attive sul territorio.

Il ruolo di Regione Lombardia può essere declinato su diversi aspetti:

- assicurare la coerenza degli interventi e delle politiche pubbliche rispetto ad un disegno complessivo del settore della mobilità che tenga conto dei vincoli e degli obblighi nazionali e internazionali. Ciò richiede, peraltro, l'allineamento nel continuo degli organi tecnici preposti al corretto funzionamento del sistema della mobilità (le Direzioni Generali Infrastrutture, Trasporti e Mobilità sostenibile, Ambiente e Clima e Ricerca, Innovazione, Università, Export e Internazionalizzazione, sotto la regia della Presidenza);
- agire come fattore di collegamento tra i diversi livelli di governo del territorio (lo Stato, da una parte, i Comuni, dall'altra);
- garantire un confronto costante e continuato nel tempo con le maggiori realtà produttive presenti sul territorio, rendendo permanente il Tavolo di Lavoro Smart Mobility & Artificial Intelligence (con cadenza annuale o semestrale), così da poter ridefinire in tempo reale le priorità e le necessità del comparto, anche in risposta a shock esterni;
- promuovere visioni di sviluppo fortemente innovative, le cui richieste nei confronti delle filiere siano di stimolo nei confronti di una innovazione potenzialmente esportabile in altri contesti globali, attraverso un'azione di ricerca di stimoli (facendo leva, ad esempio, sul proprio Forum per l'innovazione) e la loro trasmissione sul territorio.

10. Obiettivi del Progetto e Metodologia

Regione Lombardia si è posta **l'obiettivo di creare sul suo territorio un polo di ricerca e innovazione sulla mobilità del futuro**, favorendo la nascita e lo sviluppo di progettualità di natura sperimentale in grado di aumentare il grado di attrattività della Lombardia a livello nazionale e internazionale. Per il raggiungimento di questo obiettivo complesso e ambizioso, Regione Lombardia ha utilizzato un approccio trasversale e collaborativo che ha visto il coinvolgimento delle tre Direzioni Generali competenti sul tema: la Direzione Generale Ricerca, Innovazione, Università, Export e Internazionalizzazione; la Direzione Generale Ambiente e Clima; la Direzione Generale Infrastrutture, Trasporti e Mobilità Sostenibile. L'intento dell'amministrazione regionale non è quello di creare una duplicazione di strutture e di ruoli rispetto a quanto già presente sul territorio. Si tratta, al contrario, di coinvolgere tutti gli attori della mobilità già attivi in Lombardia (player industriali e dei servizi, le Università, i Centri di Ricerca e gli Enti territoriali), creando sinergie e favorendo la nascita di collaborazioni e di progettualità condivise.

La tempistica dell'iniziativa tiene conto delle attività legate al prossimo ciclo di programmazione europea (relativo al periodo 2021-2027). La scelta di individuare sin d'ora in modo puntuale le progettualità sulle quali la Regione si concentrerà, consente di rivoluzionare le modalità di gestione dei fondi europei (Fondo Sociale Europeo – FSE e Fondo Europeo di Sviluppo Regionale – FESR) passando da un approccio basato sulla *spesa storica* ad uno *per progetti*. Il fatto di agire anticipatamente già in questa fase, prima dell'avvio del ciclo di programmazione, favorisce la definizione di linee guida per l'accesso ai fondi compatibili con i contenuti delle progettualità stesse. Tale volontà ha trovato concreta attuazione nel percorso di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder che sono stati ingaggiati grazie alla loro disponibilità per individuare le necessità del territorio e della filiera automotive allargata e le possibili risposte, costruite a partire da quanto già disponibile.

Dal punto di vista operativo, si è proceduto a creare un Tavolo di Lavoro “Smart Mobility & Intelligenza Artificiale” che si è riunito tre volte in forma plenaria e che ha inoltre portato il suo contributo di idee nel corso di interviste e incontri individuali durante i quali sono stati approfonditi gli spunti e i temi emersi durante le riunioni del tavolo stesso.



Figura 10.1. Il percorso di incontri del Tavolo di Lavoro "Smart Mobility & Intelligenza Artificiale". Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

La sequenza di incontri, rappresentata in figura 10.1, è stata funzionale alla individuazione e definizione di dettaglio di quattro specifiche progettualità che, valorizzando le caratteristiche del territorio lombardo, possano contribuire a creare un hub di ricerca e innovazione distintivo e riconosciuto in Italia, in Europa e nel mondo.

Il primo incontro ha consentito alla Regione di raccogliere le manifestazioni di interesse da parte dei diversi player.

Il secondo ha consentito di delineare il perimetro di azione di interesse per Regione Lombardia, sulla base delle sue caratteristiche e del vantaggio competitivo percepito rispetto ad altri territori (la forte presenza di componentisti del mondo automotive e la vocazione per il manifatturiero a media e alta tecnologia).

Il terzo incontro ha consentito di individuare in maniera puntuale e condivisa le progettualità da portare avanti e realizzare in Lombardia nei prossimi anni, valorizzando gli asset e le competenze distintive del territorio.

Come già accennato, gli incontri plenari del Tavolo di Lavoro sono stati affiancati da una serie di conversazioni individuali con i partecipanti, che hanno consentito di approfondire aspetti di particolare interesse per ogni singolo interlocutore.

Le imprese e le istituzioni che hanno partecipato agli incontri del Tavolo di Lavoro e che hanno portato il loro contributo di idee e la loro expertise sono state: Altran, Autodromo di Monza, Brembo, Cluster Lombardo della Mobilità (CLM), Concessioni Autostradali Lombarde (CAL), CNH Industrial, Daimler, Dallara, FCA – Fiat Chrysler Automobiles, Ford, Joint Research Center – Ispra, Magneti Marelli, OMR Automotive, Pirelli, Politecnico di Milano, Roborace, Saipem, Streparava, Tesla, Tom Tom, Toyota, Vodafone.

I lavori del Tavolo, le conversazioni individuali con le imprese e le istituzioni ed il lavoro di approfondimento realizzato dal Gruppo di Lavoro di The European

House – Ambrosetti³⁵, hanno portato all'identificazione di quattro progettualità che costituiscono le priorità di Regione Lombardia nell'ambito della mobilità sia relativamente alla destinazione dei fondi disponibili che rispetto alla creazione di un contesto normativo e regolamentare favorevole alla loro realizzazione. Le progettualità oggetto di approfondimento nel capitolo 11 di questo documento sono: Connettività / Dati con riferimento all'evoluzione digitale dei servizi di mobilità; Hub di sperimentazione per la guida assistita e autonoma; Supporto alle filiere nella transizione verso le nuove motorizzazioni; Reattività delle filiere della componentistica.

Se i quattro cantieri verranno ufficialmente validati, in prospettiva, quale ulteriore passo destinato a dare avvio concreto, attraverso una descrizione operativa di maggior dettaglio, alle idee progettuali in oggetto, si può ipotizzare la costituzione di quattro tavoli di lavoro, uno per ciascuna progettualità, con la partecipazione delle imprese e degli attori istituzionali in grado di portare un contributo di competenza ed esperienza rispetto alla specifica tematica.

³⁵ Il Gruppo di Lavoro The European House-Ambrosetti che ha contribuito alla stesura di questo documento è composto da Alessandro De Biasio, Nevia Andrisani, Guglielmo Auricchio, Riccardo Maria Barchiesi, Monica Mantovani e Alessandro Viviani.

11. Descrizione delle quattro Progettualità

a. Connettività / Dati

1. Natura dell'intervento

Si tratta di **creare le condizioni per una conoscenza più strutturata delle dinamiche di mobilità e delle sue motivazioni**, al fine di:

- incrementare esponenzialmente nel tempo la capacità di Regione Lombardia (e degli altri Enti Pubblici) nella gestione dei servizi pubblici di mobilità e nella creazione e diffusione di servizi innovativi, a partire dalla creazione di forme di inter-modalità di natura pubblico-privata e dalla promozione e gestione di iniziative in logica clean & smart mobility;
- creare un ambiente favorevole alla sperimentazione dell'innovazione all'interno del quale promuovere l'iniziativa privata e la collaborazione pubblico-privata nello sviluppo di nuovi servizi di mobilità (anche digitali), incentivando la convergenza tra mondo fisico (prodotti e servizi) e mondo digitale.

2. Scenario di riferimento

Come osservato nel capitolo 2 di questo documento, uno dei mega-trend che avrà un impatto in tutte le sfere della vita sociale ed economica nei prossimi anni è rappresentato dal diffondersi della connettività e dei Big Data. L'evoluzione digitale dei servizi di mobilità configura la transizione verso la "smart mobility", un concetto che sintetizza tutta una serie di elementi: la tecnologia, le infrastrutture per la mobilità (parcheggi, reti di ricarica, segnaletica, veicoli), le soluzioni per la mobilità (tra cui i modelli di new mobility) e le persone. La Smart mobility punta ad offrire un'esperienza di mobilità senza soluzione di continuità, dal primo all'ultimo miglio, flessibile, integrata, sicura, *on demand* e conveniente.

La mobilità urbana può essere innovata attraverso nuove tecnologie *mobile* e applicazioni in grado di integrare il trasporto pubblico, una migliore infrastruttura e la condivisione di veicoli in tutte le sue forme (car pooling, car sharing, ecc.). Smart Mobility racchiude in sé anche il concetto di mobilità sostenibile dal punto di vista ambientale attraverso la diffusione di veicoli a trazione alternativa, di piste ciclabili, di mezzi di trasporto non inquinanti, come le biciclette e i monopattini.

L'obiettivo finale dell'introduzione di una mobilità smart nelle nostre città è **ridurre il traffico e l'inquinamento, creare flussi intelligenti e senza interruzioni** e rafforzare le economie di scala, per promuovere una mobilità accessibile a tutti.

In questo contesto si può agire lungo due direttrici, anche in contemporanea: da una parte si può ridurre l'impatto del singolo veicolo attraverso l'utilizzo di motorizzazioni alternative e di mezzi trasporto non inquinanti, dall'altro si può ridurre il numero di veicoli in circolazione favorendo l'utilizzo del trasporto pubblico locale (TPL). Proprio il TPL attraverso il ricorso alla tecnologia e al digitale può giocare un ruolo fondamentale nello sviluppo della Smart Mobility. Il trasporto multi-modale, per sua natura, implica un certo numero di transizioni per coprire il percorso programmato e diventa tanto più attrattivo quanto più le transizioni stesse sono semplici, veloci e poco costose, soprattutto in termini di tempo. L'offerta di un servizio di trasporto pubblico che vada in questa direzione, garantendo l'adattamento in tempo reale della frequenza e della capienza dei mezzi alle condizioni di traffico ed alla domanda da parte dei cittadini, è certamente un passaggio essenziale per la costruzione di un ecosistema smart della mobilità.

La realizzazione nel concreto della Smart Mobility **non può prescindere dall'utilizzo intensivo ed estensivo dei dati generati**, contestualmente alla fruizione dei servizi di mobilità, dai veicoli, dalle persone e dalle infrastrutture. In questo scenario, ogni oggetto diventa fonte di dati che, una volta aggregati e messi in relazione grazie all'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale, possono essere erogati come servizio sia in prospettiva storica (descrivendo quello che è successo in passato) che in tempo reale consentendoci di conoscere lo stato di alcuni servizi (presenza di traffico, disponibilità di mezzi pubblici, disponibilità di veicoli in sharing, elaborazione del percorso che consente di raggiungere una meta nel minor tempo possibile o nel modo più economico). A titolo esemplificativo può essere utile citare alcuni dei tanti servizi già disponibili sul mercato o in fase di test e di validazione.

La società spagnola Urbiotica, nata nel 2008, consente ai cittadini di individuare tramite una app i parcheggi liberi, riconosciuti come tali grazie alla presenza di sensori, riducendo in questo modo la congestione della circolazione e l'inquinamento atmosferico.

In Olanda, sull'autostrada N205 a Noord-Holland, vicino ad Amsterdam, ci sono semafori che comunicano con i viaggiatori in tempo reale attraverso un'applicazione e sono in grado di fornire informazioni, anticipare le condizioni di traffico e dare priorità a determinati gruppi di automobilisti. Inoltre, già dal 2016 sono stati installati in un contesto urbano semafori smart che regolano la durata del verde a seconda delle esigenze del traffico del momento.

Guardando al futuro, nel maggio 2018 è nata negli Stati Uniti MOBI³⁶ che si pone l'obiettivo di comprendere come la tecnologia blockchain possa contribuire a realizzare sistemi di trasporto più sicuri ed efficaci riuscendo al contempo a ridurre le congestioni e l'inquinamento.

Affinché questa visione possa trovare attuazione, **è necessario che i dati prodotti dai diversi soggetti vengano messi a sistema**, superando le barriere attualmente esistenti (per cui ciascun attore della mobilità gestisce i propri dati senza condividerli in forme che garantiscano l'inter-operabilità).

Un altro aspetto legato alla gestione dei dati che deve essere affrontato e risolto affinché la Smart Mobility possa trovare attuazione è quello relativo alla sicurezza e alla privacy degli individui che li generano. Rispetto a questo tema diventa essenziale il ruolo del regolatore, che può creare un contesto favorevole alla condivisione dei dati garantendo una tutela efficace degli stessi.

3. Idea progettuale

La possibilità di condividere informazioni e dati relativi alla mobilità, in modo aperto e capace di crescere nel tempo, costituisce uno dei grandi game changer nella vita dei territori, facilitando la gestione dei servizi pubblici di mobilità, la creazione di servizi innovativi, la nascita di un ambiente favorevole alla sperimentazione dell'innovazione nel campo della mobilità. A tal proposito, occorre sottolineare che Regione Lombardia ha già fatto dei passi nella direzione auspicata in quanto:

- ha già costruito in modo molto puntuale un'ampia base di dati, messa a disposizione degli attori del settore, che costituisce un punto di partenza per la creazione dei primi servizi sperimentali. Tra queste:
 - “Muoversi in Lombardia”, un database con dati in formato aperto, aggiornati annualmente, che mappa gli orari e i percorsi dei mezzi pubblici. Rispetto ai travel planner commerciali, ha il vantaggio di coprire tutto il territorio regionale, incluse le aree con una bassa densità di spostamenti;
 - “Matrice origine/destinazione dei passeggeri”, un database che raccoglie informazioni su tutti gli spostamenti abituali e non sul territorio lombardo.
- detiene pertanto la proprietà di una base di dati che può mettere a disposizione delle imprese che decidessero di conferire anche i loro dati proprietari, utilizzando le modalità già testate con la piattaforma E015, consentendo così la creazione di servizi sperimentali per i cittadini, con una dinamica virtuosa per le imprese che hanno un interesse a condividere i propri

³⁶ Mobility Open Blockchain Initiative (MOBI) è un consorzio di oltre 90 membri provenienti dal mondo automotive e della tecnologia.

dati, a fronte della possibilità di poterli “arricchire”, utilizzando i dati di origine pubblica o di altre imprese. L’avvio di una progettualità come quella appena descritta può avere ricadute positive anche per l’amministrazione regionale attraverso accordi che prevedano l’accesso ai dati dei player privati con la finalità di migliorare le attività di programmazione della mobilità regionale.

Vari fattori sono ostativi alla realizzazione di una condivisione in forma aperta di basi di dati ampie e significative. Il tema della connected mobility risulta di difficile declinazione per varie ragioni, tra cui:

- la titolarità dei dati esistenti presso soggetti non interessati (o non incentivati) a mettere a disposizione/vendere le basi dati possedute;
- la mancanza di stimoli (economici e non) verso la creazione di nuove basi dati potenzialmente generabili con le tecnologie già impiegate a mercato;
- la difficoltà nella creazione di un contesto territoriale capace di facilitare lo sviluppo di servizi basati sull’uso dei dati;
- l’assenza di piattaforme aperte di condivisione di dati.

La mancanza di queste precondizioni influenza in modo rilevante la nascita di possibili servizi, determinando di fatto una situazione di fallimento del mercato: chi possiede i dati fatica a condividerli. Al tempo stesso, è solo la possibilità di “arricchire” i dati, mettendoli a fattor comune, a poter generare una vera prospettiva di generazione di valore economico.

Regione Lombardia può intervenire in questo campo fornendo stimoli verso la messa a disposizione delle basi informative, organizzandole secondo i principi già sperimentati nell’ambito dell’ecosistema E015, promuovendo la generazione di nuove basi di dati.

Rispetto al ruolo di Regione Lombardia nell’ambito di questa progettualità si possono ipotizzare due fasi:

- sperimentale e di test, necessaria per comprendere il reale valore dei dati che la tecnologia consente di raccogliere. In questa fase Regione Lombardia assume il ruolo di owner dell’iniziativa, guidando la creazione di servizi per i cittadini sulla base delle esigenze del territorio;
- a regime. In questa seconda fase Regione Lombardia, sulla base dei risultati delle sperimentazioni, crea le condizioni per la creazione di servizi B2X secondo logiche di mercato.

La definizione di un programma di intervento e delle modalità di ingaggio di Regione Lombardia nell’ambito di questa progettualità passa necessariamente dalla comprensione:

- delle tipologie di dati di cui Regione Lombardia potrebbe avere bisogno per l’organizzazione / promozione di servizi sul proprio territorio;

- delle tipologie di dati esistenti presso i diversi detentori e della disponibilità alla loro condivisione;
- delle potenzialità di generazione di nuove basi dati;
- delle leve eventualmente attivabili da parte di Regione Lombardia per promuovere la messa a disposizione di basi dati (scambio, acquisto, obblighi normativi, agevolazioni diverse, ecc.).

4. Caratteristiche e attività di progetto

Per avviare l'operatività di questo cantiere, occorre:

- mappare i dati regionali già censiti e disponibili in ambito di mobilità (data base), verificando i requisiti tecnologici (database e piattaforme) ai fini della condivisione strutturata e dell'impiego di analytics, nonché le modalità di aggiornamento nel continuo;
- identificare i principali desiderata collegati alla possibile creazione di servizi innovativi di smart mobility, partendo dalle esigenze e dalle necessità del territorio, identificando tanto i quick-win (per attivare il circolo virtuoso di condivisione) quanto i programmi di sviluppo a più lungo termine;
- mettere a punto bandi di sperimentazione, per selezionare e coinvolgere le imprese attive in questo ambito sulla base di proposte tecniche ed economiche, al fine di testare i servizi al cittadino relativamente agli ambiti interessati;
- favorire l'adeguamento normativo al fine di abilitare l'adozione di nuovi modelli di business;
- recepire i risultati della sperimentazione e definire protocolli aperti o specifici bandi di servizio per l'applicazione a mercato delle nuove soluzioni per la fornitura dei servizi ai cittadini;
- promuovere la nascita di servizi innovativi B2X, a partire dalla vision e dai desiderata di sviluppo, attraverso un dialogo con gli operatori interessati e le associazioni di categoria e la valorizzazione della piattaforma Open Innovation Lombardia.

5. Roadmap

Anche con riferimento ai cantieri successivi, al fine di dare concretezza all'idea progettuale Connettività/Dati e di fornire elementi aggiuntivi rispetto alle attività da realizzare e alla tempistica con cui le stesse devono essere portate a termine, è stato elaborato una roadmap di massima, che deve essere interpretata come puramente indicativa.

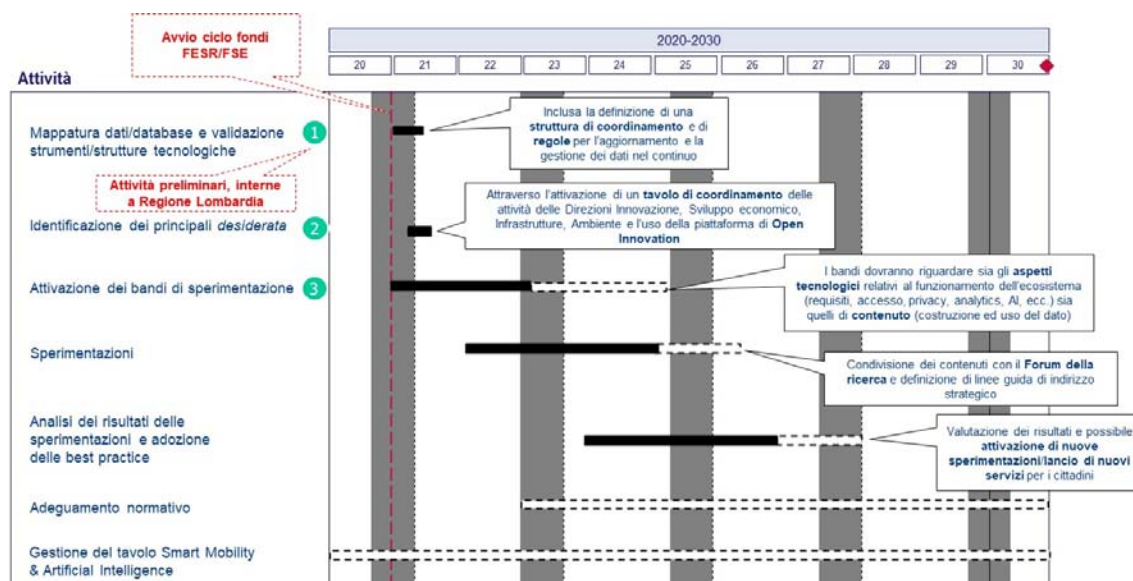


Figura 11.1. Roadmap indicativa delle attività necessarie per la realizzazione dell'idea progettuale Connettività/Dati. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

Quello che rileva in questo contesto, più che le date di inizio e termine delle attività, è la sequenza logica ipotizzata per le stesse e la durata di ciascuna di esse.

b. Hub di sperimentazione per la guida assistita e autonoma (e per altre forme di sperimentazione in contesti controllati)

1. Natura dell'intervento

Si tratta di dare vita e strutturare in Lombardia un Polo di eccellenza (HUB) su scala internazionale per la ricerca e la sperimentazione di **soluzioni di mobilità assistita ed autonoma**, attraverso l'accesso a strutture dedicate e l'offerta di servizi per la sperimentazione di soluzioni innovative applicate ai veicoli e alle infrastrutture, assicurando la necessaria varietà ed articolazione di spazi, strumenti e infrastrutture.

A corredo delle attività di sperimentazione più strettamente collegate alla guida assistita e autonoma, vi sono poi diverse altre aree di test rispetto alle quali le strutture a questo adibite possono manifestare la loro utilità.

Possibili utenti di questo insieme di strutture di sperimentazione non sono solo le case costruttrici, che in realtà dispongono frequentemente di strutture proprie, quanto il vasto mondo dei componentisti e dei produttori di tecnologia di supporto che, al contrario, faticano oggi a trovare adeguate facility di testing.

2. Scenario di riferimento

2.1. Sviluppi tecnologici

Un veicolo autonomo (in inglese noto come self-driving car, autonomous vehicle (AV), connected and autonomous vehicle (CAV), driverless car, robo-car o robotic car) è un mezzo in grado di circolare con un ridotto contributo del conducente, grazie alla sua capacità di scambiare informazioni con l'ambiente circostante.

In realtà, che si tratti del cruise control, dell'avviso di abbandono involontario di corsia, di forme di rilevazione delle distanze o di sistemi di frenata assistita, già oggi le vetture immesse sul mercato sono in misura crescente dotate di sistemi di assistenza alla guida, in grado di aumentare il livello di sicurezza sulle strade per autisti, pedoni e conducenti degli altri mezzi in circolazione (cicli e motocicli). Si tratta, però, ancora di sistemi esclusivamente di supporto alla guida, con livelli di autonomia molto contenuti.

I veicoli autonomi scandagliano l'ambiente utilizzando una varietà di tecniche quali radar, lidar, GNSS e visione artificiale. Sistemi di controllo avanzati interpretano le informazioni ricevute per individuare percorsi appropriati, ostacoli e segnaletica rilevante. Per definizione, veicoli autonomi sono in grado di aggiornare le proprie mappe in base a input sensoriali, permettendo ai veicoli di tenere traccia della propria posizione anche quando le condizioni cambiano o quando entrano in ambienti inesplorati.

La classificazione standard adottata su scala internazionale³⁷ individua sei diversi **gradi di autonomia** (su una scala da 0 a 5):

- livello 0: in assenza di qualsiasi forma di autonomia, il mezzo è nell'assoluta disponibilità dell'autista;
- livello 1 (guida assistita). Si tratta del valore base di guida autonoma, standard comune a molte auto oggi in circolazione dove l'autista e il sistema di guida autonomo condividono il controllo del veicolo. Esempi sono i sistemi in cui il guidatore controlla lo sterzo e il sistema automatizzato controlla la potenza del motore per mantenere una velocità impostata (cruise control) o la potenza del motore e dei freni per mantenere e variare la velocità (adaptive cruise control o ACC), oppure l'assistenza al parcheggio, in cui lo sterzo è automatizzato mentre la velocità è sotto controllo manuale. Il Lane Keeping Assistance (LKA) di tipo II è un ulteriore esempio di guida autonoma di livello 1. La frenata di emergenza automatica che avvisa il conducente di un incidente e consente la piena capacità di frenata è anch'essa una funzione di livello 1;
- livello 2 (guida semi-autonoma). Alcune auto sono già in grado di guidare in maniera semi-autonoma in alcuni contesti, come per esempio in autostrada o in zone in cui si verificano particolari rallentamenti a causa del traffico. In questi casi, il sistema automatizzato assume il pieno controllo del veicolo (accelerazione, frenata e sterzo), con il conducente impegnato a monitorare la guida, pronto a riprendere il controllo del mezzo se necessario. In questo modo il conducente può riposare sia le gambe che le mani, ma il livello di attenzione deve rimanere alto nell'ipotesi in cui si verifichi la necessità di intervenire tempestivamente;
- livello 3 (guida altamente automatizzata). Le auto che presentano dotazioni di questo livello, possono guidare autonomamente in situazioni ben definite, come le autostrade o le aree in cui il traffico è intenso, anche in assenza di controllo da parte del guidatore. In questo modo la persona che si trova al volante può staccare gli occhi dalla strada. Una caratteristica ulteriore di questo tipo di auto è che esse sono già in grado di comunicare tra loro. Anche in questi casi, il conducente deve comunque essere pronto a intervenire entro un periodo di tempo limitato, specificato dal costruttore, quando richiesto;
- livello 4 (guida completamente automatizzata). L'automobile sa gestire situazioni complesse senza che il conducente debba intervenire. Quest'ultimo si trova sempre in posizione di guida, ma non è richiesta la sua attenzione;

³⁷ Secondo lo standard internazionale J3016 pubblicato nel 2014 dalla SEA International, un ente di normazione nel campo dell'industria aerospaziale, automobilistica e veicolistica con sede nel Michigan (USA).

- livello 5 (guida autonoma). Si tratta del livello massimo di guida autonoma, con veicoli intelligenti, connessi con le infrastrutture e anche con gli altri veicoli, che non richiedono alcun conducente.

Sperimentazioni più complesse includono poi la gestione di colonne di veicoli per i trasporti di merce come nel caso del platooning, in cui è possibile governare un'intera colonna di veicoli grazie al concorso di forme di intelligenza artificiale.

Oggi il livello raggiunto da mezzi di serie già presenti sul mercato è di livello 2, anche se alcuni costruttori hanno già predisposto soluzioni di livello 3. Livello 4 e 5 sono oggetto di sperimentazione con l'uso di prototipi.

Mentre ancora restano ostacoli molto sfidanti da superare per rendere operative su strada soluzioni di livello 3 o successive, prevalentemente legati ad aspetti di sicurezza, soprattutto in contesti urbani complessi, vi sono fattori incoraggianti connessi alla natura stessa della tecnologia utilizzata, tra cui: la digitalizzazione delle informazioni, che presentano il medesimo formato a prescindere dalla fonte (lidar, radar, GPS, sensori); la disponibilità sul mercato di soluzioni di connettività sempre più avanzata (5G); l'uso di software di intelligenza artificiale basati su modelli di machine learning, che consentono processi di upgrade e apprendimento continuo.

L'insieme di questi elementi lascia immaginare la possibilità di sviluppi estremamente significativi di questa branca della tecnologia, pur nella consapevolezza che i tempi di sviluppo potranno essere ancora lunghi e che, anche in prospettiva, non tutte le condizioni reali potrebbero adattarsi a soluzioni di guida autonoma di livello 4 e 5.

Si può facilmente prevedere che nei prossimi anni le tecnologie di livello 3, grazie agli intensi investimenti degli ultimi anni, tenderanno a diventare dotazioni standard, incrementando notevolmente il grado di sicurezza negli spostamenti su strada. Queste due caratteristiche (gli ingenti investimenti già sostenuti e l'elevato beneficio potenziale per i conduttori dei mezzi di trasporto) determinerà un'accelerazione dello sviluppo in questo ambito, in un momento in cui i produttori di automezzi necessitano di novità di rilievo da proporre ai propri clienti per sostenere una dinamica di consumo rallentata su un arco temporale almeno triennale.

Inoltre, la predisposizione di facility adatte alla sperimentazione di soluzioni di guida assistita e autonoma, se progettate in modo flessibile, rende possibile anche il test di soluzioni in altri ambiti (ad esempio, sistemi di frenata) garantendo l'accesso a strutture adeguate allo sviluppo di uno spettro più ampio di tecnologie.

Va ricordato che la Lombardia rappresenta un contesto particolarmente connesso con il mondo degli sport motoristici, non solo per la presenza dell'Autodromo di Monza, ma anche per l'attività di alcuni player industriali con una **spiccata vocazione per il motorsport** sostenibile, che a loro volta innescano filiere industriali strutturate. Questo fattore costituisce un tratto di distintività che,

anche in prospettiva, può essere coltivato con l'obiettivo di spingere l'intero sistema della mobilità lombarda sulla frontiera dell'innovazione e contribuire alla visibilità internazionale dell'intero comparto.

2.2. Regolamentazione

Il decreto Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti del 28 febbraio 2018 ("Modalità attuative e strumenti operativi della sperimentazione su strada delle soluzioni di Smart Road e di guida connessa e automatica") ha regolamentato le attività di sperimentazione di veicoli autonomi su strada.

Il richiedente è tenuto a presentare al Ministero dei Trasporti la domanda di autorizzazione alla sperimentazione su strada del veicolo a guida automatica, corredata da una serie dettagliata di informazioni (tra cui "la documentazione che dimostra di aver ottenuto dall'Ente proprietario della strada, per ciascuna tratta infrastrutturale proposta, il nulla osta a condurre le prove sperimentali" e la prova di "di aver già effettuato sperimentazioni con veicoli a guida automatica, anche diversi da quello per il quale si richiede l'autorizzazione, in laboratorio in simulazione, eventualmente mediante simulatori di guida, ovvero in sede protetta, per una percorrenza di almeno tremila chilometri").

All'esito positivo della richiesta, la sperimentazione può essere avviata, aderendo ad alcune norme di sicurezza di carattere generale.

Il Decreto, che ha colmato un vuoto normativo, ha ricevuto alcune critiche, in particolare per alcuni "paletti" che sembrano escludere dalla sperimentazione start up e aziende di dimensioni contenute (tra cui, all'articolo 14, la necessità "nei casi in cui la domanda è presentata da un soggetto diverso dal costruttore", che il richiedente presenti "il nulla osta alla sperimentazione rilasciato dal costruttore del veicolo". L'Antitrust è intervenuta segnalando che la norma citata risulta restrittiva della concorrenza in quanto riduce la possibilità di competere degli sviluppatori indipendenti, a vantaggio delle case automobilistiche già fortemente attive in un settore in rapido sviluppo.

2.3. Possibili casi d'uso (use case)

Se si affronta il tema della guida autonoma e connessa in termini di use case, il primo elemento da mettere a fuoco è: "Dove opereranno i veicoli autonomi?"³⁸ I requisiti hardware e software sono molto diversi per la guida in ambienti urbani rispetto ad ambienti di tipo autostradale. Il secondo elemento è: "Chi è proprietario questi veicoli?" Saranno individui o saranno di proprietà di flotte private? Questo è importante, poiché i modelli operativi e il business model saranno molto diversi. L'elemento finale è: "Che cosa viene trasportato?" Sono

³⁸ Autonomous-driving disruption: Technology, Use Cases, and Opportunities, McKinsey & Compnay, 2017.

individui o diversi tipi di merci? A seconda delle risposte date a questi quesiti, vedremo un insieme completamente diverso di applicazioni e casi d'uso che si realizzeranno nei prossimi anni.

A titolo di esempio, se parliamo di trasporto di persone in un ambiente urbano di proprietà di una società di fleet management anziché di un privato, allora stiamo parlando del caso d'uso dei robo-taxi.

Altri esempi di casi d'uso sono l'applicazione della guida autonoma nel sistema di trasporto autostradale su lunghe percorrenze per il trasporto di merci. Parliamo di "plotoni" quando nel caso di più camion solo il primo è dotato di conducente, mentre i successivi frenano e accelerano autonomamente in linea con quello che c'è davanti. Ciò può comportare significativi risparmi di costo.

2.4 Programmi di investimento e player rilevanti

Numerosi car makers hanno già avviato rilevanti programmi di sviluppo nell'ambito dei mezzi autonomi e connessi. Tra questi, i più importanti in termini di attività sono Waymo, BMW, Nissan, Ford, General Motors, Delphi Automotive Systems, Tesla, Mercedes-Benz, Bosch e Volkswagen.

Tra i centri di ricerca più avanzati al mondo sul tema della guida autonoma vi sono la Carnegie Mellon University (USA), il Massachusetts Institute of Technology (USA), il Center for Automotive Research di Stanford (USA), l'Oxford Robotics Institute (UK), il Department of Automotive Engineering della Tsinghua University (CHN).

Oltre ai centri prove di vari costruttori, riadattati per le esigenze della guida autonoma, facility di sperimentazione sono in via di costruzione in vari Paesi del mondo. Un esempio interessante è quello di Zalazone, una struttura di nuova costruzione dedicata alla sperimentazione di soluzioni di guida autonoma e connessa nei pressi di Budapest, in Ungheria.

3. Idea progettuale

L'obiettivo è quello di dare vita a un contesto **unico di sperimentazione per la guida assistita/autonoma per i diversi livelli tecnologici (TRL)**, con un ampio perimetro di intervento, che può spaziare dal veicolo ai singoli componenti, come pure a tutte le tecnologie "extra-veicolo" (i.e. segnaletica, sensori di campo, antenne, ecc.), con benefici attesi che riguardano non solo il settore privato, ma anche il trasporto pubblico, con, in prospettiva, conseguenze positive e diffuse per i cittadini del territorio.

Ciò è reso possibile:

- dalla possibilità di mettere a sistema diverse tipologie di asset con valenza sinergica nelle diverse fasi di sperimentazione, in grado di comporre

un'offerta integrata capace di rispondere ai bisogni dei componentisti e dei car manufacturer:

- *asset digitali* (già oggi, il simulatore del Politecnico di Milano, per le prime fasi di sperimentazione in ambiente digitale);
 - *asset fisici "chiusi"* (Autodromo di Monza);
 - *contesti urbani ed extra-urbani* con infrastrutture ad-hoc per la sperimentazione in condizioni reali e/o controllate (in particolare, l'Area Expo / Mind³⁹ e la Città della Salute⁴⁰; il Joint Research Center di Ispra⁴¹; tratti stradali e autostradali gestiti da CAL⁴², che ha già avviato in autonomia iniziative progettuali per lo sviluppo di infrastrutture avanzate per la ricarica di veicoli elettrici, quali l'innovativa Electrical Road System⁴³; il Centro di Guida Sicura Aci-Sara di Lainate⁴⁴, già oggi coperto dalla rete mobile 5G).
- dalla capacità di creare sinergia e coordinamento, promuovendo da parte del contesto territoriale una proposizione unitaria, possibilmente con un unico soggetto capace di porre a sistema i diversi ambiti;

³⁹ Il MIND – Milan Innovation District sorge sul sito di oltre un milione di metri quadrati che ha ospitato Expo Milano 2015 e rappresenta un distretto dell'innovazione di livello internazionale. Arexpo è la società proprietaria del sito in partnership con Lendlease, gruppo leader nel settore delle infrastrutture e del real estate attivo in quattro continenti.

⁴⁰ La Città della Salute diventerà la nuova sede degli Istituti Nazionale Tumori e Neurologico Besta per la creazione di un polo di ricerca sanitaria pubblica che valorizza l'esperienza degli IRCCS. Il sito sorgerà a Sesto San Giovanni, nell'area ex Falck e Scalo Ferroviario.

⁴¹ Il Joint Research Center di Ispra è un centro di ricerca scientifico interno della Commissione. Fornisce un supporto al processo decisionale dell'UE mediante consulenze scientifiche indipendenti e attività di ricerca in diversi ambiti: mobilità sostenibile, spazio, sicurezza, migrazioni, cambiamento climatico, innovazione, salute e sicurezza dei consumatori.

⁴² Concessioni Autostradali Lombarde S.p.A. è una società con capitale partecipato pariteticamente da Infrastrutture Lombarde S.p.A. e ANAS S.p.A. Tra le strade gestite da CAL figurano: L'autostrada A35 BreBeMi ("Brescia-Bergamo-Milano"), L'Autostrada Pedemontana Lombarda (A36) e La Tangenziale Est Esterna di Milano (A58 TEEM).

⁴³ A livello internazionale stanno riscuotendo grande interesse i sistemi di ricarica dinamica (ERS) che permettono di alimentare direttamente i veicoli durante la loro marcia. Al momento esistono 3 modalità di ricarica dinamica: a conduzione (tramite catenaria - «eHighway» o mediante binario a terra) e ad induzione. CAL, insieme al Concessionario della A35 Brebemi e con il supporto di Regione Lombardia, ha avviato con il Politecnico di Milano un Progetto Pilota in 3 macro-fasi sulle tecnologie di ERS che prevede l'individuazione e l'analisi delle soluzioni tecnologiche di ERS più promettenti da sperimentare sulla A35.

⁴⁴ Il Centro di Guida Sicura Aci-Sara di Lainate (Milano) rappresenta un centro d'avanguardia per la formazione di conducenti di moto, auto, furgoni e mezzi pesanti. L'impianto è composto da quattro aree nelle quali è possibile riprodurre tutte le situazioni di pericolo come l'aquaplaning, la guida in condizioni di scarsa aderenza, la gestione del sottosterzo e del sovrasterzo.

- dalla definizione di un attento piano di adeguamento infrastrutturale e di dotazione di servizi accessori, per mettere nelle condizioni gli attori coinvolti di offrire i servizi richiesti per le sperimentazioni;
- dal supporto di elementi di eccellenza nell’ambito della ricerca accademica, con l’attività scientifica condotta in prima battuta dal Politecnico di Milano e quindi da altri soggetti rilevanti sul territorio (tra questi, l’Università Bocconi, che ha creato un suo “Osservatorio sulla mobilità urbana sostenibile”);
- dalla valorizzazione di un tessuto di imprese di rilievo nazionale e internazionale attive nei settori della mobilità (in particolare della componentistica automotive), delle telecomunicazioni, della gestione dei dati, che possono trovare vantaggioso, se opportunamente indirizzate e incentivate, far convergere una parte della loro attività di ricerca e delle loro risorse a co-sostegno del progetto.

Si tratta, in altre parole, di strutturare un progetto che veda il **convergere di un gruppo di soggetti indipendenti, co-imprenditori sotto la regia di Regione Lombardia**, attiva nella veste di promotore del progetto.

In un contesto competitivo dove altre iniziative con caratteristiche analoghe, come già evidenziato, sono in fase di sviluppo, Regione Lombardia è nella posizione – per certi versi unica – di vantare non solo l’oggettiva presenza sul territorio di tutti gli elementi necessari al lancio dell’iniziativa, ma anche la capacità di coordinamento necessaria alla sua attivazione.

Il timing dell’operazione assume, sotto questa luce, un rilievo particolare, perché la possibilità di realizzare l’operazione in tempi stretti è una delle condizioni necessarie al suo successo.

4. Caratteristiche e attività del progetto

Per avviare l’operatività del progetto dell’HUB, occorre:

- raccogliere la **disponibilità preliminare dei diversi soggetti coinvolti**, a fronte di una prima bozza di piano industriale dell’iniziativa (contenente elementi di dettaglio di natura tecnica, economica e finanziaria relativi alla costituzione e al funzionamento a regime dell’HUB). Il piano industriale deve indirizzare e precisare con chiarezza vari elementi, tra cui i seguenti:
 - dimensioni del mercato potenziale;
 - dettaglio del sistema dei bisogni dei clienti;
 - investimenti;
 - strutture tecnico-organizzative;
 - proiezioni economico-finanziarie e profilo di rientro degli investimenti.
- verificare, in particolare, le **esigenze di infra / info-strutturazione** e le **competenze tecniche** relative ai diversi ambienti, nonché gli investimenti necessari a garantire l’eccellenza dei contesti di sperimentazione. In

particolare, un adeguato grado di connettività e copertura (5G), la necessaria flotta di mezzi, gli arredi fissi e mobili, insieme a tutti i necessari elementi infrastrutturali;

- definire **bandi per l'accesso a fondi europei per attrarre gli investimenti** (finanziamenti e co-finanziamenti) per l'avvio dell'operazione, in particolare con riferimento agli investimenti necessari, dove possibile prevedendo che questi vengano richiesti in maniera congiunta dal gestore dell'infrastruttura e del soggetto industriale interessato alla sperimentazione al fine di indirizzare al meglio gli investimenti in asset;
- mettere a punto **protocolli di intesa con il mondo universitario** (in primis, il Politecnico di Milano, per l'accesso al simulatore) ed eventualmente altri soggetti terzi rilevanti (Centri di ricerca, società di engineering, test labs, ecc.);
- definire un **modello economico di accesso e utilizzo delle facilities**, prevedendo forme di convenzione/vantaggio per le aziende attive sul territorio lombardo e per il settore pubblico locale;
- individuare un **soggetto pubblico o privato responsabile della comunicazione** dell'iniziativa e dello sviluppo commerciale dell'HUB. Pur nel rispetto dell'autonomia dei soggetti coinvolti, sembra infatti opportuno prevedere forme di coordinamento in questo ambito.

5. Roadmap

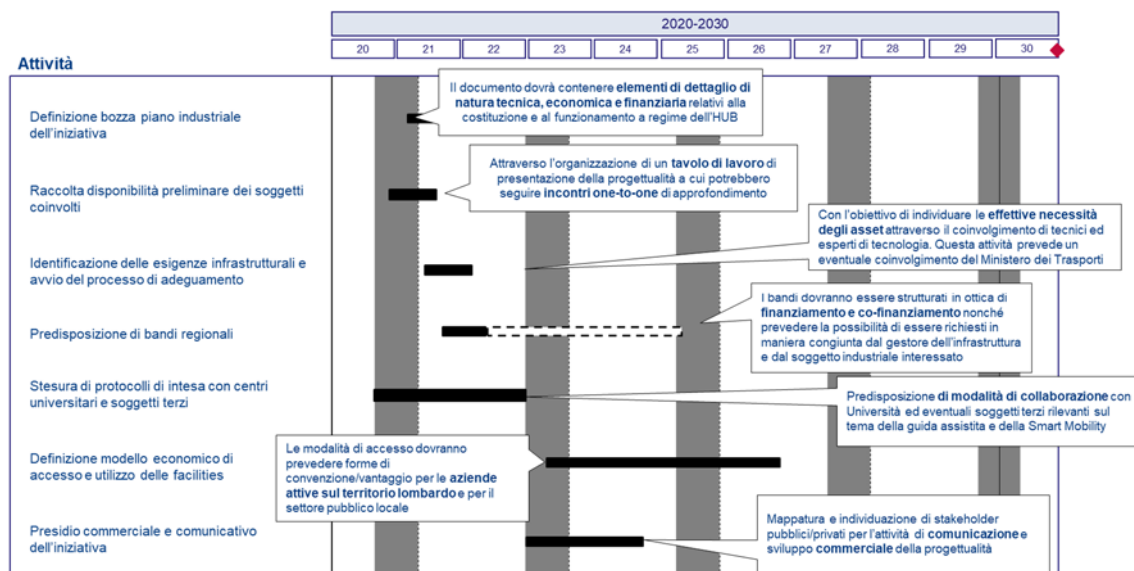


Figura 11.2. Roadmap indicativa delle attività necessarie per la realizzazione dell'idea progettuale Hub di sperimentazione per la guida assistita e autonoma. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

c. Supporto alle filiere nella transizione verso le nuove motorizzazioni

1. Natura dell'intervento

Si tratta di supportare il **sistema industriale della mobilità lombarda a riposizionarsi in termini complessivi** nel rinnovato contesto di filiere industriali del settore automotive, frutto del processo di trasformazione in atto, supportandolo nella realizzazione delle attività di ricerca e sviluppo fondamentali per il ridisegno del prodotto e per la gestione delle nuove tecnologie e dei nuovi materiali. Tale necessità diventa ancora più evidente e immediata in considerazione degli impatti dell'emergenza Covid-19 che hanno certamente accresciuto in modo rilevante il già elevato livello di stress a cui la filiera automotive è sottoposta, accelerando ulteriormente il processo di transizione.

La complessità del momento molto particolare che la filiera della componentistica sta vivendo dipende anche dal fatto che, mentre deve continuare ad investire nelle tecnologie esistenti per conservare il vantaggio tecnologico acquisito, è costretta nel contempo a porre le basi per la competitività futura attraverso rilevanti investimenti nelle tecnologie emergenti.

2. Scenario di riferimento

Quale conseguenza delle modifiche in ambito regolamentare promosse sia a livello europeo sia in altre aree del mondo, esito di una rinnovata sensibilità ambientale, che vanno a modificare significativamente il quadro di riferimento per i produttori di veicoli, le filiere della componentistica si trovano a fronteggiare un quadro operativo diverso dal passato, anche se ancora in fase di transizione, caratterizzato da:

- volumi di investimenti crescenti richiesti nello sviluppo di un più ampio portafoglio di tecnologie e di nuovi prodotti;
- forti pressioni nell'accelerare il time-to-market dei prodotti, combinate con elevati livelli di incertezza nella market acceptance dei veicoli con motorizzazioni innovative (puro elettrico, in particolare);
- frammentazione dei lotti di produzione e incertezze relative ai futuri volumi di mercato, anche quale esito della crisi economica in atto;
- minore visibilità dei programmi di attività pluriennali dei car & truck manufacturer, con conseguenti difficoltà a pianificare i relativi investimenti;
- esigenze di ampliare il sistema delle competenze aziendali, soprattutto con riferimento alla capacità di gestire un portafoglio più ampio di tecnologie, dovendo realizzare in-house un volume crescente di attività di ricerca e sviluppo.

In termini molto concreti, è possibile immaginare **varie importanti conseguenze per il cluster dei componentisti**, con impatti differenziati a

seconda dei segmenti di prodotti. A titolo di esempio, si può segnalare che gli ADAS (Advanced Driver Assistance Systems), i sensori di visione (lidar e telecamere) e le conseguenti modifiche dei sistemi di sospensione e sterzo e dei sistemi frenanti muteranno l'ambito dello chassis, così come si assisterà all'introduzione di nuovi materiali (plastici e non) finalizzati a contenere il peso del veicolo. All'interno del veicolo si assisterà al progressivo sviluppo di sistemi di infotainment e di display (con relativo incremento dell'elettronica a bordo) e all'introduzione di nuovi materiali che garantiranno un miglior isolamento acustico del mezzo.

In altre parole, sarà la struttura stessa dei veicoli a cambiare, con impatti molto forti per l'intero sistema di fornitura automotive. In questo contesto il concetto di filiera va inteso in modo estensivo, arrivando ad includere anche le officine meccaniche di riparazione che hanno la necessità di operare su veicoli strutturalmente diversi rispetto al passato e che pertanto sono chiamate a compiere a loro volta una transizione in termini di skill delle risorse umane.

Che non si tratti di una fase di natura congiunturale è testimoniato dal fatto che le motivazioni sottostanti al processo di cambiamento in atto sono di natura strutturale:

- sempre più diffusa sensibilità verso i temi di sostenibilità e protezione ambientale:
 - in termini culturali, la sostenibilità sta attirando sempre più attenzione e le persone in tutto il mondo dimostrano una maggior considerazione per questi aspetti, che si riflette nelle loro scelte di acquisto;
 - i limiti di emissione si stanno progressivamente riducendo. I nuovi regolamenti si concentrano sulla riduzione di CO₂, con limiti di emissione di NO_x prossimi allo zero, ed una crescente attenzione al particolato;
 - sta aumentando la necessità in tutto il mondo di trovare un'alternativa ai veicoli "solo diesel e benzina" e gli OEM stanno cercando soluzioni di sostituzione rapide, efficienti e competitive.
- nuove tecnologie in corso di sviluppo e in buona misura già disponibili:
 - lo sviluppo delle nuove tecnologie di propulsione (Hybrid, BEV, CNG-LNG, biometano, idrogeno / fuel cell) ha subito nell'ultimo triennio un'accelerazione straordinaria, associato alla digitalizzazione dei veicoli;
 - le nuove normative e l'attenzione al TCO⁴⁵ stanno avendo l'effetto di "forzare" l'adozione di propulsori alternativi, che acquisiranno sempre maggiore importanza;

⁴⁵ Il TCO (Total Cost of Ownership) è il calcolo del costo di un'immobilizzazione che prende in considerazione non solo il prezzo di acquisto ma anche i relativi costi di gestione nell'intero ciclo di vita del prodotto. Questo valore include ogni fase del ciclo relativo alla proprietà: acquisizione,

- l'adeguamento delle infrastrutture sottostanti, decisive per attivare il processo di adozione delle nuove forme di propulsione;
- fattori chiave nell'adozione di nuove tecnologie:
 - lo sviluppo delle infrastrutture per supportare i nuovi mezzi, anche se oggi ancora limitate, sono previste in crescita nei prossimi anni per assecondare la go-to-market delle nuove motorizzazioni;
 - la promozione di investimenti pubblici (l'ultimo è il programma per lo sviluppo delle batterie elettriche varato dalla Commissione Europea⁴⁶) a sostegno delle nuove motorizzazioni testimonia la volontà di indirizzare l'innovazione dei powertrain senza alcun ripensamento da parte dei policy maker;
- effetto della trasformazione sulla catena del valore automobilistica:
 - gli OEM dovranno sostenere un livello più elevato di investimenti in ricerca e sviluppo, con il rischio di un forte impatto sulla redditività, esercitando una maggiore pressione sui margini sui fornitori;
 - i fattori di successo dei fornitori saranno il potere di innovare e aggiungere valore agli OEM, implementando una base di costi operativi inferiore.

Su questo fronte, il cluster della mobilità di Regione Lombardia ha già avviato un'iniziativa che ha l'obiettivo di comprendere quali prodotti, tecnologie e materiali andranno incontro ad obsolescenza a seguito dell'affermarsi delle nuove forme di motorizzazione. La mappatura così realizzata consentirà di orientare la ricerca di prodotti, tecnologie e materiali di riferimento per il futuro e di codificare le competenze fondamentali per la loro gestione.

3. Idea progettuale

Si tratta di dare sostegno al **riposizionamento delle filiere della componentistica lombarda** nell'ambito della transizione verso le nuove tipologie di veicolo, in particolare veicoli elettrici in tutte le loro declinazioni (ibrido, BEV e, in prospettiva, idrogeno). I punti di riflessione di base che caratterizzando la fisionomia del progetto sono i seguenti:

- anche in uno scenario di elettrificazione crescente, i motori a combustione interna continueranno ad avere un largo impiego in stretta sinergia con lo sviluppo di soluzioni ibride. È quindi necessario promuovere in maniera proattiva un'evoluzione coerente dei componenti ad oggi forniti nei nuovi ambiti di applicazione, facendo leva anche su una loro crescente digitalizzazione e connettività, oltre che ad altre caratteristiche quali la

operatività e costi variabili della gestione e dell'acquisizione. Nel caso delle auto tale indicatore si calcola su un orizzonte temporale di 5 anni.

⁴⁶ La "European Battery Alliance" promossa dall'Unione Europea, prevede il finanziamento di progetti di ricerca, come ad esempio il Research project: the next generation of batteries.

leggerezza e l'uso di nuovi materiali. L'obiettivo è quello di promuovere il mantenimento della leadership industriale in questi componenti, senza forzare un meno realistico switch verso i componenti elettrici, che pure vanno supportati in chiave di sviluppo;

- allo stesso tempo, sono presenti sul territorio numeroso eccellenze in ambito elettrico (produzione di motori, inverter), sviluppate per lo più in ambiti diversi dall'automotive. In tal senso è necessario promuovere una convergenza cross-industry delle filiere delle tecnologie elettriche esistenti verso lo sviluppo di soluzioni per la mobilità elettrica;
- a tal fine, occorre definire una visione di sviluppo delle diverse forme di mobilità e contestualmente identificare quali filiere al suo interno possano essere supportate, favorendo la concentrazione delle risorse disponibili verso linee di sviluppo identificate secondo concetti market-based;
- infine, si stanno venendo a creare nuovi spazi di competizione a livello globale nell'ambito di tecnologie early-stage che potranno condizionare pesantemente lo sviluppo dell'industry con orizzonti successivi al 2025-2030. In tal senso, è strategico incentivare la nascita di nuove filiere in ambiti ad elevato contenuto innovativo e tecnologico. A questo proposito, due sono gli ambiti di intervento individuati:
 - *idrogeno*, per il quale occorre disporre di una mappatura della catena del valore al fine di comprenderne dimensioni e dinamiche, stabilire partnership con centri di ricerca internazionali, favorire i primi processi di industrializzazione nello sviluppo di nuovi prodotti, incentivare innovazioni in ambito infrastrutturale. In questo ambito risulta altresì fondamentale promuovere approcci di innovazione in una logica di sistema complessivo in cui la sperimentazione non si limiti al singolo componente ma si estenda all'intera filiera dell'idrogeno abbracciando quindi anche i sistemi di produzione e distribuzione favorendo, laddove possibile, approcci di circular economy anche su scale ridotte;
 - *nuovi materiali* (soprattutto in ottica di alleggerimento dei mezzi di trasporto), individuando in modo specifico gli ambiti di maggior valore, definendo forme di incentivo alla ricerca⁴⁷.

4. Caratteristiche e attività del progetto

La possibilità di collegare la ricerca di base ed applicata all'attività industriale è uno dei punti di forza dei sistemi industriali più avanzati (basti pensare alla Germania e alla straordinaria realtà del Fraunhofer Institute). In Italia, per varie ragioni – anche di carattere storico – questa connessione ha faticato a svilupparsi.

⁴⁷ Si vedano gli approfondimenti realizzati del Tavolo Tematico sull'Alleggerimento del Cluster Lombardo della Mobilità

Anche se il quadro è migliorato negli ultimi anni, ancora oggi si riscontra una certa fatica nel rapporto tra le imprese italiane e le Università ed i centri di ricerca internazionali più accreditati.

In Lombardia la situazione è ancora diversa, e migliore, grazie alla presenza di diverse Università di livello internazionale. La natura della sfida che dovrà affrontare il sistema lombardo della mobilità è però tale da **rendere necessari interventi di carattere straordinario** per facilitare l'accesso delle imprese alla conoscenza e lo sviluppo di un ampio ventaglio di progetti di innovazione.

Per questa ragione, si ipotizza la costituzione di un Comitato di Esperti, provenienti dalle Università, dalle imprese e dagli altri organismi presenti sul territorio, tra cui i cluster tecnologici, in grado di facilitare i percorsi di realizzazione di attività di ricerca mediante la gestione di specifiche iniziative, meritevoli di particolare attenzione. In questo caso, per avviare l'operatività del percorso di riposizionamento delle filiere, occorre:

- selezionare e costituire un Comitato di Esperti in grado di identificare gli ambiti di sviluppo tecnologico e il relativo TRL (Technology Readiness Level) all'interno dei quali selezionare le richieste di supporto;
- identificare i comparti industriali che potrebbero trovare opportunità di sviluppo nelle nuove filiere automotive (ad esempio, le tecnologie elettriche nei white goods) e svolgere attività di sensibilizzazione nei loro confronti e supporto per l'adattamento a più stringenti requisiti di qualità e performance;
- definire il processo di valutazione dei progetti con il diretto coinvolgimento del precitato comitato di esperti;
- identificare e disegnare gli strumenti di supporto finanziario (fondi, garanzie, compartecipazione) in stretta collaborazione con il processo di definizione delle linee di indirizzo dei fondi europei, la programmazione della piattaforma di Open Innovation di Regione Lombardia e gli altri strumenti/strutture regionali;
- favorire la partecipazione del mondo finanziario privato ai programmi di sviluppo, coinvolgendoli nel processo di definizione delle linee strategiche e di selezione, nonché organizzando road-show delle principali iniziative selezionate;
- identificare funzioni e processi attraverso cui Regione Lombardia possa essere proattiva nell'identificare e promuovere progetti di sviluppo in stretta collaborazione con le aziende, fornendo, laddove necessario, adeguati livelli di assistenza per la partecipazione ai bandi, la definizione di business case, ecc.;
- organizzare seminari dedicati alle aziende del settore con esperti di caratura internazionale;

- promuovere la nascita di corsi di formazione universitaria e favorire l’accesso di determinati profili tecnici all’interno delle aziende;
- promuovere il re-skilling e up-skilling dei tecnici e della forza lavoro attualmente impiegata;
- definire, di concerto con gli enti e le aziende (concessionarie e a mercato) coinvolte, piani di infrastrutturazione volti a favorire in taluni contesti un’accelerazione della go-to-market delle nuove tecnologie superando le situazioni di stallo del mercato (cosiddette «chicken-egg»).

Nel tempo, se efficace, questa formula inizialmente “leggera” potrebbe evolvere verso la definizione di una forma più strutturata, con le caratteristiche di un centro di ricerca autonomo (di carattere pubblico-privato) al servizio del comparto lombardo della mobilità. A tal proposito, un esempio particolarmente efficace a livello europeo è rappresentato dal Fraunhofer-Gesellschaft che ha la finalità di sviluppare tecnologie cruciali per il futuro e di organizzarne lo sfruttamento commerciale da parte delle imprese, ricoprendo pertanto un ruolo centrale nella promozione dei processi di innovazione. Dal punto di vista della struttura interna, il Fraunhofer-Gesellschaft è organizzato in team multidisciplinari che collaborano con le imprese e le istituzioni pubbliche per chiudere il gap tra la ricerca di base e la ricerca applicata e per promuovere progetti di ricerca che abbiano una rilevanza sistemica. Un istituto italiano (e lombardo) con caratteristiche simili dedicato ai temi della mobilità potrebbe diventare un catalizzatore di investimenti pubblici e privati e potrebbe svolgere in modo permanente quel ruolo di ponte tra esigenze delle imprese ed esigenze del territorio che ad oggi non è presidiato.

5. Roadmap

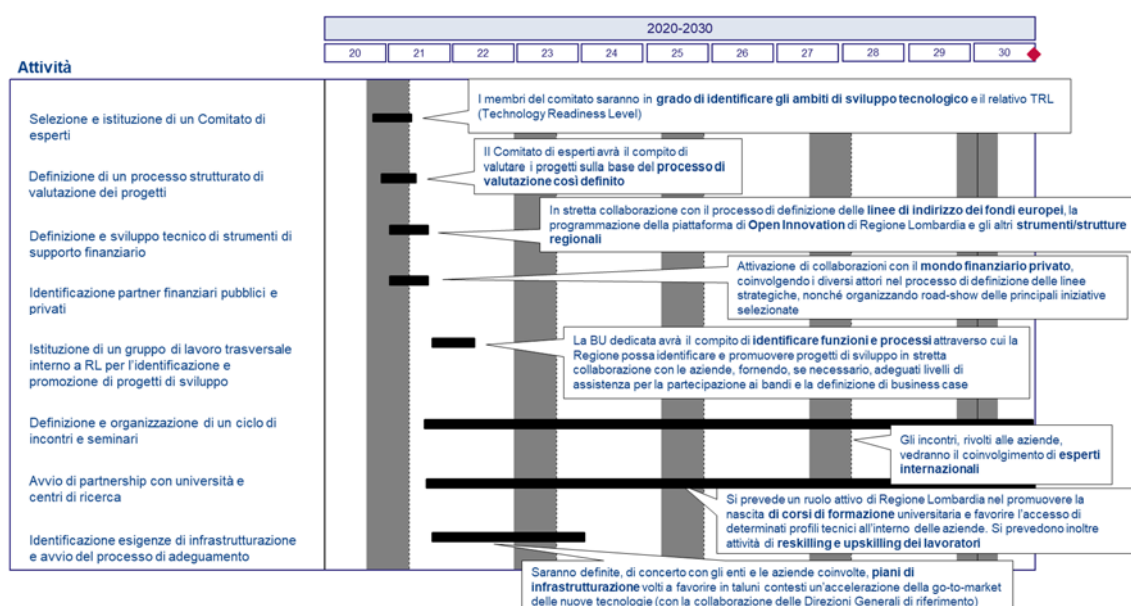


Figura 11.3. Roadmap indicativa delle attività necessarie per la realizzazione dell'idea progettuale Riposizionamento delle filiere. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

d. Reattività delle filiere della componentistica

1. Natura dell'intervento

Si tratta di favorire l'**adattamento del modello operativo delle aziende della componentistica automotive**, finalizzato all'aumento del grado di flessibilità dei loro assetti produttivi ed industriali per gestire la maggior complessità/volatilità e soprattutto velocità del mercato. È necessario, inoltre, sostenere i componentisti nel loro sforzo di riposizionamento all'interno delle filiere, grazie a crescente capacità di innovazione, non solo con riferimento ai prodotti, ma anche con riferimento alle soluzioni e modelli di mobilità. Da un lato ciò implica aspetti di know-how (accesso a contenuti di conoscenza specialistica in ambito operations ed anche legale), di accesso e uso di software (per ovviare all'elevato costo delle licenze e soprattutto ai lunghi tempi in caso di soluzioni "interne") ed investimenti in nuove tecnologie produttive. Dall'altro, è la natura stessa delle imprese che deve cambiare ed evolvere in termini di relazioni, vicinanza al mercato e capacità di anticipare i bisogni del cliente in logica propositiva nei confronti degli operatori a valle della filiera. Ciò implica un graduale affiancamento alle logiche produttive mass-market di assetti fortemente flessibili sia nelle fasi di sviluppo che di produzione.

Inoltre, esplora l'ampio capitolo della riqualificazione del capitale umano, oggi cruciale per un numero elevatissimo di aziende del settore.

2. Scenario di riferimento

Lo scenario di riferimento è lo stesso delineato per il cantiere C e rappresenta il secondo degli impatti sul sistema della componentistica lombarda. Se il primo impatto è relativo all'area del prodotto e delle tecnologie, il secondo riguarda l'ambito dei processi produttivi.

3. Idea progettuale

Le ragioni che sostengono l'obiettivo di perseguire lo scopo delineato in premessa sono le seguenti:

- le esigenze di sviluppo sono influenzate da:
 - orizzonti di go-to-market lunghi (3-5 anni), ma con frequente rilascio di nuovi prodotti, che comportano una breve durata del vantaggio competitivo. Le nuove tecnologie potrebbero rappresentare un importante driver per l'accelerazione delle tempistiche di go-to-market e soprattutto per la riduzione degli investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti e nella loro industrializzazione;
 - programmi di innovazione sempre più capital intensive, in certi casi con investimenti proibitivi per le singole PMI;
 - costo e tempi elevati per la riconfigurazione del processo produttivo;

- necessità di gestire tecnologie nuove rispetto ai processi produttivi passati (ad esempio: componenti digitali, sensori, ecc.);
- incertezza sull'effettivo riscontro di mercato delle onerose innovazioni/sviluppi proposti, anche a causa di forte incertezza sui programmi di sviluppo da parte degli OEM;
- opportunità crescenti derivanti dalla contaminazione cross-industry;
- frammentazione dei bisogni degli utenti finali a causa del rapido mutare dei modelli di mobilità soddisfatti da player anche diversi dagli OEM (i c.d. delayed OEM).

In tale contesto, è fondamentale per le industrie della componentistica riuscire ad adottare approcci di sviluppo e di riconfigurazione produttiva agili, veloci ed efficienti, andando a ottimizzare i seguenti aspetti:

- design e progettazione del prodotto, dei processi, delle lavorazioni;
- integrazione delle supply chain, anche su base locale;
- capacità di partecipazione proattiva ai processi di innovazione (tanto di prodotto, quanto di modello) e di prototipazione agile;
- flessibilizzazione delle capacità produttive;
- velocizzazione della go-to-market (soprattutto per gli aspetti di test e omologazione).

Per raggiungere questo obiettivo, le aziende devono necessariamente avere accesso a competenze di processo/industrializzazione e soprattutto di strumenti di simulazione (software e potenza di calcolo) che oggi sono difficilmente accessibili a costi sostenibili da parte delle piccole e medie imprese.

Quanto affermato per i componentisti è valido, fatte le debite proporzioni, anche per le aziende che si occupano di manutenzione e riparazione dei veicoli. Anche queste realtà imprenditoriali si trovano a dover lavorare con veicoli strutturalmente diversi, avendo pertanto la necessità di aggiornare le loro competenze e conoscenze così da poter accompagnare i cambiamenti del mercato.

4. **Caratteristiche e attività del progetto**

L'intervento proposto di supporto alla filiera automotive da parte di Regione Lombardia può essere attivato con due diverse modalità, esercitate in parallelo:

- promozione da parte di Regione Lombardia di un **centro di Competenze (sviluppo e industrializzazione)**, sviluppato da parte di alcuni player rilevanti che già operano nel settore automotive in collaborazione con software-house e/o società di ingegneria specializzate. In questo caso il Centro potrebbe svilupparsi su modello para-consortile tra i vari operatori di filiera, con il coinvolgimento delle Università. Dovrà essere poi definito un modello economico di accesso e utilizzo dei servizi, prevedendo forme di

convenzione/vantaggio per le aziende attive sul territorio lombardo e per il settore pubblico locale;

- promozione di visioni di sviluppo dei modelli di mobilità disruptive, scalabili e capaci di stimolare l'innovazione tra i membri della filiera;
- inoltre, Regione Lombardia può intervenire mediante la **definizione di ambiti di intervento meritevoli di supporto** (categorie di software, sviluppo di attività di ricerca e sviluppo, accesso a specifiche attività di consulenza), realizzato attraverso la presentazione di bandi per l'accesso a fondi europei (anche facendo eventualmente ricorso, per la selezione delle iniziative più interessanti, al comitato di esperti di cui al punto C).

5. Roadmap

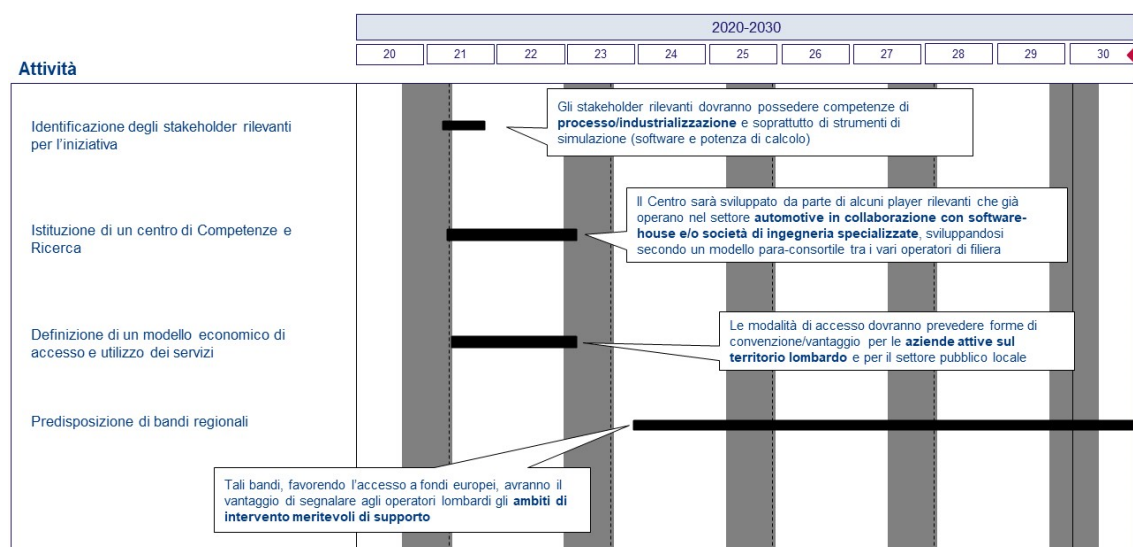


Figura 11.4. Roadmap indicativa delle attività necessarie per la realizzazione dell'idea progettuale Reattività delle filiere. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

12. BIBLIOGRAFIA

- Arthur D. Little, “The Future of Automotive Mobility - Winning the Power Play in Tomorrow’s Radically Changed Automotive Ecosystem”, 2017
- Assolombarda, “Le Priorità Strategiche per la Mobilità delle Persone”, 2018
- Banca d’Italia, “Turismo in Italia, Numeri e Potenziali di Sviluppo”, 2018
- Cassa Depositi e Prestiti e SACE SIMEST, “Cambio di marcia – La Filiera dell’Automotive di Fronte alle Sfide del Mercato Globale”, 2019
- Cluster Lombardo della Mobilità, “Osservatorio Tecnico-Economico del Cluster Lombardo della Mobilità (3° Edizione)”, 2018
- Cluster Lombardo della Mobilità, “L’industria Automotive Lombarda e l’Avvento dei Veicoli Elettrici: una Sfida ed una Opportunità”, 2019
- Cluster Lombardo della Mobilità, “L’industria Automotive Lombarda e l’Avvento dei Veicoli Autonomi e Connessi: una Sfida ed una Opportunità”, 2019
- European Commission, “Report on Autonomous Driving in European Transport”, 2018
- European Commission, “The future of road transport - implications of automated, connected, low-carbon and shared mobility”, 2019
- EY Mobility Think Tank, “White Book - La Mobilità del Possibile”, 2018
- KPMG, “Autonomous Vehicles Readiness Index”, 2019
- KPMG, “Mobility 2030: Transforming the mobility landscape”, 2019
- McKinsey & Bloomberg, “An integrated Perspective on the Future of Mobility”, 2017
- McKinsey & Company, “Expanding Electric-Vehicle Adoption despite Early Growing Pains”, 2019
- PoliS-Lombardia, “Rapporto Lombardia 2019”, 2019
- PoliS-Lombardia, “Il Turismo in Lombardia nel 2018”, 2019
- Regione Lombardia, “Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti”, 2018
- The European House-Ambrosetti, “La Filiera della Mobilità Elettrica Made in Italy – Imprese, Territori e Tecnologie della E-mobility”, 2019
- The Society of Motor Manufacturers and Traders Limited, “Connected and Autonomous Vehicles”, 2017
- Victoria Transport Policy Institute, “Autonomous Vehicle Implementation Predictions - Implications for Transport Planning”, 2019

- W. Chan Kim, R. Mauborgne, G. Chen, M. Olenick, “Driving the Future: How Autonomous Vehicles Will Change Industries And Strategy”, Harvard Business Review, 2018