

# PARTE PRIMA

## *Capitolo I*

### **LA SVOLTA DEL NORD EST: DAI DISTRETTI INDUSTRIALI ALLE RETI DI VALORE GLOBALE**

#### **1. Cenni sull'evoluzione storica industriale ed urbana del Nord Est e sui tratti socio-culturali della sua imprenditorialità**

Seppure dal punto di vista fisico l'area del Nord Est corrisponda ad un territorio specifico, che comprende le regioni del Veneto, del Friuli Venezia Giulia e del Trentino Alto Adige sotto la comune definizione di Triveneto, va osservato che lo stesso termine designa un'appartenenza geografica con contenuti identitari molto eterogenei. Per ragioni insieme storiche e culturali, morfologiche e ambientali, il Nord Est ha fondato la propria essenza sul *limes* come spazio di transito, come occasione di scambio, come momento di incontro funzionale all'espansione di un'economia diffusa e di un neocapitalismo molecolare e personale, che ne ha moltiplicato le visioni e scomposto i piani di analisi al punto tale che, ad oggi, non sembra ancora esistere una sua definizione realmente ed univocamente condivisa<sup>1</sup>. In esso permane inoltre la sostanziale assenza di un'identità collettiva che sia abbastanza forte da trascendere le singole identità regionali, all'interno delle quali continuano a pesare in modo significativo anche le specifiche culture ed istituzioni provinciali e comunali.

---

<sup>1</sup> cit. F. Jori, Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti, 2007, Marsilio, Venezia, p. 11

Il policentrismo urbano e produttivo che caratterizza il Nord Est (e che ha assunto progressivamente la forma del distretto industriale), è un fenomeno dalle radici antiche<sup>2</sup>, manifestatosi nel tempo con il consolidamento di un vasto numero di centri dello sviluppo economico, urbano e territoriale, i quali hanno determinato la progressiva compresenza di molte “capitali” e di altrettanti piccoli centri ben identificabili e dotati di un’ampia autonomia di regolazione locale. Nel Nord Est, così come in tutta la pianura padana, lo sviluppo ha così generato una successione ininterrotta di insediamenti che non incontra mai il confine tra una città e l’altra, sottraendo ai centri la loro funzione e dando luogo ad un’enorme, sconfinata periferia policentrica.

Il punto di osservazione privilegiato sul Nord Est è stato prevalentemente quello del suo modello produttivo e dei pionieri che l’hanno reso celebre e discusso a livello internazionale. Secondo Rullani il Nord Est connoterebbe soprattutto un modo particolare di vivere e di lavorare dell’area nordorientale dell’Italia, impostosi all’attenzione generale negli anni Settanta, quando la crisi petrolifera ha costretto i sistemi industriali consolidati a ricercare una via al postfordismo<sup>3</sup>. In quella fase il Nord Est guadagnava faticosamente l’emancipazione dal sottosviluppo tentando di transitare al fordismo, puntando sullo sviluppo delle realtà di grande scala. In quel periodo erano sorti, ad esempio, il polo tessile di Marzotto a Valdagno e Lanerossi a Schio, o il polo dell’elettrodomestico di Zanussi a Pordenone, ma soprattutto il Petrolchimico Montedison di Porto Marghera, sostenuto dai finanziamenti statali.

La corsa al fordismo era destinata tuttavia ad interrompersi bruscamente in seguito alla crisi petrolifera del 1973, che ricadde pesantemente sul polo chimico veneziano e su tutta l’industria pesante mettendo in crisi ovunque i sistemi industriali di grandi dimensioni. Di fronte all’ondata di inflazione innescata dal rincaro del greggio, furono

---

<sup>2</sup> Sono significative a tal proposito alcune osservazioni di Francesco Posocco, che nel saggio “Descrizione geografico- storica del concetto di area urbana e metropolitana e sua evoluzione”, p. 17, fa notare che «se il “policentrismo” nordorientale è all’origine dell’odierna diffusione metropolitana, allora bisogna riconoscere, che già in epoca venetica e romana le “stationes” e i “municipia” costituivano una maglia a distribuzione cadenzata nella pianura, lungo i fiumi e nelle valli. Si assiste in sintesi ad un’instabilità delle metropoli, all’assenza di un monocentrismo della capitale; proprio la labilità della funzione metropolitana favorisce la formazione, già in epoca antica, di un tessuto di città principali, che si infittisce progressivamente con lo sviluppo del polo veneziano, tale che la rete urbana peri – lagunare appare sai ricca e composita»

<sup>3</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia

le piccole e medie imprese a reagire meglio, potendo sfruttare il vantaggio competitivo di un'offerta più elastica e flessibile alle variazioni della domanda, che favorì l'innescò di un inaspettato trend di crescita destinato a durare ininterrottamente fino ai primi anni Ottanta.

È proprio in questa fase che il *modello* del Nord est delle migliaia di microimprese familiari incubate nei distretti manifatturieri di lunga tradizione settoriale, organizzate in filiere e in reticoli, attira su di sé l'attenzione per la capacità di coniugare la continuità con il passato e l'apertura all'innovazione, la tradizione locale e la modernità delle tecniche produttive, iniziando ad acquisire una fisionomia propria, che incarna visibilmente una realtà alternativa alle forme classiche del capitalismo fordista sperimentato a Nordovest. Nella pianura centrale, dove le province di Padova, Venezia e Treviso si saldano in un puzzle insediativo che risale fino alla Pedemontana veneta che collega Treviso a Vicenza, miriadi di piccole e piccolissime imprese colonizzano la vasta campagna resa edificabile dal declino della microimpresa agricola, popolando di edifici industriali e residenziali un territorio storicamente organizzato dentro la trama, topografica e mentale, della piccola proprietà agricola<sup>4</sup>.

Il successo economico realizzato dalle aziende manifatturiere e dagli imprenditori pionieri in quella particolare congiuntura ha contribuito a legittimare e a consolidare una nuova soggettività, ideologica e culturale, fondata sulla centralità dell'azienda manifatturiera e delle sue istanze in materia di politica, di territorio, di società e di consumi, rispetto alle quali la politica ha saputo esercitare un contraccolpo molto debole. Nei processi di industrializzazione e di urbanizzazione<sup>5</sup> del territorio è così prevalsa una logica di de-regolazione spontanea che ha avuto campo libero nel mescolare l'industria con l'agricoltura, limitandosi ad adeguare forzatamente la vecchia struttura produttiva a quella nuova senza disporre né di piani di sviluppo né di strategie

---

<sup>4</sup> F. Migliorini, Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti, 2007, Marsilio, Venezia

<sup>5</sup> Il cambiamento come paradigma di Ferdinando Azzariti in Ferdinando Azzariti a cura di, Capire il Nord-est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra old e new economy raccontati dai protagonisti, 2000, Angeli, Milano

di programmazione, secondo lo schema di “una fabbrica per ogni campanile<sup>6</sup>”. Si è trattato di una crescita diffusa ed incrementale, frutto del lavoro di una moltitudine di soggetti (imprenditori, costruttori, intermediari immobiliari, ecc.) ciascuno dei quali impegnato per sé, che si sono capillarizzati e sovrapposti sul territorio invadendo lo spazio urbano o suburbano di migliaia di piccoli centri con fabbriche, macchine, lavorazioni pesanti e carovane di tir. In molti casi lo sviluppo industriale ha piegato le vecchie città ai criteri dei nuovi spazi di produzione, riducendole a città-dormitorio, in altri ha colonizzato i vecchi edifici e le strade, trasformando radicalmente il paesaggio storico della regione e la sua vocazione rurale. A farne le spese sono state non solo la qualità dell’ambiente e della mobilità con le visibili ripercussioni negative sull’inquinamento e sul rumore: lo spazio di vita degli abitanti, il loro bagaglio di storia e di identità, lo stesso capitale sociale di riferimento è stato compromesso profondamente, dando origine ad una relazione di estraneità reciproca tra le imprese e il territorio.

Una volta sfumate le circostanze favorevoli allo sviluppo economico, il Nord Est si è trovato di fronte alla necessità di fronteggiare problemi consistenti tra cui, ad esempio, la frammentazione, il congestionamento del traffico e il collasso infrastrutturale, tristemente noti alla cronaca per le ripercussioni negative che hanno riversato sulla qualità della vita sul territorio. Progressivamente ha preso forma un senso di inadeguatezza rispetto al quadro di vita sul territorio, che si pone in netto contrasto con lo status economico raggiunto, e con l’idea di benessere che lo aveva ispirato; la consapevolezza dei problemi da affrontare ha tuttavia faticato ad andare oltre la constatazione del ritardo infrastrutturale, ricondotto e (ridotto) simbolicamente al problema stradale. È nota invece la maggiore complessità della questione, che pertiene a deficit ben più ampi di quelli relativi alle infrastrutture materiali, investendo anche la sfera delle infrastrutture relazionali e culturali.

I nuovi scenari globalizzati stanno mettendo in discussione la tenuta, il ruolo e la capacità del Nord Est di restare competitivo. Si considerino ad esempio le nuove dinamiche di impresa innescate dai processi di internazionalizzazione competitiva, che

---

<sup>6</sup> cit. F. Jori, *Di Nord est non ce n’è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti*, 2007, Marsilio, Venezia, p. 30

comportano la capacità di saper attrarre investimenti ad alto rischio e ad alto costo, come l'innovazione e il capitale umano specializzato che si serve di risorse complementari (management, design, comunicazione, ecc.). Non a caso le grandi aziende sopra citate hanno rimpiazzato parte della manifattura con servizi alle imprese con contenuti di ricerca, innovazione, valori estetici come il design, o la comunicazione. Si affaccia la necessità di dare corso ad un nuovo paradigma del modo di fare impresa, che indica la strada della costruzione, in senso più generale, di una pianificazione strategica e condivisa dello sviluppo produttivo con gli altri soggetti del territorio. Il mito della crescita spontanea, che per lungo tempo ha fatto la fortuna del Nord est ma è divenuto insostenibile nell'attuale scenario competitivo: non è più possibile, come in passato si è creduto, che le aziende possano "fare da sé", facendo a meno della politica e del governo delle relazioni, nella convinzione che le carenze strutturali del sistema non debbano costituire una responsabilità e una sfida collettiva. Se in passato ciascuno pensava a costruire per sé, e la politica si limitava ad offrire le convenienze o a cercare di rimuovere gli ostacoli, oggi o si agisce sulla base di un progetto condiviso, o si è tagliati fuori dalla concorrenza che viaggia su tutt'altri standard, imponendo di considerare l'insieme delle dinamiche di relazioni complesse che intercorrono fra le istituzioni, gli operatori economici e la rete sociale che strutturano il territorio locale all'interno del quale si inseriscono le imprese, tenendo conto dell'ambiente urbano nella sua totalità e rispetto al quadro delle relazioni che esso intrattiene con l'ambiente globale che sostiene le filiere allargate.

Il vero problema del Nord est è l'incapacità di fare sintesi dei propri punti di eccellenza e di affrontare in un disegno di insieme quelli di debolezza, traducendo il tutto in un disegno unitario, che possa essere fatto valere in sede nazionale. L'interrogativo fondamentale per il futuro è dunque relativo alla capacità di realizzare un'alleanza virtuosa tra i soggetti (politici, imprenditori, società civile) deputati a dirigere lo sviluppo. A conti fatti, mentre oggi si affaccia la necessità di costruire un'unica grande area metropolitana, la realtà mostra un Nord Est assimilabile ad una nebulosa indistinta, priva di interconnessioni e soprattutto orfana di una realtà urbana aggregante che abbia saputo rivestire il ruolo di capitale, come Milano per la Lombardia, o Torino per il

Piemonte<sup>7</sup>. Occorre dunque indagare, senza ulteriori rinvii, le concrete possibilità per il Nord Est di emanciparsi dalla condizione di grande periferia, per costituirsi progressivamente come una metropoli diffusa in grado di competere con le altre capitali nazionali e globali. Come si vedrà meglio in seguito, l'impressione è che manchi soprattutto la massa critica necessaria ad innescare un vero e proprio patto per lo sviluppo, volto ad assicurare e a promuovere, internamente ed esternamente, esercitando capacità contrattuale e potere di attrazione, più investimenti nei punti nodali, dalle comunicazioni all'ambiente, dall'innovazione alla capacità di muoversi su tipologie produttive soprattutto immateriali.

Numerose ricerche condotte in Italia e all'estero hanno prodotto una vastissima bibliografia sui distretti industriali, della quale in questa sede si è fatto un uso circoscritto<sup>8</sup>. Questo lavoro si limita ad esplorare il campo delle possibili risposte alla domanda fondamentale che anima il dibattito odierno sul futuro dei distretti, ovvero se, e in quale misura, le caratteristiche di frammentazione tecnica e di continua necessità di cambiamento tecnologico e di mercato che sono proprie dei sistemi distrettuali, siano destinate a mantenere un ruolo nella competizione futura e in che modo esse siano chiamate ad evolversi e ad articolarsi nel nuovo contesto globale ed immateriale per poter continuare a configurarsi quali alternativa ai grandi centri urbani, ugualmente efficace nella competizione metropolitana su scala globale.

## **2. L'evoluzione del capitale sociale dai distretti alle reti aperte**

La struttura economica ed insediativa del Nordest ha alle spalle una lunga tradizione di eccellenza ed un insieme di vocazioni produttive che la connotano fortemente. Essa si è fondata a lungo su due capisaldi: i distretti produttivi, soggetti dinamici protagonisti dello sviluppo più recente, e le città, storico presidio del territorio e simbolo del

---

<sup>7</sup> cfr. F. Jori, *Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti*, 2007, Marsilio, Venezia

<sup>8</sup> si rinvia in particolare ad: Alfred Marshall *Principles of Economics*, 1890, London, Macmillan & Co.; trad. it. *Principi di economia*, 1959, Utet, Torino; e a: G. Becattini, *Marshall. Antologia di scritti economici*, 1981, Bologna, Il Mulino

poli-centrismo tradizionale. Entrambi i soggetti (imprese e territorio) sono attualmente coinvolti nel processo di cambiamento spaziale e culturale indotto dai processi di internazionalizzazione economica: per i distretti si pone la necessità di operare la transizione alle reti lunghe sovranazionali, legate all'internazionalizzazione della produzione posta al servizio dei nuovi mercati emergenti, mentre per le città si pone il tema della competizione urbana, nella fattispecie praticabile dalle realtà urbane medio - piccole che singolarmente non dispongono di economie di scala o di una massa critica sufficiente, ma che possono acquisirla cooperando, per costruirla entro un orizzonte sovra - locale di maggiore specializzazione competitiva, specie nel campo dei servizi terziari.

In questa prospettiva, il distretto può continuare a costituire una categoria utile allo studio e all'intervento sull'economia delle città e, allo stesso tempo, fa intravedere la possibilità di integrare nei sistemi locali di piccola e media impresa servizi e relazioni di livello metropolitano<sup>9</sup>. Ciò a patto che l'interazione tra questi due soggetti esca dagli schemi del distretto manifatturiero tradizionale, accettando il dato di fatto che quei *microcosmi di piccola e media impresa*, appunto i distretti industriali a vocazione manifatturiera del Nord Est, nei quali il capitale sociale ha giocato un ruolo identitario fondamentale, sono strutture che appartengono, di fatto, al passato, alle quali si stanno sostituendo nuove forme di aggregazione che assumono sempre di più la forma di sistemi a rete aperta, nei quali il capitale sociale si definisce e si riproduce su presupposti differenti, e attraverso modalità e strumenti inediti.

## **2.1 Il ruolo del capitale sociale nei distretti industriali**

Tra le molte varianti, la svolta capitalistica che ha segnato la transizione alla "seconda modernità" industriale del Nord est è stata anche definita: «la storia di un successo che ha generato la popolare, ma spesso ambigua simbologia dei "schèi", in cui il binomio Lavoro & Impresa producono ricchezza diffusa, una sorta di welfare privato autogeno che tiene insieme famiglia, capannone, credito locale, consenso sociale, incentivo

---

<sup>9</sup> G. Corò, S. Micelli I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia

amministrativo[...]»<sup>10</sup>. Tale definizione descrive efficacemente l'humus del quale le comunità locali, il tessuto imprenditoriale e molti sistemi di piccole medie imprese hanno potuto godere inconsapevolmente fino al recente passato. È chiaro infatti che i modelli distrettuali si fondano su un insieme di concorrenza e di cooperazione, di tradizione secolare e di innovazione che rendono il distretto qualcosa in più di una forma organizzativa del processo produttivo di una specifica categoria di beni, e che questo “qualcosa in più” riguarda l’ambiente sociale in cui i soggetti che lo abitano interagiscono, tessendo relazioni particolari dentro e fuori i luoghi di produzione.

Il capitale sociale sedimentato nei distretti e nelle società locali ha costituito la risorsa alla base del funzionamento dei sistemi di imprese diffuse affermatasi nel Nord Est, lungi dalle regole e dalla cultura della grande corporation fordista. Esso si costruisce sulla base dell’esperienza dello stesso ambiente sociale o su una storia pregressa comune, creando le premesse cognitive e fiduciarie perché i diversi interlocutori di una filiera possano comprendersi e fidarsi reciprocamente. Le aspettative positive circa l’affidabilità di interlocutori (fornitori, clienti ecc..) appartenenti allo stesso territorio riducono notevolmente il costo degli scambi relazionali, rendendoli preferibili a quelli con l’esterno, e ciò concorre ad auto-alimentare continuamente il sistema sia dal punto di vista sociale che produttivo, sviluppando un capitale intellettuale che sfrutta ampiamente le “economie esterne”, proprio attraverso i moltiplicatori della propagazione locale delle conoscenze<sup>11</sup>.

È la realtà che Gian Antonio Stella porta alla ribalta nel 1995 nella descrizione non certo magniloquente e piuttosto naïf del mondo di Gigi, Toni e Bepi del libro “Schèi”<sup>12</sup>. Un mondo in cui: «tutti ruotano intorno allo stesso prodotto e Gigi fa la guerra a Toni che fa la guerra a Bepi. Però tutti insieme, Gigi, Toni e Bepi e con la loro banca del paese, il municipio, l’associazione di categoria, il sindacato, avvertono il senso di un destino comune. E fanno la guerra insieme al resto del mondo». Il “ruotare tutti intorno allo stesso prodotto”, sfruttando i vantaggi competitivi di una rete di indotto che si snodava nel raggio di pochi chilometri e di una manodopera locale altamente

---

<sup>10</sup> <http://www.terzoveneto.it/v/modules/EDemocracy/index.php?id=2>

<sup>11</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia

<sup>12</sup> G.A. Stella, *Schèi*, 1996, Baldini &Castoldi, Milano

specializzata, ha consentito alla realtà sommersa delle microimprese a conduzione familiare di specializzarsi in produzioni di nicchia (dai sellini di bicicletta, alle scarpe sportive e alle sedie) toccando, quasi per “miracolo”, livelli di fatturato epocali e attirando in alcuni casi l’acquisizione da parte di grandi colossi internazionali<sup>13</sup>.

Il punto di forza nel momento di massimo sviluppo dei distretti, è derivato proprio dal beneficio della forte correlazione all’interno di una struttura di reti di piccole e medie imprese, che hanno saputo integrare in modo versatile le specifiche competenze produttive, garantendo una maggiore rapidità ed efficienza nel rispondere ai nuovi bisogni e nell’avviare nuovi percorsi di innovazione. Alla struttura rigida delle grandi imprese managerializzate si è opposta una nuova forma organizzativa della produzione conosciuta come “specializzazione flessibile”, in grado di rispondere alle esigenze introdotte da un mutamento strutturale del contesto competitivo determinato soprattutto dalla crescente complessità dei modelli di consumo e dal processo di diffusione delle tecnologie di automazione e di comunicazione.

Per diverso tempo, dagli anni Settanta in poi, gli osservatori economici faticano a convincersi che il fenomeno dei distretti industriali, che sfugge ai canoni dello sviluppo moderno dominato dalla grande impresa manageriale, sia destinato ad incidere sul percorso dello sviluppo nazionale. Riprendendo alcuni concetti del pensiero economico di Alfred Marshall<sup>14</sup>, Giacomo Becattini e la scuola economica che ad egli si richiama, applicano il concetto di distretto industriale alla letteratura dello sviluppo economico moderno, definendolo come «un’entità socio-territoriale caratterizzata dalla

---

<sup>13</sup> un esempio su tutti rappresentativo è quello del settore degli scarponi da sci del distretto di Montebelluna, in cui multinazionali quali la Salomon hanno rilevato la San Giorgio e spostato nel trevigiano metà della produzione di scarponi da sci: è rilevante anche l’azione di Nike, che per guadagnare la nicchia dei pattini ha acquistato la trevigiana Cansar, leader indiscussa del mercato in paesi hockeisti come il Canada. Si veda in proposito G. A. Stella, Schèi, 1996, Baldini&Castoldi, Milano

<sup>14</sup> i primi studi sul tema dei distretti industriali possono farsi risalire ai lavori dell’economista inglese Alfred Marshall che, influenzato dalle osservazioni dei distretti tessili nel Lancashire del Sud e metallurgici di Sheffield del diciannovesimo secolo, nei primi anni venti del Novecento dedica una sezione del suo lavoro alle “industrie specializzate concentrate in località particolari”. Questi approfondimenti di Marshall sul tema dei distretti compaiono nella sua opera *Principles of Economics*, 1890, London, Macmillan & Co.; trad. it. *Principi di economia*, 1959, Utet, Torino; il distretto industriale marshalliano identifica una comunità composta prevalentemente da imprese di piccole dimensioni, spazialmente concentrate, tecnologicamente avanzate e fortemente orientate all’esportazione. Nell’originale formulazione marshalliana, il distretto acquista interesse soprattutto dal punto di vista delle economie di localizzazione che esso induce e del vantaggio competitivo che consente di ottenere, in quanto la contiguità spaziale consente un più efficiente coordinamento del complesso sistema di interdipendenze che caratterizza una determinata filiera di produzione.

compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese<sup>15</sup>». Secondo Marshall il vantaggio competitivo di base delle piccole imprese indipendenti del distretto (ciascuna poco strutturata internamente e nel contempo altamente specializzata in una delle diverse fasi dello stesso processo produttivo per effetto delle economie di agglomerazione), è costituito dalla possibilità di beneficiare di un tessuto sociale e culturale comune con il quale interagiscono densamente<sup>16</sup>, ridefinendo costantemente, su base relazionale, un linguaggio e una base conoscenze minime comuni che permettono a loro volta di accedere tempestivamente al flusso di informazioni, di conoscenze e di innovazioni provenienti dal contesto produttivo. In questo senso Marshall parla di “atmosfera industriale” riferendosi alla capacità di coloro che maturano un'esperienza produttiva sul territorio di coglierne i “segreti nell'aria”.

La crescita della produttività non è dunque il solo esito di investimenti in macchinari, tecnologie e organizzazione scientifica del lavoro, ma soprattutto della condivisione di saperi comuni e di motivazioni personali e valori collettivi. A caratterizzare i distretti non è la sola prossimità fisica delle strutture industriali, bensì la compresenza di tale prossimità con particolari nessi socioculturali ed istituzionali quali: l'interdipendenza tra gli attori, una distribuzione delle specializzazioni di filiera, la sicurezza di continue transazioni che favoriscono la trasmissione delle informazioni. La creazione di un patrimonio di conoscenza tacita e l'accumulazione di capitale sociale, sono dunque gli elementi che concorrono a fare del distretto, molto più che un semplice agglomerazione di imprese, ossia un'entità che include al proprio interno anche un vero e proprio progetto sociale<sup>17</sup>. Tali fattori (noti come *esternalità marshalliane*) sostengono la riproduzione della struttura socio-economica di fronte al cambiamento, e agiscono tipicamente nelle economie che sono interne al distretto, ma esterne alla sfera di organizzazione della singola impresa (di agglomerazione). Non è un caso infatti che le

---

<sup>15</sup> G. Becattini, *Il distretto industriale*, 2000, Torino, Rosenberg & Sellier

<sup>16</sup> G. Becattini, *Marshall. Antologia di scritti economici*, 1981, Bologna, Il Mulino

<sup>17</sup> G. Corò, S. Micelli *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, 2006, Marsilio, Venezia

piccole imprese e i distretti abbiano dimostrato di tenere meglio di quelle delle produzioni di massa proprio nei settori dell'industria leggera, in quelli tradizionali e nei cicli che non richiedevano un grande investimento di capitali, ma che permettevano di sfruttare i vantaggi di una produzione flessibile, di offrire maggiore varietà dei prodotti e di rispondere creativamente ai bisogni emergenti.

## 2.2 Dal capitalismo molecolare alle nuove logiche di aggregazione

L'impostazione teorica che tende ad enfatizzare le dimensioni sociali dei distretti produttivi, si scontra con alcuni limiti nel momento in cui viene attualizzata e generalizzata al contesto attuale in cui si inscrivono i distretti. Nel pensiero di Becattini il distretto è un *microcosmo sociale* che, per definizione, deve risultare relativamente chiuso ed esclusivo a pochi, se non singoli casi locali. Corò e Micelli<sup>18</sup> denotano che questa idea di distretto come *piccola economia sociale di mercato* rischia di costruire confini troppo selettivi rispetto alle esigenze che i sistemi imprenditoriali odierni esprimono, principalmente in merito alla necessità di trascendere i confini nazionali per ancorarsi alle reti lunghe del contesto internazionale.

Con la transizione al capitalismo delle reti globali si è andati inevitabilmente incontro ad un indebolimento dei legami sociali che fino a pochi anni fa tenevano insieme le comunità, il tessuto imprenditoriale e il sistema di governance locali. Ciò ha dato origine ad una nuova prospettiva dalla quale valutare il capitale sociale. Come evidenziato da Putnam<sup>19</sup>, il venir meno di un modello associativo tradizionale ha impoverito il capitale sociale ponendo in serio pericolo anche il modello di produzione che ha garantito lo sviluppo economico nell'ultimo secolo. Il *vecchio* capitale sociale, fatto di relazioni interpersonali, di fiducia, di saperi taciti, si è sedimentato per decenni o addirittura secoli nel tessuto sociale, ed è stato fruito e trasferito *inconsapevolmente* tra le generazioni, ma il contesto competitivo attuale, interessato da forti dinamiche di

---

<sup>18</sup> G. Corò, S. Micelli I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia

<sup>19</sup> Putnam, R. D., Bowling Alone: America's Declining Social Capital, The Journal of Democracy, 1995, pp. 65-78; id. M. Bettiol, S. Micelli a cura di, Design e creatività nel made in Italy: proposte per i distretti industriali, 2005, Mondadori, Milano, pp. 115-117

internazionalizzazione economica, produce condizioni sfavorevoli, addirittura inibitorie, alla sua riproduzione.

In breve tempo si è determinata una situazione per la quale la dimensione europea del territorio ha iniziato a rappresentare ben più di un assunto geografico, configurandosi quale processo economico su ampia scala: le nuove realtà produttive inseguono sia i nuovi mercati sia i minori costi di produzione contendendosi gli spazi di mercato tramite dinamiche di delocalizzazione degli impianti, di frammentazione del ciclo produttivo, e di crescente mobilità territoriale, che porta con sé una dilatazione del quadro dei competitori e dei fattori di competizione, coinvolgendo reti cognitive sempre più ampie e mobilitando fornitori e clienti da tutto il mondo, con i quali vengono scambiati quotidianamente importanti flussi di conoscenze, ad esempio tramite l'acquisto incorporato in macchine, materiali, licenze, software, reti di collaborazione, o semplicemente tramite l'imitazione o la reinvenzione di soluzioni da apprendimento incrociato.

Il fattore conoscenza diviene così la risorsa chiave dell'economia moderna, al punto che gli stessi distretti produttivi si riconfigurano sempre di più come *reti di condivisione locale delle conoscenze produttive*, non necessariamente fondate sulla dominanza di un settore manifatturiero sull'economia locale, e che anzi, possono manifestarsi su ambiti produttivi molto diversi, che vanno dai sistemi turistici, ai beni culturali, all'alta tecnologia. Questo sia perché l'attività manifatturiera detiene un peso sempre meno rilevante nelle attività industriali moderne, sempre più basate sul governo delle funzioni immateriali e di servizio, sia perché la presenza di una maggiore varietà di attività favorisce di più l'innovazione, attraverso lo scambio informativo, l'integrazione di servizi, l'utilizzo di infrastrutture comuni tra imprese, istituzioni e società.

Negli ultimi dieci anni la competizione e il quadro internazionale hanno subito alcune mutazioni radicali: l'introduzione dell'euro, la crisi internazionale seguita al crollo delle Twin Towers, l'ingresso sui mercati della concorrenza dai Paesi emergenti come la Cina, l'India e la Russia, l'allargamento dell'Unione Europea e i successivi processi di integrazione, fino alla crisi attuale, ma anche le conseguenze della diffusione delle nuove ICT, internet su tutte, sono intervenute nella vita quotidiana e sull'economia, cambiando profondamente il modo di produrre valore economico. Soprattutto le aziende

hanno dovuto adeguarsi a nuovi modelli di business, più strutturati, managerializzati, proiettati in avanti nel tempo e negli investimenti e dotati di reti informatiche in grado di gestire al meglio i processi.

Il Nord est non è un territorio esente dai flussi di cambiamento, anzi, vi si inserisce appieno, realizzando un cambiamento (di sé) nel cambiamento (globale), a una velocità assai elevata, anche rispetto a pochi anni fa. Già sul finire del 2008, l'opinione diffusa tra gli imprenditori del Nord est<sup>20</sup> di fronte alla crisi era che si dovesse investire nella produttività (79%) e nel capitale umano (22%), nel fare acquisizioni (14%), nella comunicazione e nel marketing (6%). Nonostante non manchino gli aspetti problematici, tra cui l'uso intensivo del territorio, o i ritardi infrastrutturali, è dunque possibile affermare che la società e l'economia nordestina siano in grado di produrre una capacità di innovazione necessaria a prospettare scenari futuri competitivi, specialmente osservando le strategie che le imprese più dinamiche stanno intraprendendo per essere in grado di superare la crisi e fronteggiare le sfide future da una posizione competitiva. È certo però che il successo di questa transizione presuppone il rinnovamento dei modelli sociali che possono consentire a queste dinamiche di attecchire e di inserirsi nel contesto locale; occorre cioè realizzare quel "salto culturale" necessario a superare la logica del "fare da sé" in virtù di una nuova, di aggregazione. L'accresciuta complessità dei sistemi infatti, rende necessario poter contare sul coordinamento, oggi ampiamente insufficiente, tra i soggetti influenti a livello territoriale, individuali e collettivi, da sviluppare pianificando la costruzione di reti di collaborazione che coinvolgano, tra gli altri, il network di imprese, gli enti locali, le autonomie funzionali, i centri ricerca, le associazioni di categoria.

### **3. Alcune preesistenze utili anche nei nuovi scenari competitivi**

Alcuni dei fattori competitivi sui quali le imprese possono contare anche oggi per rigenerare le proprie basi di crescita sono quelli tradizionali: la flessibilità, il capitale professionale dei lavoratori, l'apertura sui mercati esteri, il radicamento sul territorio e

---

<sup>20</sup> D. Marini, S. Oliva, Gli orientamenti degli imprenditori del Nord Est. Congiuntura economica e strategie per il futuro, in Quaderni FNE, Collana Panel n. 17, Treviso, Fondazione Nord Est, 2008

l'insistere all'interno di un distretto, gli investimenti nell'innovazione tecnologica e nella formazione professionale dei dipendenti. Si tratta di elementi imprescindibili allo sviluppo dell'attuale contesto produttivo e competitivo postfordista, in cui la flessibilità, la ricerca di nicchie, l'*outsourcing*, la cura delle relazioni con il cliente continuano a costituire fattori competitivi basilari.

Gli ingredienti sono dunque, in parte, gli stessi che hanno alimentato il successo delle PMI, eppure la ricetta del successo è necessariamente diversa. Proseguendo con la metafora, si potrebbe affermare che la valenza di questi ingredienti è chiaramente subordinata alla capacità di dosarsi nel contesto competitivo attuale, che trascende la dimensione locale per agganciare le reti lunghe dell'internazionalizzazione, riposizionando il ruolo dei singoli soggetti imprenditoriali e del sistema territoriale di loro riferimento all'interno di un sistema a geometria variabile, strettamente connesso con l'efficienza e la funzionalità dei servizi in grado di offrire. Più chiaramente, per essere più competitivi nel prossimo futuro è necessario puntare maggiormente sugli *assets* immateriali della produzione, dunque sul capitale umano dedicato all'innovazione, sulle funzioni di comunicazione e di marketing, sull'utilizzo di strumenti informatici innovativi, sulle nuove leve imprenditoriali.

A questi elementi di sfondo, si sommano inoltre le strategie d'impresa: Rullani<sup>21</sup> ne identifica in particolare tre, che hanno finora consentito alle di rispondere alla domanda del mercato di flessibilità e di produzioni di nicchia:

1. l'impegno diretto e personale dell'imprenditore
2. la capacità di lavorare in rete
3. il radicamento territoriale

La loro incidenza merita di essere approfondita, ma è essenziale che ciò venga fatto in chiave prospettica, chiarendo come tali fattori siano chiamati ad evolversi sulla base del mutato contesto sociale e produttivo per potere, come detto, continuare a rappresentare punti di forza dello scenario competitivo futuro del Nord Est. Di seguito vengono riportate alcune considerazioni essenziali in merito:

---

<sup>21</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia, pp. 47-49

### 3.1 Impegno diretto e personale dell'imprenditore e capacità di lavorare in rete

Si consideri che nella particolare congiuntura del “miracolo Nord-est” si ha una folta schiera di imprenditori di prima generazione. In molti casi si tratta di ex dipendenti di aziende vicine che mettono a frutto le competenze accumulate da dipendenti fondando a loro volta micro e piccole aziende nello stesso territorio<sup>22</sup>. Questi imprenditori provenienti dalla “cultura del fare” sono vicini anche culturalmente ai propri dipendenti e ai membri della società locale, che conoscono personalmente e con i quali interagiscono quotidianamente scambiando relazioni e conoscenze su un piano poco formalizzato e decisamente poco rigido. È in questa fase che l'identità aziendale, ma anche quella della comunità insediata nel contesto locale che ospita le attività produttive, si correla fortemente a quella degli imprenditori “self-made-men” che ne sono al comando, alla loro personalità e alle loro capacità, e ciò favorisce il tributo di un ampio consenso alle imprese e al loro sviluppo estensivo delle industrie sul territorio: esse rappresentano infatti qualcosa di più di una fonte di occupazione, di realizzazione personale e di benessere diffuso; le imprese assumono il ruolo di nuova identità collettiva che guida lo sviluppo dell'economia e del capitalismo locale<sup>23</sup>, con il reciproco vantaggio del territorio e delle imprese, dei lavoratori e degli imprenditori, i quali si rendono “complici” dello sviluppo sulla base di un equilibrio di reciprocità che implementa «il paese, il campanile, l'osteria, la famiglia. Con tutti i soggetti del territorio che in qualche modo cooperano quasi per una missione comune<sup>24</sup>».

Il binomio cooperazione-competizione è la chiave di lettura del vantaggio competitivo realizzato dalle imprese dei distretti industriali. La comunanza di regole di comportamento e di valori rende più agevoli e meno “costose” le relazioni tra i soggetti che orbitano nelle imprese di un distretto rispetto a quelle tra soggetti inseriti nei mercati tradizionali e nelle grandi corporation. Tra i soggetti che operano a livelli

---

<sup>22</sup> Daniele Marini, Silvia Oliva a cura di, Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, 2008, Marsilio, Venezia

<sup>23</sup> Daniele Marini, Silvia Oliva a cura di, Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, 2008, Marsilio, Venezia

<sup>24</sup> Gian Antonio Stella, Schèi, 1996, Baldini & Castoldi, Milano

differenti del sistema produttivo si registra una notevole stabilità dei rapporti, che sono spesso basati su relazioni di mutua fiducia; ciò stimola la cooperazione, favorendo la ricerca delle forme di coordinamento che possono accrescere l'efficienza complessiva del distretto. Contestualmente, la concorrenza fra i soggetti che svolgono la medesima attività risulta accentuata, poiché la circolarità delle strutture organizzative distrettuali non si costruisce sulla base di schemi progettuali guidati da un'impresa *leader*, bensì quale risposta spontanea al contesto competitivo reale, e ciò assicura la possibilità di sostituire un'impresa con altre che siano in grado di svolgere la medesima attività lungo il processo produttivo, conferendo al sistema un elevato dinamismo<sup>25</sup>.

In seguito all'apertura ai mercati esteri, il concetto di "prossimità" è divenuto sempre più fondamentale alla competitività delle aziende. Paradossalmente, più le reti di scambio si allungano, aprendosi ai mercati esteri, più diviene importante saper utilizzare la propria rete come veicolo di informazioni per meglio avvicinarsi alle esigenze di fasce più ampie e differenziate di consumatori finali. di conseguenza i "nodi" dello scambio di informazioni devono accorciarsi per garantire una maggiore efficienza dello scambio informativo. Le nuove tecnologie costituiscono il canale privilegiato per realizzare questa fusione, abbassando notevolmente costi e tempi di gestione delle relazioni, e mettendo continuamente in condivisione ampia nuovi legami e nuovi significati. Per lo stesso motivo l'internazionalizzazione diviene strategica non solo dal punto di vista delle aree di approvvigionamento di risorse e della delocalizzazione produttiva come in passato, ma soprattutto, ma soprattutto dal punto di vista del presidio commerciale e del *brand*, attraverso l'ampliamento dei punti vendita e delle reti di distribuzione; ciò, a sua volta, assegna un ruolo cruciale al rapporto con la propria rete di fornitura: le imprese leader puntano molto sull'organizzazione e sulla fidelizzazione

---

<sup>25</sup> Gabi Dei Ottati, *Distretto industriale, problemi delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni*, Economia e politica industriale, n. 51, Milano, 1986. Dei Ottati osserva come la piccola impresa distrettuale dia luogo a modalità di transazione molto diverse da quelle tipiche dell'impresa verticalmente integrata. In primo luogo i problemi che possono scaturire dalle transazioni sono affrontati in maniera diversa: nel distretto, infatti, l'opportunità è disincentivato e la contrattazione assume una dimensione relazionale che permette alle imprese di difendersi dall'incertezza e di esporsi maggiormente in termini di risposta competitiva alle condizioni di mercato. Inoltre, la scomposizione per fasi del processo produttivo elimina i costi di coordinamento e le inefficienze tipiche della grande impresa; le relazioni tra gli attori economici sono più dirette e personalizzate.

della propria filiera, puntando a stabilire con i propri fornitori un rapporto di reciprocità funzionale allo scambio informativo.

Sulla scorta di queste considerazioni, si comprende l'importanza di costruire relazioni e reti per avere informazioni, muovendosi continuamente alla ricerca di nuove domande e inoltrandosi nei mercati più distanti per coglierne le tendenze. Per questo gli imprenditori più innovativi di oggi devono essere in grado, in una sorta di ridisegno dell'impresa a partire dalla capacità di vision, dalla cultura e dallo stile personali, di portare in azienda la propria attitudine a leggere le trasformazioni del mercato, a coglierne i segnali deboli per anticiparne le tendenze. In questo senso il Nord Est che si affaccia al futuro ha bisogno di imprenditori e di imprese "talent scout"<sup>26</sup>, consapevoli dell'importanza di cercare nuovi mercati, di utilizzare la propria rete come veicolo di informazione, come sensore per avvicinare il cliente finale catturando la domanda del mercato, per modellare prodotti sulle esigenze dei clienti.

### **3.2 Radicamento al territorio e condivisione di valori**

La presenza di tradizioni, di valori e di identità comuni ben sedimentate, coadiuvata dalle dimensioni circoscritte delle comunità locali, ha favorito nel Nord est l'intreccio di reti di relazione stabili, ampiamente basate sulla fiducia e sulla reciprocità, attraverso le quali gli individui hanno avuto la possibilità di riprodurre costantemente i confini simbolici dell'appartenenza alla comunità locale all'interno della quale vivevano, lavoravano e si identificavano<sup>27</sup>. Il contesto socio-relazionale favorevole alla riproduzione di circuiti informali di interazione è stato determinante per lo sviluppo delle cosiddette "forme destrutturate di cooperazione". Tali legami non si limitano a garantire la messa in condivisione di conoscenze tecniche e produttive (*know how*), ma contribuiscono anche a diffondere la cultura imprenditoriale e a promuovere

---

<sup>26</sup> D. Marini, Il Nord Est talent scout, in D. Marini, Il Nord est talent scout, in Nord Est 2009. X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 33- 34

<sup>27</sup> si veda Putnam 1993

l'identificazione nei valori e negli interessi del distretto, che fanno da presupposto per la riproduzione della comunità stessa<sup>28</sup>.

Il nesso tra ancoraggio socio-culturale e vantaggio competitivo nei sistemi locali di produzione è stato indagato in una prospettiva comparata da AnnaLee Saxenian<sup>29</sup>. Nella sua analisi sui sistemi regionali americani la studiosa americana considera la cultura locale un elemento determinante per la determinazione del vantaggio economico di un territorio, concludendo che il più elevato sviluppo economico della Silicon Valley rispetto a quello della Route 128 è riconducibile alla presenza nella Silicon Valley di una comunità di tecnici caratterizzata da una forte identità e senso di appartenenza, che ha favorito un maggiore accumulo di competenze nel territorio e una circolazione ottimale del know how<sup>30</sup>. “I sistemi locali di produzione industriale sono stati identificati in molte parti del mondo e in molti periodi storici” afferma Saxenian “e tra gli esempi più studiati c'è quello della «Terza Italia» [...]. Sebbene ciascuna delle varianti considerate rifletta le distintive storie e istituzioni nazionali e locali, le loro interdipendenze sociali e produttive localizzate sono comparabili a quelle della Silicon Valley<sup>31</sup>”.

Vale la pena sottolineare che nel caso della Silicon Valley il capitale sociale è quello di una “comunità epistemica<sup>32</sup>” non locale, ovvero di una comunità di persone, in questo caso di tecnici, che sviluppano reti interpersonali sulla base della condivisione di una certa epistemologia di fondo e di codici interpretativi delle conoscenze in un campo particolare, in questo caso quello delle ICT, e non sulla base dell'appartenenza locale. In entrambi i casi l'elemento rilevante è comunque la presenza di relazioni di

---

<sup>28</sup> G. Becattini, Marshall. Antologia di scritti economici, 1981, Bologna, Il Mulino

<sup>29</sup> A. Saxenian Regional Advantage Culture and competition in Silicon Valley and Route 128, 1994, Harvard University Press, USA

<sup>30</sup> M. Bettiol, S. Micelli, Competitività dei distretti e design: rinnovare le basi della creatività, in Bettiol e Micelli a cura di, Design e creatività nel made in Italy: proposte per i distretti industriali, 2005, Mondadori, Milano, 4:114

<sup>31</sup> A. Saxenian Regional Advantage Culture and competition in Silicon Valley and Route 128, 1994, Harvard University Press, USA, p. 4

<sup>32</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia, p. 87-88

condivisione cognitiva e di reciproca fiducia che nascono da un contesto sociale di mutuo riconoscimento e di mutuo aiuto.

Per trovare una corretta applicazione gli aspetti relativi al rapporto con il territorio e al valore sociale necessitano di essere reinterpretati alla luce del nuovo contesto produttivo postfordista, che reclama il riposizionamento dell'economia locale nel contesto globale. Ciò attraverso l'incremento delle tecnologie (dalle ICT, alla scienza, ai nuovi materiali), l'ampliamento delle reti relazionali e di comunicazione, l'incremento dei servizi culturali (dalla scuola, alla ricerca, alla formazione professionale) e soprattutto lo spostamento deciso dalla manifattura ai servizi avanzati, che comportano meno trasformazione di fabbrica e più moda, comunicazione, design, logistica, qualità, progettazione, interazione con il cliente finale ecc<sup>33</sup>.

La nuova centralità della dimensione immateriale della produzione segna in particolare uno spostamento deciso verso un nuovo paradigma al quale anche il sistema produttivo del Nord Est è chiamato ad aderire, e verso il quale sta in parte già transitando: quello di un capitalismo dei simboli e dei valori, fondato sull'attenzione alla dimensione estetica, al design, alla qualità del prodotto, alla relazione con il territorio, e alla qualità delle relazioni con i diversi stakeholder che interagiscono con le singole imprese. Tale dimensione, che scardina i paradigmi precedenti, da quello laburista dei pionieri, fondato sul lavoro come elemento identitario cardine, a quello del capitalismo molecolare e personale di epoca distrettuale, fondato sulla relazione personale, nel contempo riconsegna all'impresa una dimensione culturale in cui essa non si connota più solo come un bene privato, ma anche come valore sociale di una comunità, e dove l'imprenditore stesso diviene "imprenditore collettivo<sup>34</sup>".

Si pone in questo senso l'esigenza di cambiare il capitale umano che presiede le aziende e il territorio, rafforzandone la prospettiva strategica ed il profilo innovativo, e questo

---

<sup>33</sup> S. Micelli, V. Finotto, Il ruolo strategico del design nella competitività di impresa, in M. Bettiol, S. Micelli a cura di, Design e creatività nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali, Mondadori, Milano, 2005, pp. 3-44

<sup>34</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006 Marsilio, Venezia, p.59- 60

richiede qualità personali ed organizzative ispirate alla capacità creativa ed innovativa, ma anche di comunicazione e di leadership da parte dei maggiori stakeholder, imprenditoriali e non, che non possono prescindere dall'accompagnamento di una classe dirigente in grado di sostenere scelte politiche da "imprenditore collettivo" in un ambiente che le necessita sempre di più ma che non trova la strada per realizzarle concretamente, in nome di un progetto condiviso.

#### **4. La necessità di evolvere dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa**

La crescita italiana ha dimostrato una discreta capacità di espansione nel periodo 1970-2000 (ovvero a partire dall'inizio della crisi del fordismo), ma è avvenuta senza che gli imprenditori sentissero il bisogno di formalizzare i propri linguaggi, o di esplorare preventivamente nuovi spazi competitivi. Nella fase del loro massimo sviluppo, i distretti sono sembrati rappresentare un fattore produttivo chiave, continuamente in grado di alimentare, far crescere e rinnovare la competitività delle aziende in esso insediate; i vantaggi di tipo relazionale e transazionale delle economie di agglomerazione presenti nel tessuto produttivo locale hanno consentito di privilegiare un modello di sviluppo di tipo estensivo, capillarizzando sul territorio una fitta rete di piccole e medie imprese flessibili e specializzate nelle piccole serie e realizzando un'industrializzazione di complemento alle grandi catene rigide altrui, per lo più localizzate all'estero. In quella particolare congiuntura il Nord est è diventato l'emblema di un tessuto economico e sociale vivace e promotore di benessere, citato come esempio di successo per lo sviluppo delle economie regionali ed emulato per l'efficienza organizzativa delle proprie reti.

Le caratteristiche di sistemi locali come i distretti, estremamente flessibili (mettendo insieme un gran numero di fornitori e clienti dello stesso settore), in grado di servire consumatori esigenti e abituati alla varietà grazie alla capacità di rapido adattamento ad esigenze specifiche e alla produzione di nicchia, hanno rappresentato la fortuna del Nord Est dagli anni Settanta in poi, quando in Europa e nel mondo è cresciuta la domanda di varietà e di flessibilità alla quale le grandi industrie hanno faticato a rispondere altrettanto flessibilmente. Il *made in Italy* si è specializzato in settori

differenti da quelli degli altri paesi, come la moda, l'arredo casa, o la meccanica leggera, praticando una strategia di marketing meno legata alla vendita di grandi quantitativi standard e più attenta alla domanda di nicchia.

Mercati meno ampi, debolezza delle grandi imprese, una rete distributiva frammentata hanno avuto tuttavia conseguenze negative sul piano dell'efficienza produttiva delle imprese, che non sono riuscite a passare alle produzioni di massa e sono rimaste piccole agglomerazioni specializzate, dalle strutture finanziarie ed organizzative deboli. L'essere confinate ai settori tradizionali e ai cicli di lavorazione che non richiedevano grandi investimenti di capitale, strettamente dipendenti dall'esterno (fornitori, clienti, sviluppatori di tecnologie, ecc.), ha impostato le premesse della costituzionalmente fragilità e della vulnerabilità delle imprese nordestine rispetto alla concorrenza dei settori avanzati. Per questo il Nord est si è trovato a dover rincorrere affannosamente l'aggancio alle reti lunghe della ricerca e dell'internazionalizzazione.

Nel volgere del decennio (convenzionalmente dalla caduta del muro di Berlino), ma soprattutto in seguito ai mutamenti dello scenario economico intervenuti dalla seconda metà degli anni Novanta, la geografia degli scambi mondiali ha iniziato a mutare velocemente in seguito ai processi di globalizzazione dei mercati, alle privatizzazioni, alle nuove tecnologie. Qualsiasi concetto impiegato per descrivere la società (stato, capitalismo, mercato, cultura, comunicazione) è stato progressivamente rivisto alla luce della sua dimensione mondiale. Dalle imprese, ai movimenti finanziari, al terreno della politica, al raggio d'azione delle comunicazioni di massa, non vi è aspetto della vita collettiva il cui orizzonte di azione non trascenda oggi i confini delle società locali, cosicché l'operato di ciascun attore si trova a condizionare e ad essere condizionato, più o meno direttamente, da ciò che accade contemporaneamente nel resto del mondo.

La legge suprema dei processi globali è quella del movimento, inteso soprattutto come movimento spaziale, in quanto la riduzione dei confini (economici e comunicativi) consente una circolazione sempre più ampia e rapida di beni, di simboli e di idee, e come movimento temporale, poiché la supposta contemporaneità degli eventi comporta l'accelerazione dei tempi di decisione nei campi strategici dell'economia e della

politica<sup>35</sup>. In questo nuovo scenario molti dei risvolti caratteristici del capitale sociale distrettuale, quali ad esempio la localizzazione eccessiva, la chiusura dei sistemi verso l'esterno, e la crescita spontanea in assenza di pianificazione, sono diventati più un freno alla crescita che un fattore di sviluppo della nuova competitività.

Due condizioni in particolare hanno decretato l'indebolimento del *modello* distrettuale: a) il vantaggio competitivo dato dalla capacità di adattamento alle esigenze della domanda dei mercati europei ed americani (flessibilità) e l'alta qualità della manodopera manifatturiera (specializzazione) avevano permesso alle economie distrettuali di realizzare facilmente una rapida crescita dal basso, è stato spiazzato dall'apertura della competizione internazionale ai paesi emergenti e a competitori a basso costo del lavoro, soprattutto provenienti dai paesi dell'Est Europa, che hanno conquistato rapidamente tutta la fascia di prodotti e di lavorazioni che non giocano su fattori differenziali; b) il Centro Nord, investito dalla proliferazione dei distretti e delle piccole imprese, è giunto ad una situazione di saturazione (lavoro, spazi, infrastrutture, ecc.). Tali mutamenti hanno indotto la maggior parte delle imprese a riposizionarsi sui mercati, spostandosi progressivamente verso modelli di impresa-rete. In questo delicato passaggio è apparso sempre più evidente che la sola specializzazione flessibile delle piccole imprese distrettuali non avrebbe più potuto, da sola, guidare le imprese del Nord est al successo.

La necessità di contenere i costi di produzione ha reso sempre più difficile per le imprese dei distretti mantenere le produzioni nelle proprie aree di origine, visto l'elevato costo della manodopera specializzata. Le aziende sono state costrette a riorganizzare la propria catena di produzione espellendo dal distretto intere fasi della filiera per spostarle in paesi a basso costo di produzione, in primis nei paesi dell'Est Europa (soprattutto in Romania). Ciò ha prodotto ripercussioni inevitabili sul loro ambiente socio economico distrettuale, mettendone profondamente in crisi il *modus operandi* vincolato ai legami destrutturati e alla condivisione di un patrimonio di

---

<sup>35</sup> id. Alessandro dal Lago. Non – persone. L'esclusione dei migranti in una società globale, 2004, Feltrinelli, p. 238

competenze e di conoscenze tacite<sup>36</sup> esclusive, frutto di una lunga esperienza e difficilmente replicabili, che costituivano i fattori impliciti primari della loro competitività. Si consideri infatti che la posizione di leadership acquisita sul mercato dei beni manifatturieri non è stata frutto di grandi investimenti nella produzione di conoscenze originali ed esclusive; viceversa, il sapere produttivo che ha permesso di realizzare importanti innovazioni d'uso è stato il frutto di un mix di genio imprenditoriale unito al *learning by doing*, sottoprodotto dell'esperienza unita all'importazione di conoscenza prodotta da altri, attraverso l'imitazione o l'acquisto sul mercato di macchinari, licenze, componenti e servizi, nei quali essa si trova incorporata. La parte consistente della capacità innovativa tributata al Nord est si è dunque espressa per lo più sulla rielaborazione del contesto d'uso di determinati prodotti e servizi, che ha consentito di affermarsi innovatori e leader senza ricorrere ad investimenti a lento ritorno sulla produzione del sapere di base, intesa sia come ricerca e della formazione sia a livello di capitale intellettuale, per il quale le imprese hanno appunto fatto ricorso alle economie esterne distrettuali, e di capitale relazionale, che ha poggiato a lungo sul capitale sociale fornito gratuitamente dalla consolidata e ristretta rete locale.

Sebbene l'importazione di tecnologie altrui abbia consentito alle imprese italiane di "mettersi in pari" (rispetto ai concorrenti) negli *skills* tecnologici di base, essa non è in grado di creare, di per sé, un vantaggio competitivo, se non in alcuni settori che non richiedono investimenti elevati, sia in termini economici, che di rischio, che di competenze professionali. Non a caso, le piccole e medie imprese e i distretti nordestini hanno innervato alcuni settori manifatturieri chiave del *made in Italy*: abbigliamento-moda, arredo-casa, automazione-meccanica (sub fornitura, macchine, piccoli elettrodomestici), agro-alimentare, escludendo invece settori *high tech*, i prodotti di grande serie e i prodotti di largo consumo. Ciò ha posto le basi per la costituzione di inevitabili deficit competitivi nel lungo termine, che sono emersi prepotentemente quando la competizione internazionale si è fatta più accentuata, e ha reso necessario, ad

---

<sup>36</sup> per un approfondimento del significato di conoscenza tacita e del suo ruolo nei processi di creazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni, si veda Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, 1997, Guerini e associati, Milano, pp. 93-138

esempio, convertire sistemi di conoscenze tacite a modelli di business più managerializzati, o valorizzare funzioni di tipo immateriale che lavorassero sui significati e i simboli, oltre che sul valore materiale ed i volumi del prodotto.

#### **4.1 Aumentare la produttività attraverso la conoscenza**

Di fronte alla crisi del *modello* uscente il Nord est si è dunque trovato sprovvisto dei capitali intellettuale e relazionale necessari ad affrontare scelte strategiche a lungo termine. Lo spostamento generale del focus dai saperi della tradizione e delle comunità locali agli obiettivi di risanamento dei gap di innovazione tecnologica e imprenditoriale accumulati negli anni ha messo in luce le gravi lacune nella produzione del sapere di base. È mancata la capacità di investire nel campo dell'istruzione e ricerca e nelle altre forme del capitale intellettuale e relazionale necessarie a colmare i deficit di innovazione e a rivitalizzare il tessuto sociale. Si è sentita soprattutto la mancanza di attori collettivi, di forme di rappresentanza di interessi e di istituzioni, anche politiche, che sapessero “fare rete” per convogliare le singole esperienze positive della cooperazione de-strutturata, della flessibilità organizzativa, della specializzazione e della creatività territoriali, in un *modello* strutturato ed esportabile che, istituzionalizzando confini e poteri consolidati, si proponesse quale alternativa consapevole ed applicabile alla centralizzazione, alla rigidità strutturale e alle burocrazie del “centro”<sup>37</sup>.

La crescita estensiva, basata sul continuo incremento di fattori produttivi (in termini di capitale umano, in questo caso non specializzato e a basso costo, e di spazio e ambiente), ha funzionato fin tanto che è stato possibile drenare manodopera disponibile, aumentando il prodotto anche per effetto dell'incremento di occupati; tale riserva oggi è esaurita e lo stesso è successo per le risorse territoriali, estesamente consumate dall'occupazione caotica e spesso all'origine di gravi inefficienze, da parte di fabbriche, capannoni e strade.

---

<sup>37</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia

Nuove iniziative industriali o nuovi aumenti dimensionali si scontrano con la carenza di manodopera, di spazi e della possibilità di aumentare il carico ambientale, richiedendo altre soluzioni. È possibile procedere ad esempio importando manodopera dall'estero, oppure esportando lavorazioni, operando delocalizzazioni al Sud o nei paesi emergenti: la tendenza a delocalizzare le attività produttive nelle aree in cui la forza lavoro costa meno, è all'origine del processo di progressiva deindustrializzazione delle economie sviluppate; essa ha imposto la necessità di trasferire le "reti cognitive" dal livello locale e distrettuale a quello globale, riorganizzando i flussi di conoscenza (in termini di know how, di innovazione di prodotto, di costruzione di reti di collaborazione e di apprendimento incrociato ecc..) all'interno di nuove reti transnazionali.

Ne consegue che lo scambio di conoscenza sia diventato sempre di più una risorsa chiave per la produzione di valore economico, a sua volta sempre più legato agli *assets* immateriali veicolati attraverso i supporti informatici e le nuove ICT, sempre più deputate alla promozione di una dimensione culturale globale che prescinde dal criterio di prossimità spaziale, trasferendosi su quello di prestazione di saperi, relazioni, informazioni, tecnologie fruibili attraverso i network immateriali. La soluzione non rinviabile è dunque l'investimento ad incremento della produttività dell'esistente, in un'ottica di crescita intensiva. Ciò richiede un investimento in capitale umano da parte delle imprese e della collettività, che se in altri paesi è stato fatto e viene mantenuto elevato congiuntamente da imprese e collettività, da noi per una serie di ragioni non viene effettuato nella misura in cui servirebbe<sup>38</sup>.

Le piccole imprese hanno difficoltà ad investire in formazione del capitale umano, data la flessibilità del mercato del lavoro, mentre le strutture pubbliche, oberate dalla pesantezza delle proprie procedure e tradizioni (università e centri di ricerca in primis) sono all'impasse di fronte alla necessità di dare risposta al bisogno latente di conoscenza e formazione a tutti i livelli che caratterizza il postfordismo. Oltre all'attuazione delle riforme strutturali, che sono alla base della bassa produttività (crescita estensiva), alla politica spetta anche avere una visione progettuale per orientare la transizione dell'industria italiana e dunque nordestina, verso un modello coerente

---

<sup>38</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia, p. 93

all'evoluzione tecnologica e che continui a creare occupazione e valore. È necessario che le politiche pubbliche per la ricerca e l'innovazione si allineino alle esigenze del futuro, non solo tecnologiche, ma anche in ambiti che vanno dal capitale umano, alle fonti rinnovabili, alle nanotecnologie, settori che richiedono aziende di grandi dimensioni o investimenti massicci, ma dove esistono anche nicchie che possono dare risultati alla portata delle imprese nordestine.

Non si tratta di rincorrere gli altri sullo stesso terreno, bensì, più plausibilmente, di mantenere la propria struttura di base, fatta di piccole e medie imprese, di sistemi localizzati, di *made in Italy*, interiorizzando tuttavia le nuove dimensioni della concorrenza (reti globali, prodotti virtuali, interazioni comunicative a distanza, economie di scala) per sostenere i consueti punti di forza della varietà, della flessibilità, della creatività nella risposta ai bisogni emergenti. Allo scopo è necessario promuovere interventi sia a livello delle strutture scientifiche esistenti sul territorio sia a livello di imprese, in una logica di collegamento in rete.

#### **4.2. Dalla delocalizzazione produttiva all'auto-produzione di conoscenza: il nuovo scenario competitivo metropolitano**

Si è detto che l'ingresso nel mercato di nuovi competitors dei Pesi a basso costo del lavoro ha reso impraticabile la tradizionale competizione basata sui costi materiali della produzione. Se inizialmente la ricerca del riposizionamento competitivo ha sposato la logica della delocalizzazione di alcune fasi della filiera in paesi a basso costo di produzione, oggi le priorità si concentrano sulla necessità di produrre qualcosa che i concorrenti *low cost* non siano in grado di copiare o di copiare: conoscenze originali ed in uso esclusivo, in sostanza *autoprodotte*<sup>39</sup>.

È evidente che il territorio conserva la sua ragion d'essere in quanto depositario di un insieme di capacità e di competenze (*know how*) che sono difficilmente reperibili altrove, e che se adeguatamente sfruttate possono costruire dinamiche di localizzazione del valore ben precise. Per mantenere un differenziale di conoscenza che assicuri un vantaggio competitivo a lungo termine, non è infatti sufficiente importare conoscenza

---

<sup>39</sup> E. Rullani, *Dove va il Nord Est. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia

prodotta altrove, incorporata in macchine, materiali e tecnologie copiabili o acquistabili al bisogno: ne consegue che seppure le imprese debbano sfruttare le produzioni a basso costo continuando a ricercare localizzazioni favorevoli, è necessario che ciò venga fatto senza abbandonare il presidio territoriale di origine, atteggiamento che in passato ha posto le basi per la costituzione di gravi deficit competitivi rispetto agli altri Paesi europei.

Si impone quindi una doppia trasformazione: a) le filiere attuali devono essere aiutate ad estendersi geograficamente andando a cercare per tutto il mondo le localizzazioni competitive; b) allo stesso tempo il territorio di origine deve mettersi in condizione di competere per la qualità delle risorse e conoscenze messe a disposizione. Da tempo i distretti marchigiani hanno ceduto il passo a nuovi *sistemi locali di innovazione immateriale*; la novità fondamentale di tali sistemi è che essi si definiscono su una base “territoriale” più che “distrettuale”, in quanto sono in grado di disegnare nuove strutture di relazione che non investono solo il mercato, bensì tutti gli attori territoriali, che a loro volta si configurano quali nodi di catene di valore sempre più complesse e globali. Anziché sull’innovazione di uso dei prodotti mediante l’importazione di conoscenza dall’esterno, tali sistemi puntano sull’incremento di investimenti sul fattore *idee distintive* autoprodotte, le quali, trasferendosi più rapidamente e a costi minori dei prodotti nei quali sono incorporate, riescono a moltiplicare velocemente il proprio valore per effetto della propagazione globale diventando, di conseguenza, il nuovo prodotto immateriale che le imprese, anche quelle manifatturiere, sono interessate a produrre e a vendere. Per questo, ad esempio, la manifattura che fa uso di conoscenze originali e poco codificate, è la sola risorsa destinata a restare nei paesi con costo del lavoro elevato: poiché essa costituisce una riserva di saperi sedimentati dall’esperienza nel cervello della gente, conoscenza utile per affrontare problemi nuovi o scarsamente formalizzati ed accrescere dunque la capacità di innovazione. In questo senso la scommessa dei nuovi sistemi produttivi non si gioca più sulla manifattura in quanto tale, ma su quella che si serve di un capitale intellettuale ispirato alla creatività e di un capitale relazionale dialogico, teso a soddisfare del bisogno, vitale per l’innovazione d’impresa, di comunicare, ibridarsi, scambiare idee e conoscenze con i soggetti rilevanti della filiera.

I cambiamenti delineati non presentano solo un quadro di vincoli, bensì anche un insieme di opportunità per le imprese distrettuali dei sistemi locali di produzione, che sembrano essere in grado di prendere parte alle reti di innovazione senza dover forzatamente integrare costosi processi di ricerca e sviluppo consoni alle grandi imprese strutturate. È possibile individuare infatti altre forme efficienti di innovazione tecnologica, realizzabili con costi minori e minore avversione al rischio, talvolta realizzando risultati più veloci di quelli delle grandi organizzazioni, ad esempio attraverso l'evoluzione delle attività esistenti o processi localizzati di creazione di nuove imprese start up, ma anche attraverso il consorzio tecnologico, che conferma il tentativo delle piccole imprese così come dei grandi gruppi multinazionali, di cercare strutture di condivisione della conoscenza nelle attività a maggiore contenuto di innovazione.

Non necessariamente dunque l'autoproduzione di conoscenza non richiede una crescita dimensionale alle aziende, perché la divisione del lavoro tra specialisti diversi può egregiamente rimediare alla ridotta scala della singola azienda. Il problema è come far sì che il rischio connesso a processi di apprendimento non immediatamente redditizi possa essere diviso tra specialisti diversi. Bisogna procedere affiancando alla divisione del lavoro di apprendimento un processo di creazione di relazioni e condizioni che consentano la condivisione del rischio o per lo meno la sua affidabile distribuzione tra i diversi operatori della filiera (es. *joint venture*). Certo, si richiede una rivoluzione culturale profonda del modus operandi finora utilizzato, che aiuti ad interiorizzare il bisogno di fare riferimento a reti di divisione del lavoro e di mercato più ampie delle attuali, investendo per estendere il sistema di relazioni delle *supply chains*, sia dal punto di vista dei fornitori che dei clienti potenziali.

Anche i processi di globalizzazione, che rendono vantaggioso il trasferimento all'estero delle lavorazioni a maggiore intensità di lavoro trasferibile, consentono dunque alle imprese di espandere la produzione senza obbligarsi ad un aumento dimensionale degli impianti o ad un irrigidimento dei processi aziendali. Ma, certo, questo non basta: bisogna chiedere alle imprese - *in primis* alle imprese che delocalizzano, ma non solo - di esternalizzare parte dei servizi e delle competenze che oggi formano la loro intelligenza interna, la loro ossatura intellettuale, mettendo così questa intelligenza al

servizio del territorio, ossia anche delle altre aziende, e specialmente di quelle piccole imprese o nuove imprese che hanno sempre più bisogno di conoscenze senza essere, però, in grado di autoprodurle.

Un elemento che può far da snodo tra questo nuovo modello e il precedente sono le medie imprese (imprese leader nelle *supply chains* territoriali) che sono già collocate a metà, tra il globale e il locale. Per utilizzare queste imprese come apripista nell'esplorazione dell'economia globale, può essere utile, in molti casi, anche favorire i processi di delocalizzazione - o meglio di rilocalizzazione - della manifattura presente nei sistemi territoriali locali, rispondendo così alle esigenze della nuova divisione del lavoro. Molte delle divisioni interne che curano il marketing, la commercializzazione, la logistica, il *design*, la progettazione, le comunicazioni, i sistemi informativi ecc. potrebbero essere trasformate in società autonome, che vendono al territorio, ossia anche alle altre imprese locali.

È solo così che possiamo usare le economie di scala della nostra proiezione verso la Cina o altri mercati dell'economia globale, trasformandole in economie di conoscenza intensiva nel territorio. Quindi, una politica che opera su due fronti strettamente connessi: da un lato, estendere le reti per dare alle conoscenze prodotte localmente le economie di scala necessarie a reggere la competizione globale; dall'altro, creare e radicare in loco un sistema di competenze, di istruzione/ricerca e di servizi che realizzi l'autoproduzione della conoscenza, portandola a vantaggio non solo della singola impresa, ma di tutto il sistema locale.

#### **4.2.1 Verso una nuova centralità del territorio**

Parallelamente alla maturazione dell'economia dei distretti, si è posto il problema della saturazione del territorio. È interessante osservare come i due fenomeni siano stati considerati a lungo separatamente, quasi fossero indipendenti l'uno dall'altro; ciò risulta tuttavia comprensibile sulla base di un aspetto già rilevato, che è relativo alla difficoltà oggettiva di condizionare, all'apice del successo, i risvolti economici della crescita, che hanno permesso agli abitanti del territorio di emanciparsi da una condizione di povertà e di sottosviluppo.

La risultante è un Nord est il prodotto tipico di un processo collettivo senza leadership e senza modelli, frutto di una crescita economica che ha creato vantaggi competitivi per le industrie, ma lo ha fatto a spese della dispersione dei presupposti stessi dello sviluppo, in primis dell'identità pregressa del territorio, che in breve tempo si è trasformato una condizione agricola e rurale ad un'entità indistinguibile privata della distinzione tra urbano ed extraurbano, e all'interno della quale si sono aggravati progressivi ritardi infrastrutturali e problemi di congestionamento della viabilità.

Tali deficit hanno iniziato a pesare maggiormente dal momento in cui il Nord est è passato dalla condizione di quieta periferia industriale dell'Europa a dodici allo status di articolazione centrale dell'Europa allargata dei ventisette, in seguito all'apertura ad est, che aprendo la competizione a scala europea e mondiale, ha potuto far emergere nuove imprese leader anche a Nord est, che si sono tuttavia trovate scoperte di una strategia di area essenziale a competere sul nuovo contesto europeo. L'Europa come scenario della competizione territoriale è una novità ancora poco esperita nelle prassi e strategie esplicite, specie dei decisori pubblici locali, ma nell'attuale contesto competitivo è essenziale dotarsi di un'ottica continentale che permetta di pensare al riposizionamento strategico del territorio, inteso come sfondo geopolitico nel quale orientare la propria capacità competitiva in termini di infrastrutture immateriali e cognitive di tipo sovralocale, che siano in grado di esercitare un ruolo autonomo di attrazione di attività, investimenti e capitale umano specializzato, per reggere il confronto con i maggiori protagonisti europei. Citando Migliorini «è necessario ripensare il Nordest come un *asset* unitario che gioca una partita nuova su di uno scacchiere in movimento quello europeo, da est a ovest, gettando sul piatto le prerogative del proprio quadro geografico: il proprio retaggio storico e culturale, le opportunità del sistema relazionale, la massa demografica ed economica raggiunta e, ancor più, un capitale sociale, dinamico e maturo, che postula un teatro d'azione più vasto e un programma più ambizioso sul quale cimentarsi<sup>40</sup>».

Nel panorama comunitario, in sintonia con il resto del mondo emerge la tendenza alla concentrazione in grandi regioni urbane e in capitali politiche ed economiche

---

<sup>40</sup> cit. F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia, p. 38-39

contraddistinte dai settori produttivi ad alta specializzazione e da un'elevata accessibilità del territorio, intesa come dotazione di infrastrutture in rapporto alla popolazione servita e raggiungibile. Concentrazione di investimenti e di capitale umano nelle nuove aree metropolitane e congestione dei maggiori corridoi della mobilità che le collegano tra loro, rappresentano la logica stessa dello sviluppo contemporaneo, rispetto alla quale è più che mai necessario guardare in modo proattivo, non rigettandole o subendole in quanto tali, come è stato fatto in passato, bensì imparando a monitorarne l'evoluzione spontanea e ad interpretare e a gestire dal basso i risvolti locali, urbani e regionali, nella consapevolezza che la dimensione metropolitana è già presente e già integrata, di fatto nello scenario e nel vissuto quotidiano delle nuove generazioni.

Secondo l'Osservatorio territoriale europeo<sup>41</sup>, tutte le aree metropolitane europee, maggiori e minori, presentano mix variabili ma vincolanti di alcuni settori di attività le quali, unite alla massa critica, determinano il giusto mix di attività che sono in grado di configurare uno sviluppo competitivo ottimale. Tali settori vanno dal reddito, di capacità di investimento, ma anche di trasporti, industria, turismo, amministrazione, università, decisionalità nel campo del business. Le aree metropolitane, da tempo divenute i territori più competitivi del continente, in presa diretta con l'economia globale, si confrontano di continuo con questo mix di fattori, sfruttando sia le risorse tradizionali che gli investimenti innovativi per mantenere elevato il loro livello di attrattività.

Questo determina la mappa di dotazione di funzioni rare reperibili sul territorio, che determina la gerarchia dei luoghi notevoli, l'accessibilità ai servizi da essi offerti, il rango esercitato nei settori di punta, dalla finanza, alla ricerca, alla comunicazione ecc.. La polarizzazione dei flussi che ne consegue è diretta conseguenza della densità di funzioni ospitate in rapporto alla popolazione servita, in quanto tanto elevata sarà la funzione, tanto maggiore sarà il numero di utenti che essa attrae, gli utili e i redditi che ridistribuisce, l'occupazione qualificata che crea, gli investimenti innovativi che determina, in sostanza il ciclo virtuoso dello sviluppo locale, che riguarda città e regioni.

---

<sup>41</sup> id. F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia, p. 43

Delocalizzare dunque non basta. Se si vuole portare posti di lavoro nell'Europa dell'Est o in Cina, senza impoverire il territorio di origine, la strada c'è: bisogna creare - contemporaneamente - posti di lavoro terziari ad alto valore aggiunto nel territorio da cui si sposta la manifattura. Il bilanciamento tra il vecchio che se ne va e il nuovo che arriva riguarda quasi sempre imprese e settori diversi e richiede perciò una regia politica complicata, per assicurare il riequilibrio tra ciò che si perde e ciò che si acquista, facendo in modo che il sistema sociale regga, invece di esplodere in una lotta di tutti contro tutti, per mancanza di fiducia nel futuro e di ammortizzatori adeguati.

##### **5. Dalla monocultura locale alla competizione tra territori: la competizione si sposta dalle imprese alle città, dai distretti ai network metropolitani**

Per mantenere il proprio presidio competitivo a livello europeo, le grandi aree metropolitane cercano di allargare la platea di utenti nazionali e di aprirsi maggiormente alla competizione internazionale, imponendo alle altre città e regioni la necessità di controbilanciarsi elaborando nuovi servizi alle imprese e utilizzando risorse competitive di carattere complementare (ricerca, innovazione, design, ecc.). È ciò che sta accadendo oggi in Italia tra Nordest e Nordovest.

Se le attuali gerarchie urbane esistenti sono in larga misura il risultato di vicende storiche nazionali, che hanno segnato la formazione degli stati europei, oggi il processo di internazionalizzazione, l'abbattimento delle frontiere e l'unificazione del mercato interno, sta ristrutturando la gerarchia dei luoghi ospitanti le funzioni notevoli, intese come servizi altamente specializzati e immateriali alle imprese.

Ciò espone tutti i territori ad una maggiore concorrenza e offrendo nuove opportunità a quei settori di attività che hanno le potenzialità di riorganizzare al meglio la propria competitività sfruttando risorse complementari quali il management, la finanza, le piattaforme logistiche e commerciali, il design, la comunicazione, lo spettacolo e il divertimento ecc. Questo significa che se in passato le aree metropolitane competevano mettendo in gioco i settori nei quali disponevano di preesistenze già organizzate a livello locale, lo sviluppo dell'economia della conoscenza e delle relative funzioni immateriali dà l'opportunità di prescindere sempre di più dal possesso di esternalità

fisiche e tecnologiche di tipo tradizionale, che afferiscono cioè alla produzione materiale.

Il ruolo delle relazioni di prossimità che hanno garantito il successo delle aggregazioni su base territoriale non può più essere dato per scontato. Esso ha rappresentato il collante dei rapporti economici e sociali alla base dello sviluppo urbano e distrettuale, tramite la riproduzione di una rete di transazioni locali tra le aziende dello stesso distretto. Ma con l'avvento della tecnologia informatica, si è posta la necessità di distinguere tra spazio fisico, sociale e virtuale; quest'ultimo ha rappresentato la vera novità dalla quale ha avuto origine la crisi dei distretti industriali. La diffusione capillare e pervasiva delle ICT ha consentito infatti di iniziare a beneficiare del contributo di specializzazioni geograficamente disperse su scala globale, coordinando processi produttivi distribuiti a costi contenuti, e ciò ha comportato l'adozione di un nuovo criterio di tipo prestazionale nella costruzione dei network imprenditoriali e commerciali, che fa riferimento alla qualità di prestazioni, intese come saperi, relazioni, informazioni e tecnologie che possono assicurare le competenze e l'accesso ai mercati di sbocco.

In seguito all'introduzione della tecnologia informatica acquistano dunque un'importanza crescente le relazioni che le imprese più dinamiche riescono ad attivare fuori del distretto, le quali consentono di sviluppare filiere produttive di estensione internazionale. Se da un lato, la disarticolazione del territorio che ne consegue mette in crisi i presupposti del distretto, dall'altro la possibilità di ancorare lo spazio economico locale alle *global value chains* ricomponne nuove geografie, metropolitane, all'interno delle quali imprese e spazi urbani possono trovare una nuova collocazione competitiva di livello internazionale. Ciò implica tuttavia una profonda trasformazione strutturale del modello distrettuale e dei rapporti di forza tradizionalmente presenti al suo interno, che assegna chiaramente un ruolo centrale ai processi di creazione e di uso di conoscenza, di capacità di innovazione e di apertura internazionale, attualmente in fase di attuazione da parte delle imprese più dinamiche<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> G. Costa, Vicini ma non connessi, in *Nordesteuropa Dossier n. 2 – Allegato a Nordesteuropa.it*, aprile 2009, p. 17-18

La trasformazione in atto pone la prospettiva di una cooperazione tra le economie distrettuali e quelle urbane, con l'obiettivo di delineare la geografia competitiva di quella che si ritiene debba configurarsi come un'area metropolitana. Si affaccia all'orizzonte la necessità di dare una nuova organizzazione del territorio, come ambiente fisico e sociale in cui le imprese operano e dal quale traggono le risorse per la propria competitività. In questo senso la competitività urbana stessa diviene un fattore determinante, per la qualità delle risorse di attrazione che è in grado di produrre o acquisire, e di trattenere al suo interno per offrirle alle collettività di esperti locali ed esterni. Un indicatore fondamentale del gradiente dello sviluppo metropolitano è il mercato del lavoro, differenziato tra mercati locali che attraggono lavoro poco qualificato a basso costo, e producono beni materiali facilmente replicabili, e mercati che attraggono invece lavoro ad alto tasso di specializzazione, in quanto dispongono di nuovi sistemi produttivi basati sulla conoscenza, che vertono dunque su produzioni immateriali a maggior valore aggiunto. È questa la differenza tra le vecchie periferie industriali e le nuove realtà metropolitane, di grandi e medie dimensioni, che stanno ridisegnando rapidamente la geografia economica e territoriale europea. È questo lo scenario al quale il Nord est è chiamato a transitare.

Il territorio non può più essere inteso quale fonte inesauribile di esternalità gratuite per l'impresa, come veniva considerato nella monocultura distrettuale (basata come si è detto sulla riproduzione del capitale sociale anche attraverso il ricorso al criterio di prossimità), bensì deve fungere da nuovo tessuto connettivo, che ibrida linguaggi, culture, stili di vita per fornire esternalità evolute, dalle tecnologie alle riserve di intelligenza e di creatività. In questo senso il territorio diviene contenitore, generatore e attivatore di risorse complementari per la competitività delle imprese, e in quanto tale esso stesso risorsa strategica entro la quale intervenire per creare aggregazione, addensamento urbano, integrazione tra vecchio e nuovo.

Sempre di più la competizione trascende infatti i confini aziendali e distrettuali coinvolgendo città e territori: entrambi, distretti e territorio, sono interessati da un processo di ridefinizione spaziale e culturale che li trasferisce da un'organizzazione monoculturale e monosettoriale ad un ampliamento delle proprie economie verso il settore dei servizi a supporto della competitività delle imprese, che nel futuro sono

destinati a focalizzarsi sempre di più sugli aspetti immateriali, e cambia il raggio di azione nel quale il distretto e il territorio si inserisce, che passa dal livello locale a quello su scala internazionale, portando con sé l'esigenza di regole di negoziazione più formalizzate tra gli attori, e, come già evidenziato, di una diversa relazione con la ricerca scientifico-tecnologica rispetto alla manifattura.

È evidente che tale evoluzione riguarda principalmente le città maggiori, che vivono le trasformazioni in presa diretta, e nelle quali si riscontra la presenza di una maggiore massa critica e di economie di scala, mentre le città minori operano entro contesti più limitati, regionali ed interregionali, e il loro raggio di influenza raramente valica i confini nazionali.

Salvo qualche eccezione (es. Padova come polo universitario, Venezia come attrazione turistica) le città del Nordest hanno abdicato a lungo al ruolo che potenzialmente possono rivestire nella competizione urbana in Europa, limitandosi a produrre una specializzazione sui servizi di livello locale, e a posizionarsi a livello di retroterra dei distretti che le hanno attorniate. Esse non si sono ancora dotate di una progettualità a vasto raggio, che sia in grado di renderle competitive all'esterno, prima che tra loro, o note prima per la competitività delle loro risorse e dei loro servizi che per la loro identità storico – culturale. È questa invece la direzione da intraprendere per costruire un'attrattività solida e duratura dei territori: allocare capitali, risorse umane, investimenti volti alla sostenibilità e all'accessibilità e alla creazione di servizi alle imprese.

Per comprendere l'importanza di questi fattori sullo sviluppo territoriale è necessario guardare alle imprese vincenti che competono a livello globale e si appoggiano ai centri dove sanno di poter reperire servizi di eccellenza internazionale. La pianificazione territoriale, le infrastrutture e l'architettura possono creare le condizioni per far sì che aggregati urbani dispersi ma dotati di una forte identità si coordinino, ma spetta alle istituzioni, agli imprenditori e alla governance definire i contenuti di queste metropoli.

## 6. Le nuove sfide da affrontare

Corò e Micelli<sup>43</sup> classificano tre shock economici che hanno messo maggiormente in difficoltà i modelli produttivi basati sullo small business, modificando pesantemente gli equilibri competitivi che avevano consentito al Nord Est, e all'Italia, di sviluppare i propri vantaggi comparati in settori “tradizionali” con basse economie di scala. I punti elencati di seguito rinviano chiaramente anche a considerazioni fondamentali relative ai cambiamenti sociali e culturali che si realizzano parallelamente, e che insieme hanno concorso a definire la transizione dei distretti verso entità produttive differenti:

**Shock tecnologico.** Il primo degli shock economici è di natura tecnologica, relativo alla pervasività delle ICT e del contenuto scientifico nelle attività industriali. Tale cambiamento si ripercuote sia internamente che esternamente alle imprese. All'interno mette in crisi il tradizionale modello di apprendimento basato sull'esperienza (*learning by doing*<sup>44</sup>), nel quale la conoscenza costituisce un sotto prodotto o un'esternalità dell'attività produttiva che comporta bassi investimenti specifici; si rende infatti sempre di più necessario accrescere la capacità di assorbimento tecnico attraverso investimenti in capitale umano, ricerca, sviluppo dei prodotti, nuovi servizi, relazioni con altre imprese e con istituzioni specializzate, con effetto anche sui costi marginali della produzione: all'aumentare della “componente informativa” della produzione, diminuisce l'incidenza della quantità sui costi totali, con effetti rilevanti sulla trasformazione delle strutture di mercato, che tendono ad evolversi verso strutture oligopolistiche. Il contenuto della ricerca, lo sviluppo dei brevetti, il marketing e di comunicazione, l'investimento sui servizi di post vendita ecc.. sono dunque fattori che tendono a cambiare le funzioni di costo delle imprese, spingendo in avanti le soglie di produzione

---

<sup>43</sup> G. Corò, S. Micelli, I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia, pp. 74-75

<sup>44</sup> il concetto di *learning by doing* così come elaborato da K. J. Arrow “apprendere è il prodotto dell'esperienza. L'apprendimento può avere luogo attraverso il tentativo di risolvere un problema e, quindi, ha luogo solo durante l'attività”. K. J. Arrow, The Economic Implications of Learning by Doing, in “Review of Economic Studies”, XXIX, giugno 1962. Ne consegue una relazione endogena tra ciò che un sistema locale produce e la specificità della conoscenza che in esso viene (sotto)prodotta attraverso l'esperienza diretta, all'interno della quale gli spillovers tecnologici corrispondono, in definitiva, agli effetti di conoscenza specifica creati in modo non intenzionale attraverso l'attività produttiva localizzata.

minima efficiente. All'esterno delle aziende l'evoluzione tecnologica ha invece contribuito a ridurre i costi di transazione internazionale (es. internet), aumentando la commerciabilità sia nei mercati di consumo di beni e servizi sia in quelli dei fattori produttivi.

**Shock geopolitico.** Proprio la riduzione dei costi di transazione, unita ai processi ampi di globalizzazione, ha avuto l'effetto di aumentare la pressione concorrenziale da parte delle economie *low cost* dei paesi emergenti finora esclusi dalla divisione internazionale del lavoro, colpendo in particolare il made in Italy, per il quale diviene sempre più insostenibile mantenere una concorrenza di prezzo basata sul costo del lavoro. Ciò introduce l'esigenza di operare un riposizionamento qualitativo e di sviluppare nuove funzioni all'interno di catene di valore sempre più globali, le quali contribuiscono in ogni caso ad elevare i costi fissi di investimento e ad aumentare il contenuto immateriale della produzione, oltre che a cercare la massimizzazione dell'efficienza e lo sviluppo di economie di scala nei propri settori di mercato non di nicchia, che hanno visto l'aumento esponenziale della concorrenza esterna.

**Shock macroeconomico.** L'Europa ha affrontato i mutamenti del quadro economico globale mediante la creazione dell'euro e la fissazione di vincoli restrittivi alle politiche fiscali nazionali, che hanno avvantaggiato le imprese più strutturate e più pronte a rispondere al nuovo sistema di incentivi macroeconomici. In aggiunta, la proiezione internazionale assunta dalle imprese leader anche all'interno delle reti locali, ha generato effetti di sostituzione delle attività di fornitura tradizionalmente servite dalle imprese minori.

Non è facile acquisire coscienza dei cambiamenti del contesto competitivo, che impone di abbandonare alcuni elementi del passato, in primis le barriere protezionistiche, per attrezzarsi al presente con nuovi modelli di business, qualificando i prodotti, riorganizzando le catene di fornitura, investendo in tecnologia, capitale umano e comunicazione. Per operare il passaggio dal vecchio al nuovo è necessario infatti contemplare anche uno shock di carattere sociale e culturale, che mette in discussione l'idea tradizionale di distretto come “comunità di destino” unita dalla “solidarietà

territoriale”, un valore che le imprese leader non riescono più ad assicurare, anche a causa della pressione concorrenziale esterna.

Per mantenere un valore interpretativo, lo stesso concetto di distretto produttivo deve essere adeguato all’interno della nuova economia postfordista, in quanto la domanda fondamentale che si pone oggi è se le differenze riscontrate e permanenti nel modello nordestino, rispetto a quello fordista, siano ancora oggi significative ai fini della costituzione di una varietà competitiva di capitalismo postfordista. Ciò non significa immaginare che quel che c’è diventi rapidamente e radicalmente altro rispetto alla formula delle origini. Le tante lacune del *modello* distrettuale non tolgono valore all’identità distintiva cresciuta nelle filiere dell’impresa diffusa, delle società locali, delle esperienze personali o alle culture estetiche del made in Italy, nonostante risulti evidente che tali leve non sono sufficienti al recupero della vitalità competitiva del modello, sempre più condizionata alla capacità di introdurre innovazioni importanti volte alla globalizzazione e smaterializzazione delle forme economiche.

Si pone dunque la necessità di valutare criticamente le conseguenze di tali processi sulla creazione del valore economico sui sistemi locali, individuando le forme organizzative dell’economia e della società che riescono a sfruttare al meglio i vantaggi della produzione globale ed immateriale. Dal punto di vista delle imprese, ciò implica che molti sistemi di piccole e medie imprese che, inconsapevolmente appunto, avevano goduto di un humus socio-economico di per sé favorevole allo sviluppo, si siano trovati di fronte alla necessità di ricercare il giusto ancoraggio delle specifiche identità settoriali e territoriali alle reti ampie, anche operando investimenti rilevanti e profondi cambiamenti della rete di fornitura locale, conformemente all’esigenza di tenere conto, a monte, delle più ampie e differenziate possibilità di approvvigionamento e di lavorazione, e a valle, attraverso la commercializzazione, del maggiore impegno necessario alla valorizzazione efficace dei marchi e delle reti di vendita.

## 7. Verso un nuovo capitale sociale ispirato alla conoscenza

Come osserva Rullani<sup>45</sup> «il capitale sociale che serve per affacciarsi con successo alla seconda modernità è quello utilizzabile per *organizzare a rete l'attività esplorativa del nuovo*». La crescente complessità sociale, afferma Rullani, genera rischio ed insicurezza, ma offre anche la possibilità di esplorare nuove possibilità e nuovi significati, guidando le imprese leader verso tre grandi transizioni:

1. l'espansione delle reti di relazione personali ed aziendali alla società globale
2. la smaterializzare la produzione attraverso lo slittamento degli investimenti dagli assets materiali a quelli immateriali
3. l'attrezzamento per la crescita intensiva, che fa spazio al nuovo sostituendo il vecchio

È evidente che l'obiettivo di espandere le reti relazionali sia personali che aziendali presuppone l'ibridazione delle culture locali e dei relativi capitali sociali, e che anche l'esigenza di smaterializzare la produzione, per valorizzare i nuovi *assets* immateriali funzionali alla produzione di servizi complessi, tra cui in primis la comunicazione, passa attraverso la riforma del capitale sociale che presiede alle stesse relazioni produttive, posto che alla cultura di fabbrica si stanno sostituendo progressivamente l'industria (manifattura intelligente), il terziario, e il terziario avanzato inteso come lavoro intellettuale unito ad investimento in conoscenza.

L'evoluzione in corso ha già introdotto un cambiamento sostanziale nel modo di concepire le singole sfere, al punto che lo stesso termine terziario oggi non coglie più l'essenza del mix tra intelligenza tecnica (replicativa) e intelligenza fluida (flessibile, creativa) di cui si compone la produzione odierna. I nuovi campi di applicazione dell'intelligenza replicativa offrono la possibilità di espandere, meccanizzare e replicare anche ai servizi che in precedenza ne erano esclusi, andando a comporre l'insieme dei neo-servizi, che possono fare passi da giganti con le ICT, le quali consentono di

---

<sup>45</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia, p. 98

“servire” clienti lontani, interessati a nicchie di passione o di desiderio particolari, o, semplicemente, molto più numerosi di una volta. Parallelamente, sta nascendo anche una neo-industria, la quale non si serve più soltanto delle macchine, ma fa uso dell’intelligenza fluida, per valorizzare aspetti intangibili della produzione quali la flessibilità, il senso creativo, la personalizzazione, l’attenzione ai dettagli, la ricerca della qualità della vita ecc.

Ciò impone anche ai produttori che una volta erano interessati soprattutto ai volumi, di evolversi verso modelli di business più complessi, in quanto oggi, tra i neo-servizi e la neo-industria non c’è più quella differenza radicale che una volta esisteva tra i servizi (tradizionali) e l’industria (standard). Rullani afferma<sup>46</sup>: «Oggi, dovremmo almeno tripartire il campo dei possibili modelli di business. Accanto al terziario tradizionale e all’industria di massa, che rimarranno a presidiare qualche funzione produttiva, la crescita si concentra in tre campi di attività di tipo nuovo e ad alta produttività: neo-servizi, neo-industria e servizi connettivi, ossia i servizi che, costruendo ed espandendo le reti, consentono ai neo-servizi e alla neo-industria di svilupparsi. È questo terzo campo che ci interessa. Accanto al vecchio che continua a fare il suo mestiere di sempre – con prospettive tendenti al peggio – ci sono potenziali di business veramente grandi nell’applicare intelligenza replicativa a servizi che un tempo erano esclusi dalle economie di scala, grazie appunto a Internet e alla globalizzazione. E ci sono potenziali di business altrettanto grandi nell’impiegare intelligenza fluida che dia maggiore valore a prestazioni che un tempo erano banalizzate».

Una parte delle aziende più dinamiche, tradizionalmente identificate come manifatturiere, sta diventando neo-industria, specializzandosi non solo in prodotti materiali, ma anche in funzioni che, nella filiera, usano l’intelligenza fluida prodotta da capitale umano specializzato allo scopo di associare ai prodotti idee e significati immateriali, che sempre più spesso costituiranno la parte essenziale del valore. Dunque anche chi produceva solo commodities, oggi può fare molto di più, ma anche nel campo dei servizi, una volta esclusi dal circuito moltiplicativo della modernità, vi sono oggi le

---

<sup>46</sup> Enzo Rullani, I nuovi servizi: l’evoluzione del terzo veneto, [www.innovationvalley.com](http://www.innovationvalley.com)

leve per moltiplicare il valore dell'intelligenza fluida, in primis grazie ad internet e alla globalizzazione, ossia alle economie di rete che stanno cambiando il mondo.

### **7.1 Produrre ed organizzare la conoscenza nell' economia delle reti complesse**

Si è detto che le pratiche e le strutture dei modelli consolidatisi negli ultimi trent'anni non sono ormai più adatte, così come sono, ad affrontare la nuova situazione competitiva, e per questo vanno innovate.

In primo luogo si pone la necessità di operare uno spostamento deciso dalla conoscenza importata a quella *autoprodotta*; questo permette di elaborare conoscenze e competenze originali, ad uso esclusivo in quanto non replicabili, per lo meno per un certo periodo di tempo, che permettono di ristabilire su diverse basi, la competizione con gli altri concorrenti spostandola dal piano dei costi di produzione a quella della qualità e dell'innovazione; per quanto riguarda invece la conoscenza importata, occorre rinnovare la *capacità di assorbimento* da parte di persone e imprese, che devono essere formate adeguatamente per poter padroneggiare i linguaggi formali delle nuove tecnologie, sulle quali si basa la produzione moderna. Il recente riposizionamento competitivo delle aziende dei sistemi produttivi locali è passato attraverso la *smaterializzazione* della produzione, che ha visto uno spostamento dal settore manifatturiero, per lo più centrato sulla meccanica leggera, a quello tecnologico dell'elettronica, dell'informatica, delle biotecnologie, i quali contenuti tecnologici sono illeggibili per chi non padroneggia i linguaggi della scienza, dell'ingegneria, dell'informatica, della genetica ecc.; ma l'investimento in autoproduzione della conoscenza e in capacità di assorbimento investe anche le funzioni creative (come il design, la pubblicità, gli eventi, e relazionali, dalle relazioni pubbliche, alla reputazione, ecc.) che si collocano a loro volta tra gli *asset* principali della competitività, e fanno riferimento a conoscenze astratte, che a loro volta chiedono ai nuovi distretti una maggiore capacità di assorbimento tecnico e maggiori investimenti in ricerca, istruzione e sviluppo di capitale umano specializzato; è infine fondamentale tenere conto che nella configurazione frammentata del sistema produttivo nordestino, l'impegno richiesto per operare l'auspicata transizione postfordista è sostenibile solo in un'ottica di "*messa in rete*" tra i soggetti deputati a investire e ad avventurarsi nei nuovi percorsi di sviluppo.

In estrema sintesi, è possibile individuare quattro variabili aggregate<sup>47</sup>, che sono relativi al modo di produrre ed organizzare la risorsa conoscenza nell'attuale economia delle reti complesse:

1. Reti lunghe (internazionalizzazione)
2. Ricerca e formazione professionale (conoscenza autoprodotta)
3. Aspetti immateriali (terziario avanzato: creatività, comunicazione, fiducia..)
4. Tecnologia (ICT, scienza, nuovi materiali)

Sfruttare in pieno i vantaggi della produzione globale ed immateriale implica investimenti rilevanti a rimedio dei deficit accumulati negli anni, non solo in ambito tecnologico, ma soprattutto negli aspetti legati alla produzione di sapere, che vanno dalla costruzione di reti lunghe, ai settori della ricerca, della scuola e della formazione professionale, allo spostamento dal valore materiale agli aspetti immateriali della produzione.

Da questo presupposto deve nascere l'attenzione da parte delle imprese ad investire in un'innovazione che tocchi quegli aspetti immateriali della produzione che possono riconfigurare le risorse del vecchio modello nel nuovo contesto produttivo e competitivo, dalla tecnologia alle risorse umane, dalla formazione di nuove figure professionali, alla pianificazione di nuove leve imprenditoriali.: dalla creatività, al design e innovazione di prodotto, alla moda, pubblicità o all'innovazione tecnologica e alle ICT, alla progettazione, alla logistica, alla comunicazione, alla fiducia, rispetto ai quali giocano un ruolo fondamentale le ICT e i mass media, che hanno consentito di meccanizzare e di moltiplicare il valore delle idee e dei servizi.

Il cambiamento di fondo da realizzare, è quello che punta verso la realizzazione di una nuova economia della conoscenza, poiché proprio le risorse della conoscenza rivestono la principale forza nel nuovo scenario competitivo; rinnovare le basi del modo di importarla, crearla e venderla è la strada da percorrere per riposizionare il Nord Est

---

<sup>47</sup> cfr. E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia

nell'economia globale. Ciò richiede investimenti importanti in nuovi modelli di business, che comportano il superamento della monocultura locale e settoriale del passato per volgere lo sguardo ad altri luoghi e ad altri settori, trasversali, di produzione e ad altri canali, ampi, di valorizzazione delle idee, all'interno dei quali esplorare ed attingere a propria volta, il nuovo e il possibile<sup>48</sup>. Il terziario avanzato, in quanto "industria delle conoscenze", si inserisce proprio in questa ottica, puntando ad integrare le risorse di intelligenza creativa nei processi aziendali ed organizzativi per realizzare percorsi evolutivi ed innovativi reali<sup>49</sup>, basati sulla contaminazione di idee e di significati complementari, e non solo sulla riproduzione del capitale sociale e sulla propagazione locale delle conoscenze attinte dalle economie esterne distrettuali.

Si tratta di un'innovazione che non si limita a copiare, a replicare e che non proviene dalla semplice cultura del "fare", ma che punta a sviluppare nuove conoscenze e competenze professionali diverse da quelle tradizionalmente legate al contesto locale, che siano in grado di conciliare tra la dimensione locale e quella globale, già il presente ed è vissuta di fatto, nel quotidiano delle imprese e degli attori che ruotano intorno ad esse.

Ovviamente ciò presuppone la presenza di investimenti e risorse che certamente, i distretti industriali tradizionali non sono in grado di assicurare in misura e in forma adeguata. Come già evidenziato, non è pensabile che tutte le imprese, specialmente quelle di minori dimensioni, saranno in grado di orientarsi verso il cambiamento con successo; è invece realistico quanto necessario che le imprese più dinamiche si assumano l'onere dell'esplorazione del nuovo, come in parte stanno già operando con successo, e che il resto della filiera si organizzi di conseguenza per convergere in direzione del percorso di globalizzazione e di materializzazione che esse hanno intrapreso.

---

<sup>48</sup> E. Rullani, *Il Nord est alla prova delle idee*, in D. Marini, S. Oliva, a cura di, *Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia*, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 297-306

<sup>49</sup> E. Rullani, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, 2004, Carocci, Roma

### 7.1.1 Tra preesistenze e volontà di cambiamento

Seppure negli ultimi dieci anni le imprese siano profondamente cambiate ed abbiano dovuto esplorare nuove forme di competitività, le sfide più importanti sono rimaste le stesse: l'innovazione, la finanza, la dimensione. A questi tre fattori si somma una quarta dimensione: quella dell'internazionalizzazione, che ha sostituito progressivamente i semplici processi delocalizzativi della produzione industriale.

Come più volte ripetuto in questi anni, la delocalizzazione alla ricerca di costi minori (a cominciare dalla manodopera) ha mostrato tutta la sua debolezza<sup>50</sup>: chi pensava che bastasse portare oltre frontiera un vecchio macchinario, affittare un capannone ed istruire un po' di gente ha ben presto capito che non era questo il modo di costruire il futuro. Molti sono tornati indietro, molti hanno completato il processo comprendendo che l'arma vincente era l'internazionalizzazione: andare all'estero per essere vicini ai propri clienti, ai propri fornitori, ma oggi soprattutto per essere in grado di offrire in tempi brevi un *service* completo, pre e post vendita.

Solo dieci anni fa, le imprese del Nord Est erano ancora alle prese con il loro modello di sviluppo. Aziende nate da un dna fondamentale contadino ma già ad altissimo tasso di imprenditorialità, tutte tese a crescere per gemmazione e per emulazione più che in un progetto industriale e di sviluppo ben definito, alle prese allora, per la prima volta, con i problemi di un territorio sempre più stretto ed occupato dai capannoni e con del personale specializzato che si faticava a trovare. Oggi tutto questo appare ben più lontano. L'operaio specializzato, il tecnico che lascia l'azienda permettersi in proprio sono l'eccezione, non certo la regola; l'attenzione all'ambiente è alta e se da un lato non si può negare che esistano macro zone industriali che faticano a riempire gli spazi, dall'altra va detto che gli stessi imprenditori si sono fatti decisamente più rispettosi di quanto li circonda perché sanno bene che è un valore aggiunto importante, in primo luogo perché è uno degli elementi che hanno maggior voce in capitolo per creare quell'*appeal* che a propria volta è fondamentale per alimentare la competitività.

---

<sup>50</sup>C. Pasqualetto, L'economia del Nordest tra persistenze e cambiamenti in *Nordesteuropa.it*, anno 11 n. 5-2009, pp. 16-17

Oggi il Nord Est non è più un'area di confine, è piuttosto l'area centrale della nuova Europa, il suo vero e probabilmente più dinamico cuore. Un elemento che pesa non poco nel determinare le scelte e le decisioni delle aziende che proprio in questa Europa allargata, ed in particolare nell'Est, hanno ormai i loro più promettenti mercati di riferimento.

Da questo punto prende forma la riflessione su quella che è un'apparente contraddizione del Nord Est d'impresa di oggi: se, infatti, le aziende hanno come obiettivo quello di essere agili “cuori” e “cervelli” di sistemi che grazie alle reti lunghe si sono ormai estesi un po' a tutto il mondo, dall'altro lato esse sono impegnate a difendere il “vecchio” manifatturiero come il loro più importante *core business*. In realtà le cose si integrano perfettamente se lette all'insegna proprio di quelle tre parole d'ordine che valgono, immutate, da dieci anni: innovazione, dimensione, finanza. Un manifatturiero avanzato, arricchito da una forte carica di innovazione che si traduce in un elevato valore aggiunto del prodotto, porta necessariamente ad avere una dimensione che deve essere competitiva ma può esserlo in modi diversi: attraverso una rete di supporti operativi ma anche produttivi all'estero, attraverso veri e propri sistemi o consorzi di impresa che hanno come ulteriore punto di forza la flessibilità.

Come si è detto all'inizio del paragrafo, nonostante gli obiettivi siano sostanzialmente gli stessi, le imprese del Nord Est hanno radicalmente cambiato pelle in questi ultimi dieci anni: i distretti industriali più dinamici stanno evolvendo verso forme di concentrazione locale di servizi e di intelligenza terziarie, ovvero *sistemi locali di innovazione* all'interno dei quali accentrare funzioni di creazione, accumulazione e diffusione di conoscenze produttive specializzate, con l'obiettivo di costituire nodi aggregati di catene di valore globali. In questo senso si cerca di dare luogo a una crescita *relazionale* piuttosto che *quantitativa* delle aziende, che permetta loro di evolvere verso quei sistemi di *reti aperte* destinati ad assumere un ruolo sempre più importante in futuro.

La differenza tra imprese tradizionali e imprese a reti aperte non si riferisce dunque al solo livello di internazionalizzazione produttiva e commerciale raggiunto: essa riguarda un processo generale di *upgrade* manageriale delle imprese, che si manifesta su diversi fronti (dalla gestione dell'innovazione, ai brevetti, all'utilizzo delle nuove tecnologie, e

alla capacità di dare consistenza a funzioni quali il marketing e la comunicazione), e che implica una maggiore conoscenza dei processi aziendali e soprattutto una maggiore capacità di codificazione attraverso codici culturali che sono spesso distanti dalla sensibilità di un imprenditore e di un manager di impostazione tradizionale.

All'interno dei nuovi distretti emerge una nuova generazione di imprese dalle quali emerge un modo nuovo di concepire e di fare impresa che agisce su tutti gli aspetti che la compongono: dagli obiettivi alla strategia, dall'organizzazione alla gestione delle risorse umane; dal marketing alla comunicazione, fino ad arrivare ai comportamenti ed ai valori degli imprenditori. ferma restando la volontà di ancorare costantemente il vecchio al nuovo, hanno saputo vestire il ruolo di pioniere, esplorando in avanscoperta nuovi spazi competitivi a scala europea e mondiale, e dando un seguito a nuove idee ed opportunità. Sono queste imprese i soggetti deputati a realizzare l'ancoraggio tra il vecchio, inteso come spazio economico e sociale locale del distretto, e il nuovo, che ha sede all'interno delle nuove forme di divisione del lavoro che si stabiliscono su scala internazionale, sviluppando filiere sempre più globalizzate<sup>51</sup>. Sono imprese che affondano le radici nel capitale sociale e culturale locale, che si pongono il problema della responsabilità sociale del territorio, ma allo stesso tempo hanno allungato il sistema di relazioni (conoscenze, professionalità, fornitori, produzioni) su scala internazionale. Per questo si ritiene che esse possano giocare un ruolo strategico nei processi di cambiamento.

---

<sup>51</sup> in G. Corò, S. Micelli I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia; si riportano alcuni esempi significativi di aziende nordestine che si sono dotate di queste variabili: tra di esse è particolarmente indicativo il caso di Alpinestars, esempio di impresa a rete aperta, in grado di estendere i propri presidi commerciali e la propria rete di fornitori all'estero; consapevole delle sfide globali, ha attivato una trasformazione profonda dell'organizzazione interna dando consistenza e qualità a funzioni come il marketing e la comunicazione, investendo in innovazione di prodotto e tutelando le proprie invenzioni con brevetti per la difesa della proprietà intellettuale; oppure Geox, citato come caso tra i più interessanti di innovazione a livello internazionale per la capacità di puntare sull'innovazione (i brevetti che permettono alle soles di respirare), su un progetto di comunicazione di marca e su una distribuzione innovativa per il settore (l'azienda ha oggi una sua rete di franchising presente sul mercato nazionale e internazionale) e su una presenza produttiva fortemente radicata nei paesi dell'Est europeo. Nel settore dell'occhialeria la concentrazione che ha segnato il distretto ha favorito l'emergere di aziende come Luxottica e Marcolin che hanno dimostrato una straordinaria capacità di presidiare l'intera filiera produttiva su scala internazionale attraverso partnership di successo con la moda, cit. pp. 52-60; si veda anche E. Rullani, Media impresa, ovvero l'economia della filiera, in Unioncamere, Rapporto Italia 2004, Milano, Angeli, 2004

Poiché esse sono già in grado di configurarsi quali interfacce attive e consapevoli rispetto alle *global value chains*, e poiché esse stanno investendo con determinazione sull'innovazione e sull'internazionalizzazione come fattori differenziali per la propria competitività di medio e lungo periodo, si ritiene che possano giocare un ruolo strategico nella trasformazione del modello di sviluppo locale, ed enfatizzarne il ruolo consente di trasferire il ragionamento dal concetto di *modello* a quello di un *sistema aperto*, nel quale un insieme di imprese, citando Corò e Micelli « crescono, innovano e usano le economie del distretto per aprirsi una “finestra sul mondo”, anziché continuare a considerarlo un “mondo in bottiglia”»<sup>52</sup>.

Se quelle imprese hanno saputo avviare percorsi di cambiamento adottando nuovi modelli di business, riorganizzando la propria catena di valore anche su scala globale, investendo in *assets* immateriali quali tecnologia, comunicazione e capitale umano, altre sono rimaste indietro, riscontrando notevoli difficoltà a modificare le proprie strategie abituali. La stragrande maggioranza è stata sorpresa dalla crisi in mezzo al guado ma ha saputo reagire con straordinaria determinazione e capacità. Ci sono poi le aziende che si sono fermate, e che hanno concorso ad alimentare le cronache in negativo di questo periodo. Il dibattito attuale sembra condividere ampiamente la constatazione che si trattasse di quella “minoranza che comunque non aveva prospettive, che non ha colto il momento, che ha cercato di vivere sugli allori del passato, che non si è messa in discussione e non ha accettato i nuovi rischi<sup>53</sup>”, come se non valesse la pena soffermarsi sul dato che esse ci forniscono; proprio questa divaricazione tra imprese appartenenti allo stesso territorio produttivo costituisce invece un punto di forte interesse, se non altro in quanto rappresenta un primo segnale di crisi rispetto al concetto di cooperazione tradizionalmente legata al distretto, che si assumeva dovesse funzionare in un regime di “comunità di destino” in cui la coesione e l'identità sociale, ma anche le istituzioni erano organizzate su base localistica, configurando l'andamento complessivo del sistema competitivo. Ciò rafforza la consapevolezza che per operare nel contesto delle reti ampie il distretto moderno necessita di fare riferimento molto di più ai temi

---

<sup>52</sup> G. Corò, S. Micelli I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia, p. 44

<sup>53</sup> cit. C. Pasqualetto, L'economia del Nordest tra persistenze e cambiamenti in *Nordesteuropa.it*, anno 11 n. 5-2009, p. 17

dell'apertura all'innovazione e alla creatività tecnologica che a quelli del capitale sociale.

In questo senso dunque il capitale sociale tradizionale tende ad ostacolare l'innovazione, ponendo barriere culturali all'integrazione nel tessuto produttivo di nuovi soggetti, di nuovi saperi e nuove idee. Anche le istituzioni fondamentali della vita distrettuale, tradizionalmente collocate a livello delle sue regole costitutive e dell'etica sociale, per sopravvivere necessitano oggi di regole più formalizzate, di una maggiore disponibilità all'apertura ai circuiti globali e di un più diretto collegamento ai centri di elaborazione e diffusione delle conoscenze scientifiche<sup>54</sup>. Innovazione, finanza e dimensione sicuramente continueranno ad essere gli obiettivi guida anche per il prossimo decennio; la flessibilità sarà un elemento di competitività tutt'altro che indifferente, così come il tasso di internazionalizzazione. Un peso determinante lo avrà la ricerca, che dell'innovazione è sempre la materia prima ma che strada facendo si è strutturata, è passata dall'intuizione alla programmazione, dalle creatività spontanee alla collaborazione su vasta scala. Ma alla fine strumenti ed obiettivi saranno solo come una sorta di accessori, per quanto importanti, di quello che è il vero asse portante delle aziende del Nord Est: le risorse umane e la loro professionalità. Non è un caso se gli imprenditori, in questi difficili momenti, hanno puntato soprattutto sulla difesa del capitale umano. Bisogna non perdere un patrimonio straordinario di conoscenze ma bisogna al tempo stesso alimentarlo continuamente.

Il nuovo *made in Italy*, quello che viene indicato come la nuova risorsa strategica, è fondato soprattutto su questo. Le imprese lo hanno capito bene: innovano, ricercano, crescono, stringono alleanze, si fondono, cambiano radicalmente struttura organizzativa e soprattutto finanziaria, ma non cedono di un passo sugli uomini. Si può affermare che la transizione postfordista verso l'impresa-rete, che le imprese più dinamiche stanno già operando, è la strada da percorrere per poter competere nella nuova economia globale. Il passaggio obbligato da compiere per procedere in questo senso, è quello della rigenerazione delle basi di conoscenza del sistema produttivo, che sono necessarie a recuperare un differenziale cognitivo rispetto ai concorrenti low cost, obiettivo che

---

<sup>54</sup> cfr. G. Corò, S. Micelli I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia, pp. 28-44

coinvolge diversi soggetti, dallo Stato, alle imprese, alle persone, al territorio (quest'ultimo in particolare, come le imprese, al centro di un'importante riposizionamento da erogatore di esternalità a basso costo e su scala locale a sistema intelligente in grado di accumulare creatività) generare attrazione e connessione con altri territori, fornire esternalità tecnologiche e servizi avanzati, facendo sintesi fra sapere antico e nuove tecnologie in un contesto di crescita straordinario com'è stato quello degli ultimi dieci anni del Nord Est.

## **8. Dall'innovazione di prodotto alla creatività come produzione di senso in epoca globale**

Si è detto che per competere nel nuovo scenario globale è necessario rigenerare il modo di produrre conoscenza, che non è più sufficiente importare e copiare al bisogno, ma che deve essere originale e in uso esclusivo, seppure per un limitato periodo di tempo, proprio per non essere facilmente replicabile. L'*autoproduzione* di conoscenza comporta un investimento rilevante in termini di costi e di tempi, destinato a cambiare molte delle pratiche di business tradizionali, basate sul massimo contenimento degli investimenti e soprattutto sull'esclusione di quelli non suscettibili di un ritorno immediato e abbastanza certo<sup>55</sup>.

Diversi studiosi pongono l'accento sul carattere *esplorativo*<sup>56</sup> che orienta il modo di agire delle nuove imprese; oltre a descrivere il cambiamento di paradigma della produzione industriale nella transizione al postfordismo, la maggiore predisposizione al rischio e alla contaminazione in esso sottese è in grado di descrivere anche le mutazioni intervenute nel paradigma sociale di riferimento dei sistemi locali a seguito dell'apertura alle reti ampie: il capitale sociale sei nuovi sistemi locali assume infatti un volto inedito, strettamente connesso alla risorsa creatività.

Il tema viene affrontato da Florida, il quale distingue tra capitale sociale e capitale creativo intendendo con quest'ultimo un insieme di relazioni fluide e dinamiche che

---

<sup>55</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006 Marsilio, Venezia, p. 59

<sup>56</sup> si vedano in proposito: Vicari, 1998; Castaldo, Verona, 2001; E. Rullani, Economia della conoscenza, 2004, Carocci, Roma

definiscono gli ambienti sociali maggiormente aperti al nuovo e predisposti al cambiamento e all'innovazione, come quelli che costituiscono i nuovi scenari sociali e produttivi di contaminazione globale<sup>57</sup>. Secondo la tesi del libro *The Rise of the Creative Class*<sup>58</sup> (2002) la crescita economica e sociale è strettamente collegata alla presenza dei creativi. In altre parole, Florida spiega che, seppure l'innovazione tecnologica e i capitali continuano a costituire imprescindibili fonti di valore, nel contesto attuale non sono più sufficienti, da sole a fare la differenza, che sempre di più viene data dalle persone, dalla loro capacità di esplorare il nuovo individuando soluzioni non sperimentate a priori. Oggi sono le nuove professioni, ovvero la creatività applicata in tutti gli ambiti, a produrre valore (economico e sociale) e a rappresentare dunque il nuovo motore della crescita.

Nel postfordismo si assiste in altre parole ad uno spostamento del focus dall'innovazione alla creatività, per due ragioni essenziali<sup>59</sup>:

### **8.1 Il ruolo dei consumatori cambia in modo significativo all'interno del processo di innovazione**

L'evoluzione del mondo del consumo ha segnato un importante elemento di discontinuità: con l'avvento delle nuove tecnologie si è assistito ad un importante cambiamento, noto come "reverse marketing", che ha reso possibile per il consumatore finale decidere non solo quali prodotti acquistare, ma a quale prezzo, attraverso quali canali e con quale livello di personalizzazione del servizio.

In epoca fordista la tecnologia ha rappresentato il grande motore della produttività che consentiva di raggiungere grandi economie di scala e di realizzare prodotti di massa a

---

<sup>57</sup> R. Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York 2002; trad. It. *L'ascesa della nuova classe creativa*, 2002 Mondadori, Milano; id. M. Bettiol, S. Micelli a cura di (2005) *Design e creatività nel made in Italy*. Proposte per i distretti industriali, Mondadori, Milano, pp. 115-117

<sup>58</sup> Pubblicato in italiano da Mondadori con il titolo: *Ascesa della nuova classe creativa*, Florida (2002)

<sup>59</sup> cfr. M. Bettiol, in P. Messina a cura di *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Quaderni Associazione M.A.S.TER., 5/2009, Cleup, Padova, pp. 191-199

costi contenuti attraverso un procedimento molto preciso e, per certi versi, imposto, nel quale all'invenzione (creativa) seguiva il percorso a cascata dello "sviluppo prodotto" industriale (innovazione)<sup>60</sup>. Paradossalmente, proprio il successo della serializzazione del prodotto, ha generato i presupposti per la definizione di un contesto di iperscelta<sup>61</sup> nel quale il consumatore inizia ad attribuire un maggior valore ai marchi nei quali si riconosce di più, e che ritiene possano comunicare meglio di altri la propria adesione a determinati universi di senso con i quali egli intende essere identificato esternamente, oltre ad identificarsi personalmente.

Il consumo di beni e la fruizione di servizi diventa in questo modo un processo di *costruzione sociale*, dal quale il consumatore pretende il riconoscimento di specifiche richieste di differenziazione. Pur mantenendo un ruolo importante, l'innovazione tecnologica non è più sufficiente, da sola, a valorizzare il processo di scelta, viene data per acquisita, poiché i consumatori si concentrano in misura crescente sulla dimensione di senso dei prodotti: contano i significati (estetici, simbolici, identitari) che il prodotto incorpora, e che sono in grado di rinviare, o di creare, i mondi ai quali i consumatori vogliono aderire.

I nuovi consumatori cercano sempre di più è "supplemento d'anima<sup>62</sup>" nel prodotto, e ciò apre uno spazio importante per ripensare il rapporto tra cultura ed impresa: l'innovazione, assume una natura multidimensionale, capace di mettere insieme saperi tecnici e valori culturali; dal punto di vista della comunicazione, ciò si traduce nella necessità delle imprese di saper sviluppare brand portatori di promesse sempre più distintive da incorporare e vendere insieme ai prodotti e ai servizi. Proprio la componente di valore immateriale è quella che richiede di essere curata con maggiore competenza e con maggiori investimenti, proprio perché la fidelizzazione del cliente

---

<sup>60</sup> la trasformazione di conoscenza tacita e contestuale in conoscenza codificata, e quindi riproducibile, costituisce un moltiplicatore particolarmente potente per ridurre i costi e raggiungere economie di scala. In questo modo la conoscenza codificata (es. formula della plastica) (invenzione) può essere replicata potenzialmente all'infinito e attraverso dei processi standardizzati e riproducibili trasformandosi successivamente in un processo industriale (innovazione) da utilizzare nella produzione industriali di moltissimi prodotti.

<sup>61</sup> G. Fabris, Pubblicità. Teoria e prassi, 1997, Angeli, Milano

<sup>62</sup> M. Bettiol, L'imprenditorialità deve essere culturale, <http://innovationvalley.com/it/2009/07/l'imprenditorialita-devessere-culturale/51>, 10 luglio 2009

dipende in misura sempre maggiore dall'appeal delle promesse veicolate dal bene d'uso.

Una parte considerevole del potere di influenza delle diverse aree di marketing (quali la progettazione del prodotto, i canali di distribuzione) si è dunque trasferita dai venditori agli acquirenti. Questa trasformazione è oggi al centro dei meccanismi con i quali si produce valore economico, facendo sì che per le imprese divenga prioritario non solo seguire l'evoluzione tecnologica quanto catturare il favore di consumatori che richiedono innanzitutto di fare *esperienze* di consumo<sup>63</sup>; spiega Kotler che per le imprese ciò comporta la necessità di operare il passaggio da una filosofia "produci-e-vendi" ad una filosofia "ascolta-e-rispondi", ampliando la concezione della funzione del valore attribuito ai clienti e mirando a soddisfare le loro esigenze nel modo più comodo ed efficace, minimizzando il tempo e le energie che il cliente deve dedicare alla ricerca, all'ordine e al ricevimento di beni e servizi<sup>64</sup>.



## **8.2 La dimensione immateriale e simbolica dei prodotti cresce d'importanza rispetto a quella materiale**

I prodotti si trasformano in "segni, simboli e comunicazione"<sup>65</sup> e i consumatori non acquistano soltanto per soddisfare bisogni materiali, ma per comunicare, esprimere e definire una propria identità. Il processo di consumo assume un ruolo diverso: da semplice atto di acquisto di un bene materiale, a processo sociale dotato di un proprio significato.

---

<sup>63</sup> S. Micelli, Consumo postfordista: dalla cultura della delega alla cultura dell'interazione, in E. Rullani, L Romano (a cura di), Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo, 1998, Etas, Milano

<sup>64</sup> P. Kotler, D. C.J. Dipak, S. Maesincee, "Il marketing che cambia, un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento", 2007, edizioni Il Sole 24 Ore – Collana Mondo economico

<sup>65</sup> G. Fabris, Il nuovo consumatore. Verso il postmoderno, 2003, Angeli, Milano

Questi cambiamenti impattano notevolmente sull'organizzazione delle imprese, per le quali la creatività si traduce nella capacità di costruire un discorso credibile che trova le sue manifestazioni nella marca, nel design dei prodotti, nella comunicazione, nell'estetica del punto vendita, ecc<sup>66</sup>., tutte rappresentazioni di un'idea del mondo che l'azienda cerca di presentare attraverso delle *forme narrative*. Da questo punto di vista oggi i prodotti non sono più interessanti in quanto tali, ma se ed in quanto riescono a incarnare le chiavi d'accesso a determinati universi di senso.

L'innovazione tecnologica di per sé è un pezzo di questi mondi ma non è più sufficiente; è invece la produzione di senso, dunque la comunicazione, a costituire l'epicentro dell'attività creativa, e questa ha bisogno di avvalersi di nuovi processi e della competenza di nuovi protagonisti<sup>67</sup>, imprenditoriali e non. Senza comunicazione non può dunque esistere l'innovazione, e comunicare l'innovazione richiede a sua volta di innovare gli strumenti del comunicare<sup>68</sup>.

## **9. Creatività e relazioni fluide generatrici di una nuova identità territoriale**

La *concorrenza cognitiva* trasferisce lo sforzo creativo della produzione dall'innovazione d'uso funzionale dei prodotti a quella dei significati ad essi associati. Per farlo attinge a sua volta ad un nuovo capitale relazionale dialogico, che accetta, anche in questo caso, il rischio, di ibridarsi, intersecando le proprie idee e la propria cultura con altre culture, linguaggi ed esperienze eterogenee provenienti dai contesti più innovativi, allo scopo di produrre innovazioni che rispecchino il capitale sociale reale

---

<sup>66</sup> le attività di marketing e di vendita sono ormai interconnesse e volte a obiettivi comuni, la creazione di valore per il cliente, il mantenimento dei clienti acquisiti, per massimizzarne la redditività. I due asset sui quali Kotler punta nel suo intervento sono la gestione delle relazioni in termini di marketing olistico (Customer Relationship Management, Internal Resource Management e Partnership Relationship Management) ed il brand building, nel quale la costruzione di un marchio non è da intendersi come un semplice "logo", ma come un insieme di valori che tutta l'azienda persegue; si veda: P. Kotler, D. C.J. Dipak, S. Maesincee, "Il marketing che cambia, un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento", 2007, edizioni Il Sole 24 Ore – Collana Mondo economico

<sup>67</sup> M. Bettiol, in P. Messina a cura di *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Quaderni Associazione M.A.S.TER., 5/2009, Cleup, Padova, p. 199

<sup>68</sup> G. Vecchiato, *Comunicare l'innovazione*, in *Notizie RP*, Magazine della Federazione delle Relazioni Pubbliche Italiana, anno XVI, n. 59/2009

della nuova modernità, anch'esso altrettanto creativo ed anticonformista. In questo senso si comprende come il termine creatività acquisti una crescente popolarità in relazione alla maggiore capacità attribuita a questo concetto di connettersi con la complessità del nostro vivere quotidiano.

Secondo la visione di Florida lo sviluppo di un territorio creativo richiede condizioni strutturali che sostanzialmente ribaltano la prospettiva teorica del capitale sociale, e che attribuiscono evidenza positiva agli aspetti che la letteratura sociologica tradizionale ha identificato come segni di un progressivo disgregamento sociale<sup>69</sup>. Egli afferma che la creatività è una condizione che matura in situazioni aperte, e in qualche misura non convenzionali, dove la devianza, la sperimentazione, il sorprendente sono coltivati come possibilità interessanti, e sottolinea che i nuovi ambiti creativi tendono ad essere aperti e socialmente dinamici, favorendo di conseguenza dinamiche relazionali improntate ai legami deboli più che a quelli forti, che invece i teorici del capitale sociale considerano la garanzia per la generazione di un clima di fiducia tra i soggetti e per la condivisione delle conoscenze<sup>70</sup>.

Un contesto sociale basato sulle relazioni fluide riduce le barriere all'entrata di nuovi soggetti, moltiplicando la quantità delle relazioni e soprattutto incrementando l'eterogeneità degli interlocutori con i quali si entra in contatto. Ciò porta a dover affrontare un ambiente (esterno ed interno) sempre più complesso, dinamico e, di conseguenza, instabile, che oltre ad erodere il vantaggio competitivo accumulato nell'arco di più generazioni, comporta l'obbligo di rivedere i paradigmi di riferimento identitari e di ruolo (economici, sociale e culturali) che si ritrovano sedimentati nel tempo e che vengono inconsapevolmente percepiti e fruiti dai soggetti di un territorio.

La *rigenerazione* delle identità territoriali che serve a rilanciarne la competitività nel contesto globale, è il terreno decisivo per la riflessione teorica di questo lavoro. Il tema

---

<sup>69</sup> M. Bettiol, S. Micelli a cura di (2005) Design e creatività nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali, Mondadori, Milano, pp. 116

<sup>70</sup> R. Florida, The Rise of the Creative Class, Basic Books, New York 2002; trad. It. L'ascesa della nuova classe creativa, 2002 Mondadori, Milano, pp. 115-117; id. E. Rullani Economia della conoscenza. Creatività e Valore nel capitalismo delle reti, 2004 Carocci, Roma, p. 400

del *riconoscimento*, della legittimazione del locale nel contesto della modernità e della globalizzazione, viene sostituito da quello della *rigenerazione delle identità territoriali con l'uso delle risorse e delle pressioni competitive provenienti dall'economia globale*, che impone ai territori di rendere riconoscibile l'unicità delle esperienze e l'emozione dei rapporti personali, l'originalità delle esplorazioni che generano valore nell'economia globale.

La battaglia per il riconoscimento, spiega Rullani<sup>71</sup>, ha sommato e confuso tutte le impostazioni che difendevano l'importanza del territorio rispetto alla forza astrattiva della modernità e della globalizzazione, mentre oggi, per affrontare il problema della rigenerazione dei territori, e non solo della loro difesa, intesa come riconoscimento, contro il nemico, si pone la necessità di distinguere tra visioni che consentono di comprendere e organizzare l'innovazione dei significati legati all'identità territoriale e le visioni che invece ostacolano il senso di questa operazione.

Si è detto che la relazione tra produzione e territorio si gioca innanzitutto sul piano cognitivo, quello della capacità di produrre conoscenza utile a mantenere un differenziale competitivo rispetto ai competitors. Rullani afferma in proposito che se la produzione richiede e valorizza soltanto conoscenze astratte, decontestualizzate dal territorio (com'è accaduto nella fase di prima modernizzazione, in cui il territorio è stato marginalizzato per far posto al mercato e all'organizzazione fordista) esso non è chiaramente in grado di apportare granchè al processo di produzione del valore economico; ma per tutti gli aspetti per i quali si pone la necessità di *differenziare, personalizzare e complessificare* la produzione, il territorio torna a rappresentare un dispositivo fondamentale in grado di generare valore<sup>72</sup>.

Non a caso, nell'attuale congiuntura in cui mercato ed organizzazione non sono più sufficienti a governare la complessità economica e tecnologica, il territorio sta riacquistando la propria centralità: nella seconda modernità, di cui vediamo gli inizi, l'atteggiamento rispetto alla complessità si è evoluto da un'ottica difensiva ad una di aggressione, che spinge ad accettare l'imprevisto, a interpretare più rapidamente gli

---

<sup>71</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006 Marsilio, Venezia

<sup>72</sup> cit. E. Rullani, *Economia della conoscenza*, in E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006 Marsilio, Venezia, p. 82

eventi, a progettare il nuovo e a condividerne i rischi. Ad esempio, le città vengono considerate i luoghi meglio deputati allo sviluppo delle economie di punta del nuovo contesto competitivo: le economie della conoscenza che vengono prodotte, usate e scambiate e commercializzate dando vita alle reti esperte che interagiscono con i processi produttivi più competitivi su scala globale.

La relazione tra luogo e luogo, la mobilità, i flussi, la trans-culturalità che viene alimentata dalle reti, sovrappongono identità territoriali destinate a riconoscersi nelle loro differenze, ma anche ad ibridarsi, dando luogo a sperimentazioni e ad esplorazioni dall'esito non scontato. In questo senso le città, ma anche i distretti industriali o gli spazi metropolitani, possono esercitare una funzione di coesione sia a livello globale che locale, e il loro riposizionamento competitivo in ambito europeo è condizionale al livello di specializzazione, accessibilità e connettività relazionale di cui riescono a dotarsi, per elevarsi al rango di *gateway*<sup>73</sup> materiali ed immateriali di funzioni rare e pregiate. Per questo superare l'impasse che impedisce di guardare al nuovo, significa tentare di ridurre il più possibile le dissonanze tra il "dove si sta andando" e "dove si sarebbe voluto rimanere"<sup>74</sup>, imparando a leggere il territorio per quello che è di fatto: una metropoli carica di contraddizioni, di compenetrazioni tra il vecchio e il nuovo, tra tradizione e innovazione, tra autoctono e non autoctono, affrontando il tema della rigenerazione dei territori e non solo della loro difesa contro il nemico esterno, che ne minaccia l'identità.

Il territorio è un sistema cognitivo ancorato alle rappresentazioni mentali dei soggetti che lo abitano, e che ancorano ad esso le proprie reti di relazioni, il loro rapporto con la tradizione culturale, i loro bisogni, insistendo su uno stesso luogo ed agendo e pensando sulla base di un'identità condivisa, che da luogo a qualcosa in più di un territorio in senso oggettivo, ovvero ad un sistema vivente configurato in società locale, che a sua volta usa il contesto territoriale per sedimentare linguaggi, esperienze comuni, intelligenze collettive, regole condivise che facilitino la condivisione di conoscenze tra

---

<sup>73</sup> F. Migliorini Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti, 2007, Marsilio, Venezia

<sup>74</sup> cfr. P. Feltrin "Le nuove identità del Veneto contemporaneo" in Please Disturb, p. 12

coloro che compartecipano alla costruzione del territorio e alla riproduzione di senso condiviso.

Tali soggetti non sono tuttavia prigionieri del luogo che abitano, bensì individui capaci di muoversi e di immaginare un orizzonte diverso dal proprio, relativizzando le proprie origini rispetto allo spazio del vissuto, e proprio da questa considerazione deve partire la necessità di avviare una nuova progettualità, che non sia più il frutto di una rendita di posizione, com'era in passato, ma che sia in grado di operare scelte intenzionali e di perseguirle in un'ottica strategica e condivisa, a partire dalla valorizzazione delle eccellenze territoriali già esistenti o potenziali (dalle Università, al sistema produttivo e dei servizi, alla mobilità e alle infrastrutture, alle Fondazioni bancarie, ecc.), e dalla costituzione di relazioni virtuose tra i sistemi che producono innovazione e ricadute positive sulla diffusione di conoscenze e l'attrazione di cervelli. Si pone anche l'esigenza di cambiare il capitale umano che presiede le aziende e il territorio, rafforzandone la prospettiva strategica ed il profilo innovativo, e questo richiede qualità personali ed organizzative ispirate alla creatività, ma anche di comunicazione e di leadership da parte dei maggiori stakeholder, imprenditoriali e non, che non possono prescindere dall'accompagnamento di una classe dirigente in grado di sostenere scelte politiche da "imprenditore collettivo" in un ambiente che le necessita sempre di più ma che non trova la strada per realizzarle concretamente, in nome di un progetto condiviso.

Lo scoglio fondamentale da superare nel passaggio dal vecchio al nuovo, è quello della costruzione di una consapevolezza e di una comunità di intenti che siano in grado, al di là dei miti del passato e le improbabili velleità futuriste di ripartire da zero, di far strada ad uno sviluppo territoriale competitivo che prenda forma da un progetto condiviso<sup>75</sup>. In passato la creatività del Nordest non si è basata, come è accaduto per altre regioni a livello nazionale ed internazionale, né sull'investimento in innovazione tecnologica, in ricerca e sviluppo, né sulla presenza di un capitale umano (laureati) particolarmente qualificato. Si è giocata invece sulla capacità di lavorare in rete, valorizzando conoscenze tacite di natura artigianale e sulla propensione all'imprenditorialità di molti soggetti che hanno cercato di esplorare strade diverse, e che sono state poi selezionate dal mercato. Se questo processo ha giocato un ruolo determinante per lo sviluppo del

---

<sup>75</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006 Marsilio, Venezia, p.59- 60

Nordest, appare difficile pensare che la competitività del territorio possa alimentarsi unicamente attraverso questo meccanismo.

Come hanno capito da tempo le medie imprese leader dei distretti industriali, è necessario affiancare a questa forma di creatività un processo più sistematico, capace di garantire con continuità la capacità di esplorare il nuovo. Da questo punto di vista, diventa cruciale puntare su una creatività progettata, indirizzata a costruire delle nuove opportunità di incontro con saperi anche molto differenziati. La vera sfida è dunque quella di saper concepire una nozione ampia di innovazione, che non sia limitata all'introduzione di un nuovo artefatto tecnologico, ma sia piuttosto il risultato di una combinazione di elementi tecnologici, sociali, politici e culturali, nella quale l'elemento tecnico si intreccia ad un contesto sociale, culturale e valoriale specifico (così come è stato per alcune innovazioni tecnicamente trascurabili ma che, coadiuvate dal contesto sociale e politico del periodo storico di riferimento hanno finito per segnare l'epoca moderna, ad esempio l'introduzione della minigonna negli anni '60). In questo senso, ad esempio, la riscoperta di un senso del paesaggio e dei suoi significati storici può rappresentare per una regione come il Veneto un'innovazione più potente di molti progetti high-tech<sup>76</sup>. Acquistano rilevanza in questo senso le operazioni avviate da alcuni importanti progetti presenti da qualche anno sul territorio, tra i quali Fuoribiennale<sup>77</sup>, che si pone l'obiettivo della riscoperta e della rivalorizzazione del Nord Est ed in particolare del territorio veneto, elaborandone una traduzione attraverso la promozione dello sviluppo delle connessioni implicite esistenti e potenziali tra i diversi linguaggi creativi. Progetti di questo tipo segnano la strada da percorrere, profilando un'altra sfida fondamentale: quella di mettere assieme persone che vengono da contesti diversi e che hanno conoscenze complementari, per facilitare la connessione con le reti della conoscenza che sono estese a livello globale, e che si muovono in modo più rapido e dinamico<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> M. Bucchi, Innovare l'innovazione La sfida di Please Disturb, in Please Disturb, 2007 Vicenza, Fuoribiennale, p. 15

<sup>77</sup> Fuoribiennale è una società di comunicazione con sede a Vicenza che si pone quale vera e propria piattaforma internazionale di consulenza artistica per lo sviluppo di progetti, mostre ed azioni nell'ambito dell'arte contemporanea, del design, dell'architettura e della creatività. [www.fuoribiennale.org](http://www.fuoribiennale.org)

<sup>78</sup> M. Bettiol, in P. Messina a cura di Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio, Quaderni Associazione M.A.S.TER., 5/2009, Cleup, Padova, pp. 191-199

## 10. Esiste davvero un «modello veneto»?

«Il «modello veneto» è sempre rimasto inchiodato a una domanda preliminare - scrive Francesco Jori - c'è o non c'è? È legato ad un progetto specifico o è frutto del caso?»<sup>79</sup> ». Il giornalista non è il solo a interrogarsi sull'esistenza di un *modello* Nord Est. Diversi autori concordano sull'impossibilità di attribuire al percorso evolutivo del capitalismo nordestino la generalizzabilità e la premeditatezza proprie del *modello*<sup>80</sup>, e collegano i risultati economici positivi realizzati ad un fenomeno di crescita spontanea, non pilotata dalla politica, verificatasi in circostanze favorevoli ma sulla base di presupposti errati. Il dibattito ha coinvolto molti osservatori<sup>81</sup>, soprattutto nell'ultimo decennio, a partire da alcune premesse di fondo: la crescita del Nord est si è verificata all'insegna di una politica ispirata al *laissez-faire*, retaggio di una cultura campanilistica e di autoregolazione imprenditoriale che si è imposta progressivamente a sostituzione della politica, soggetto debole e scarsamente rappresentativo degli interessi specifici del territorio. La crescita del ruolo e dell'immagine delle associazioni di rappresentanza imprenditoriale del dinamico sistema produttivo nordestino, ha determinato una declinazione anche istituzionale del ruolo dei soggetti economici, contribuendo a consolidare il modello tipicamente veneto del “capitalismo dell'uomo qualunque” fondato sull'idea che economia e società siano in grado di “fare da sé”<sup>82</sup>.

Se questo *modus operandi* ha funzionato nella fase ascendente, portando il *Made in Italy* al successo internazionale e al record della produzione e dell'occupazione, con la

---

<sup>79</sup> F. Jori, Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti, 2007, Marsilio, Venezia, p. 29

<sup>80</sup> tra cui: E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia; F. Jori, Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti, 2007, Marsilio, Venezia; D. Marini, S. Oliva a cura di Nord est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009 Marsilio, Venezia

<sup>81</sup> si vedano in particolare F. Jori, Di Nord est non ce n'è uno Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti, 2007, Marsilio, Venezia, in particolare pp. 73-92; E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia, p. 34; D. Marini, F. Ferraro, La classe dirigente del Nord est: proposte per la leadership del futuro, 2008, Marsilio, Venezia

<sup>82</sup> cfr. F. Jori, Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti, 2007, Marsilio, Venezia

transizione al mercato globale esso ha svelato inevitabili deficit di innovazione nel campo della ricerca di base e della costituzione dei sistemi a rete. Sono emerse in particolare notevoli difficoltà nel dare seguito ad una pianificazione lungimirante e condivisa sul governo della complessità; la classe dirigente non ha saputo fare sintesi dei punti di eccellenza del territorio, esercitando la forza contrattuale e la capacità di attrazione necessarie a stimolare investimenti e a promuovere alleanze importanti per lo sviluppo dei punti nodali, dalla comunicazione alla formazione, dall'innovazione imprenditoriale alle infrastrutture fisiche, alla produzione immateriale. Limiti come la finanza debole, il difficile reperimento di manodopera specializzata e la carenza delle infrastrutture materiali necessarie a sostenere la produzione just in time e delocalizzata hanno peggiorato il quadro, e sancito l'inizio della crisi e del declino dei distretti industriali del territorio.

Oggi riflettere sulle cause del modello mancato è utile solo se viene fatto in un'ottica progettuale per il nuovo scenario competitivo. Ciò impone di prendere le distanze dai entrambi i mitici estremi del passatismo da un lato, e del futurismo dall'altro, che hanno postulato a lungo la sospensione (e l'inerzia) tra un passato che non passa e un futuro che non viene<sup>83</sup>. È necessario invece muovere verso un'*evoluzione reale*<sup>84</sup> che, partendo dai materiali esistenti, progetti un sistema economico e sociale originale, diverso dal passato e nel contempo custode dei materiali ricevuti in eredità, specie di quelli che possono contribuire alla costituzione di un'identità differenziale.

Ecco che allora progettare il futuro consiste nell'interpretare in positivo lo scenario presente e le potenzialità che esso offre, al di là del rimpianto delle posizioni di rendita ricevute dal passato, che avevano consacrato l'idea del "mito" e del "modello" nordestino, postulando a lungo il richiamo ad un territorio che, di fatto, non esiste più da tempo, né è riproducibile nelle forme e negli spazi sperimentati in passato. È necessario concentrarsi sull'obiettivo primario della competitività futura dei sistemi locali complessi: capacità di migliorare la capacità di creazione, acquisizione, moltiplicazione della conoscenza economicamente rilevante. Ciò non significa nemmeno tentando di

---

<sup>83</sup> E. Rullani Il Nord est alla prova delle idee in D. Marini, S. Oliva a cura di, Nord est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, p. 301

<sup>84</sup> corsivo mio; Id. E. Rullani, Il Nord est alla prova delle idee in D. Marini, S. Oliva a cura di, Nord est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 300-304

operare un “salto verso il radicalmente nuovo”, rigettando così in toto quelle preesistenze buone (distretti, sistemi locali di relazione ecc..) che, come si è detto, se adeguatamente reinterpretate possono continuare a rappresentare un differenziale dell’identità sociale e culturale per i nuovi sistemi, con importanti risvolti economici. Entrambi gli atteggiamenti sono inefficaci, poiché si basano su un’adesione o un rifiuto “di principio” di quegli elementi distintivi che contengono in sé le preesistenze necessarie a riprendere le fila della programmazione futura, che può invece utilizzare i materiali ereditati dal passato come leve per la riprogettazione del proprio posizionamento competitivo e della propria identità future.

Non a caso, il rapporto annuale della Fondazione Nord est sulla società e l’economia dell’area Nord Est “Nord Est 2009” evidenzia che le piccole e medie imprese del territorio che stanno reagendo meglio agli effetti della crisi economica mondiale non sono quelle che cercano a tutti i costi un nuovo modello di sviluppo, bensì quelle che cercano di riconfigurare quello esistente, che sotto alcuni aspetti non ha assolutamente perso le sue capacità propulsive, nell’abito di un nuovo contesto di produzione e di competizione.

Dunque la demarcazione di fondo non si stabilisce tanto tra passatisti e futuristi bensì, come afferma Rullani<sup>85</sup>, tra chi pensa *progettualmente* al futuro possibile, immaginandolo in positivo e condividendo le proprie immaginazioni, e gli scettici, che riducono il campo delle possibilità al meccanismo, proprio dell’esperienza passata, dell’*adattamento spontaneo*, che “si fa da sé”, eliminando le varianti che non raggiungono lo standard di prestazione minima per sopravvivere in competizione. Questo lavoro intende a sua volta privilegiare un punto di vista progettuale, l’unico che, si ritiene, possa ragionevolmente operare quel salto evolutivo necessario a fronteggiare i grandi ostacoli attuali, dalla risposta alla concorrenza dei paesi *low cost*, alla costruzione di reti di conoscenza estese nei circuiti globali.

Il progressivo consolidamento dell’economia della conoscenza, l’interesse rivolto all’aspetto qualitativo dei prodotti (materiali utilizzati, design, contenuto di servizi,

---

<sup>85</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia, p. 60-61

varietà, ecc), la flessibilizzazione delle strutture organizzative ed il concomitante rafforzamento delle strutture interconnettive su scala trans-nazionale hanno condotto, nel corso degli ultimi decenni, ad un graduale abbandono delle tradizionali strategie di *price competition* (legate alla minimizzazione dei costi mediante la realizzazione di elevati volumi di prodotti scarsamente differenziati), sottolineando il ruolo dei fattori socio-culturali e della capacità innovativa come determinanti fondamentali dei percorsi di sviluppo dei sistemi economici. In un simile contesto, l'adozione di un approccio innovativo ha acquisito un'importanza basilare nelle strategie d'impresa, poiché conferisce agli operatori la possibilità di godere di un valore aggiunto rispetto ai concorrenti, qualitativo o di costo, il quale si configura come una sorta di monopolio temporaneo in grado di assicurare margini più elevati e/o un ampliamento delle quote di mercato, e che può inoltre contribuire ad un innalzamento della produttività dei fattori e dell'interattività dei soggetti coinvolti, rivelandosi un elemento essenziale per il conseguimento di elevati livelli di competitività<sup>86</sup>.

Per accelerare la discontinuità e per consolidare le premesse utili già a disposizione, occorre dunque cambiare metodo, accettando di cooperare insieme su progetti condivisi, investendo, assumendo rischi e condividendo con rinnovata consapevolezza il percorso di costruzione di una competitività comune verso l'esterno. Può essere questa la ricetta della nuova imprenditorialità, che non subisce passivamente il destino, bensì cerca di determinarlo strategicamente, unendo le forze laddove il rapporto costi – benefici cessa di seguire un gioco a somma zero per tradursi in un progresso collettivo con ricadute positive di lungo periodo.

## **11. Il Nordest del futuro: metropoli, intelligenza, auto-organizzazione**

Nei paragrafi precedenti si è riflettuto sull'incidenza che la risorsa conoscenza, qualora inserita nel contesto delle reti lunghe, può esercitare nella costruzione di un sentire condiviso che si pone come condizione necessaria al riposizionamento competitivo dei

---

<sup>86</sup> E. Baici, e C. Mainini, Capacità innovativa e sviluppo locale. un confronto nord est - nord ovest, Quaderno n. 84 del Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Quantitativi, Università del Piemonte Orientale, settembre 2004

sistemi locali su scala metropolitana. È stato inoltre approfondito il ruolo che la creatività e il capitale creativo giocano nello sviluppo dei sistemi di innovazione, illustrando le condizioni che permettono alla creatività di imboccare la strada dell'innovazione lungo percorsi di realizzazione concreta per le aziende. Vale la pena d'ora in avanti centrare la riflessione su un presupposto alla base del successo di tali obiettivi, cui precedentemente si è fatto riferimento per le sue implicazioni di carattere culturale, quelle dell'aggregazione: la costruzione dell'area metropolitana, a partire dal Veneto centrale, condizione essenziale a governare quella che ad oggi, incarna oggettivamente una realtà contigua ed interdipendente nei poli insediativi e produttivi, ma la cui entità metropolitana è tuttora virtuale sotto il profilo legato alla gestione dei servizi, delle infrastrutture e delle politiche<sup>87</sup>, e viene fruita inconsapevolmente dai propri abitanti.

Il primo passo da compiere per aumentarne la consapevolezza, stimolando l'avvio di un percorso di cambiamento mirato consiste nel comprendere a fondo quali siano le sfide che i sistemi locali di piccola e media impresa hanno davanti. Nei paragrafi che seguono si tenterà dunque di individuare quali legami e quali significati siano destinati a contare nei nuovi scenari competitivi, segnando le innovazioni necessarie all'avvio di validi percorsi di sviluppo metropolitano. Ciò permetterà anche di valutare con maggiore cognizione di causa il significato e l'efficacia delle iniziative che stanno emergendo dal mondo delle imprese, della ricerca, dei soggetti individuali e collettivi rilevanti che operano per favorire l'innovazione e la metropolizzazione territoriale, alcuni dei quali vengono assunti ad esempio in questo lavoro.

Rullani<sup>88</sup> sintetizza tre innovazioni principali delle quali il Nordest ha bisogno, così come quasi tutte le regioni del postfordismo a venire: città (metropolitana), impresa (intelligente) e lavoro (auto-organizzato) che possono costituire valide categorie d'analisi da approfondire in questa trattazione.

---

<sup>87</sup> D. Marini, S. Oliva a cura di, Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, Padova, 2008, p. 12

<sup>88</sup> in questo paragrafo si fa ampio riferimento all'approfondita analisi di Rullani relativa ai tre assets fondamentali sui quali si cardina l'innovazione del sistema Nordest in un'ottica di metropolizzazione urbana e di transizione postfordista della sua struttura economica e sociale; si veda E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia, p. 64 - 111

## 11.1 Città metropolitana

*Una nuova forma di città, che necessita di costituirsi nella forma di spazio metropolitano denso di relazioni e di differenze, che possa sostituirsi all'aggregato confuso di mille localismi sovrapposti, ormai vuoti di significato per gli stessi abitanti.*

Per renderlo possibile, occorre sposare l'assunto che la mancanza di forma della città infinita, di una sua chiara demarcazione centro – periferia, può non essere un limite, bensì una potenzialità, in primis per chi vi abita, di innovare, esplorando nuove possibilità entro uno spazio che può essere costruito soggettivamente, in funzione di specifiche esigenze di relazione volte alla realizzazione di visioni e di azioni destinate a mutare nel tempo e a fluttuare al ridefinirsi continuo ed aperto degli equilibri di potere tra i soggetti coinvolti in tali relazioni. In questo senso la città infinita, che a prima vista può sembrare priva di significati e di spazi comuni, rappresenta invece il punto di partenza dal quale comincia un processo di riappropriazione dei luoghi e dei loro significati da parte di soggettività a loro volta mobili, e come già detto, anticonformiste, che accettano l'apertura, la mobilità, la contaminazione che le caratterizza come condizione costitutiva del loro vivere, agire e muoversi contemporaneo.

Ecco allora perché ripensare oggi alla città in un'ottica metropolitana non può coincidere con l'intento di dotare il territorio di confini, di chiusure, di difesa di quegli scampoli di significato e di ordine sedimentati nel recente passato, ma deve necessariamente guardare avanti, precorrendo la necessità di adottare i servizi ed i collegamenti di quella scala metropolitana che viene già esperita, con molti limiti, dai propri abitanti. Occorre dunque elaborare una diversa capacità di rappresentare le trasformazioni in corso, che sia in grado di rigenerare e trasformare le identità collettive che abitano il territorio, per ridurre così il più possibile la dissonanza tra “dove si sta andando” e “dove si sarebbe voluto rimanere”.

La complessità del contemporaneo, che prende forma nella città infinita, nei flussi di mobilità esperiti entro orizzonti di vita e di lavoro soggettivi, ridisegna la geografia di un territorio che torna ad essere protagonista dello scenario globale, e torna ad essere

fonte di regole, di routine, di valori, di linguaggi, di relazioni sedimentati nel contesto e nella tradizione, di un “capitale sociale” la cui condivisione può sostenere la costruzione di nuove alleanze e progettualità realmente condivise. Lo spazio metropolitano si costruisce dunque a partire dall’accesso ai servizi: se ogni abitante ha a disposizione una rete di comunicazione e di infrastrutture che lo mettono in collegamento con un bacino di offerta ampio, il suo spazio di lavoro e di vita diventa uno spazio metropolitano; ugualmente, se le imprese possono contare su reti che danno accesso simultaneo a qualche milione di persone, allora i loro rapporti con servizi, fornitori e con la distribuzione, dunque con i clienti, potranno dirsi di tipo metropolitano, in adempimento alle necessità alle quali si è già fatto riferimento, di andare incontro alle crescenti esigenze di tipo relazionale che contraddistinguono le nuove imprese che aspirano a competere nei circuiti globali.

## **11.2 Impresa intelligente**

*Una nuova impresa, pensata come nodo intelligente in grado di animare le reti protese verso il mondo globale e verso i circuiti immateriali della conoscenza.*

L’impresa-rete fornisce una prospettiva antitetica al modello classico di grande corporation fordista. Grandi imprese che de-costruiscono le proprie architetture gerarchiche, e piccole autonome che si collegano in filiera, costituiscono due processi convergenti di una stessa forma organizzativa: l’impresa-rete.

Essa si caratterizza per l’essere parte di un sistema più ampio di relazioni e di divisione del lavoro, che facilitano la costruzione di *network specific*, risorse connettive che essa crea in sintonia con le altre imprese con le quali intende tessere relazioni funzionali alla creazione di filiere ad hoc, con l’obiettivo di migliorare costantemente la soddisfazione del cliente. La prerogativa delle nuove imprese è quella di presidiare le reti (di fornitura e distribuzione) che le consentono di sviluppare canali informativi e presidi sempre più vicini alle esigenze della domanda; per questo, come già spiegato in precedenza, esse scelgono di avvalersi di competenze, impianti e capitali di una rete di fornitura fortemente fidelizzata.

Ciò comporta importanti investimenti in sistemi di comunicazione, logistica e di garanzia, che tutelino la condivisione della conoscenza in condizioni affidabili, ma comporta anche l'utilizzo di altre risorse connettive di natura sociale, che a loro volta sono in grado di fornire sistemi di comunicazione, logistica e garanzia che non si acquistano sul mercato, e che non sono facilmente accessibili, poiché derivanti dalla condivisione sociale dell'esperienza, che crea le premesse di aspettativa positiva circa le transazioni future: si tratta del capitale sociale che presiede le premesse cognitive e fiduciarie per la reciproca comprensione e fiducia tra i fornitori e i clienti di una stessa filiera, o di una comunità epistemica, nel qual caso assumono importanza la condivisione di una certa epistemologia di fondo oltre che su codici interpretativi delle conoscenze in un campo specifico; in entrambi i casi la strategia è funzionale alla condivisione di progetti, conoscenze e rischi, e si declina, nell'impresa-rete, nell'organizzazione delle stesse linee interne come una rete di clienti e fornitori che cooperano scambiandosi servizi, nell'ottica del raggiungimento di un comune obiettivo.

L'abilità dell'impresa-rete non si gioca più tanto sulla capacità di vendere un prodotto, quanto di mediare efficacemente le esigenze della clientela, di costruire con essa un rapporto sempre più diretto e specificamente declinato sui bisogni e sulle esperienze particolari, e soprattutto di mantenere in condizioni ottimali la complessa rete attraverso la quale essa riesce a captarle e a studiarle. Dal punto di vista operativo, la relazione di prossimità tra impresa e consumatore si esplicita nell'implementazione di quest'ultimo all'interno della logica stessa della rete, per consentire la costruzione interattiva dei bisogni e delle esperienze con coloro che nella rete di fornitura hanno il compito e le competenze specifici di rispondervi declinandoli su prodotti e servizi ad hoc.

Le imprese operano in reti sempre più globali, costituendosi quali parti di una rete di divisione del lavoro su scala globale; ciò va a vantaggio dell'efficienza, poiché rende possibile sfruttare al meglio le proprie e le altrui differenze, ad esempio decentrando ad altri le produzioni o i servizi che sono in grado di produrre con maggiore vantaggio competitivo (es. al minor costo del lavoro) per concentrare i propri sforzi su *poche competenze distintive* dove si possa aspirare alla leadership sul mercato. Come già evidenziato in riferimento alla progressiva transizione dal settore manifatturiero a quello

dei servizi avanzati, con la costituzione delle reti globali di impresa si prospetta la specializzazione dei nodi di eccellenza della rete che rimangono nel nostro paese, relativi a funzioni immateriali ad alta intensità di conoscenza, cui vengono affidati ruoli di servizio e di connessione, e delle attività di manifattura ad alta complessità o di nicchia, attività che coprono gli alti costi del lavoro di un sistema produttivo evoluto come quello del Nordest.

La transizione a modelli di business sempre più globali ed immateriali implica la fine della crescita estensiva che ha caratterizzato il passato, la quale economizzava al massimo gli investimenti in conoscenza puntando al ri-uso di conoscenze altrui prodotte e copiate o acquistate al bisogno, in virtù di quella intensiva, che invece investe sulla produzione e sulla propagazione della conoscenza. Il problema fondamentale per lo sviluppo dell'impresa-rete in questi termini risiede nel bisogno di un nuovo *capitale sociale*, che presidi l'apertura dei sistemi locali alle filiere globali e immateriali, ibridando le rispettive reti personali, aziendali, locali, nazionali preesistenti con quelle altrui, collocandosi nello spazio aperto alla sperimentazione del nuovo. È in questa prospettiva che il capitale sociale è chiamato ad evolversi da economia esterna delle imprese a risorsa da utilizzare per *organizzare a rete l'attività esplorativa del nuovo*<sup>89</sup>, che consente di aprire i sistemi locali.

### **11.2.1 Forme comunitarie e reticolari del capitalismo postfordista**

La domanda fondamentale che si pone, e alla quale in questo lavoro si cerca di trovare risposta dall'osservazione delle best practices poste in essere da alcuni stakeholder rilevanti dell'attuale contesto socio-economico, è su chi debbano ricadere gli investimenti necessari ad operare la transizione alla crescita intensiva, alla costruzione del nuovo capitale sociale chiamato a presiedere alle nuove relazioni sociali e produttive.

Se non ci si può aspettare che sia la mano pubblica ad investire, già oberata dagli investimenti nelle infrastrutture ampie di base (oggi sempre meno efficienti), neppure le

---

<sup>89</sup> E. Rullani, *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia, p. 96

imprese singolarmente hanno dimensione necessaria per darsi carico di produrre “economie esterne che possano andare a beneficio di altre. Se si tratta di andare oltre la soglia della condivisione involontaria, che ha fatto finora circolare le conoscenze nelle reti locali, bisogna dunque immaginare consorzi che sono ovviamente difficili da costruire e far funzionare”.

Il nucleo della discussione risiede proprio nel modo in cui il capitale sociale è stato fruito fino ad ora: è necessario infatti che esso cessi di essere considerato un’externalità da fruire casualmente dal tessuto locale, per diventare il prodotto di una costruzione consapevole tra portatori di interesse che si danno carico di produrlo e metterlo a disposizione, creando nuove comunità, nuove reti e linguaggi comuni. Non c’è dunque altra via che quella di tornare alle persone, alla loro capacità di iniziativa e di assunzione di rischi condivisi.

Come viene approfondito di seguito, occorre considerare che le piccole imprese, i distretti, le filiere, le società locali sono rimasti per decenni nel cono d’ombra gettato su di essi dalla teoria prevalente, e, pur essendo diventati da qualche tempo nuovamente visibili, non sanno bene come auto-definirsi. Il deficit di teoria è infatti anche deficit di auto-comprensione. E’ su questo che la “svolta” della teoria, che oggi presta maggiore attenzione verso *commons* e le reti, può avere un impatto immediato<sup>90</sup>.

## **12. Per una nuova coscienza di sé**

La condizione di complessità che connota l’epoca contemporanea dal declino del fordismo, ha dato luogo alla perdita di riferimenti che prima risiedevano nell’ordine precostituito del territorio, del modo di fare impresa e di gestire i sistemi di relazione, i quali vengono sostituiti da percorsi di azione e di esperienza incerti, i cui esiti non possono essere previsti *ex ante*, bensì prendono forma sperimentalmente, all’insegna di due dimensioni fondamentali: quella di una ritrovata *soggettività*, che restituisce l’iniziativa alle persone, alle imprese, agli attori sociali, riducendo il peso delle strutture, e quella del *rischio*, contropartita del recuperato patrimonio di autonomia e di auto-

---

<sup>90</sup> E. Rullani, I premi Nobel per l’economia, anno domini 2009. Ovvero, l’economia dei *commons* e delle reti, che popolano la Terra di Mezzo tra mercato e piano, <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2009/10/i-nobel-e-la-riscoperta-della-terra-di-mezzo-cor.pdf>

determinazione dei percorsi intrapresi, che obbliga a sbagliare sulla propria pelle e ad imparare dai propri errori.

I processi di auto-organizzazione che nascono dal basso sono sempre, in qualche misura, sperimentali e la loro valutazione rimane comunque problematica, avendo a che fare con i diversi punti di vista degli *users*. Ma oggi sono proprio queste reti, che la teoria economica ha in passato messo in ombra, a dover essere poste sotto i riflettori della teoria, se vogliamo che i protagonisti di questa trama di relazioni, di avventure e di racconti prendano coscienza di sé, collocando i propri progetti nella cornice reale a cui appartengono da tempo: quella della società imprenditoriale, capace di valorizzare idee e legami che nascono dal basso e da un approccio sperimentale, aperto a nuove possibilità.

Nell'attuale congiuntura si registra dunque una rinnovata attenzione per tutto ciò che va al di là dell'automatismo del mercato e del governo di piano, calato dall'alto. Beni comuni e reti stanno infatti ridisegnando, in termini nuovi, quella sconfinata Terra di Mezzo in cui la *governance* non viene delegata ad automatismi esterni (selezione di mercato, comando del piano) bensì viene assunta dai soggetti direttamente interessati che – superando un orizzonte di scelta puramente individuale – possono generare legami fiduciosi o di empatia, da cui scaturiscono regole condivise e traggono forza i meccanismi di monitoraggio che le fanno rispettare.

### **12.1 La governance come Terra di mezzo tra mercato e stato verso l'auto - organizzazione**

Il problema della *governance* è stato a lungo delegato ai automatismi che lavorano al di sopra dei soggetti direttamente interessati dei singoli contesti di azione e di scelta: il mercato e lo Stato. Nel caso del mercato, diventano individui razionali ed egoisti, “condannati” ad agire nel campo di battaglia della concorrenza che non ammette legami, comunicazioni, condivisione tra *competitors*. Nel caso dello Stato si delegano le scelte al comando di una razionalità politica che risulta esogena rispetto all'economia: una razionalità legittimata dal voto e posta a presidio di interessi pubblici, rivolti all'universo di tutti i soggetti possibili. Per cui, a selezionare i comportamenti ammessi,

non è il prezzo che i diversi soggetti sono disposti a pagare, ma è il piano del decisore pubblico. Oppure, in certi casi, è una norma astratta e generale che prescrive che cosa si deve o si può fare/non fare<sup>91</sup>. Delegando al mercato o allo Stato, la singola comunità o la singola rete di attori che sono *direttamente interessati* alla gestione di un certo bene comune o al funzionamento di una certa rete non hanno spazi per auto-organizzare ed auto-regolare il loro comportamento collettivo. Seppure tale semplificazione possa fare comodo dal punto di vista teorico, perché rende calcolabili i comportamenti, è stato dunque osservato che essa è lontana dall'economia reale, specialmente in un mondo postfordista dove le forme organizzative nascono dalle idee e dalle capacità di relazione di soggetti sempre più differenziati e complessi, e solo in parte sono delegate a meccanismi esterni, lontani dal punto di vista dei protagonisti.

Il tema della *governance* va oltre questi due archetipi tradizionali di organizzazione delle scelte economiche, rilevando che il governo della *mano invisibile* del mercato, che seleziona le convenienze individuali attraverso il prezzo non rappresenta in certi casi (*commons* e reti) una soluzione efficiente, e che la sua alternativa classica, la *mano visibile* della gerarchia (privata o pubblica) lo sia ancor meno, nel momento in cui delega il governo di questi rapporti a *norme universali* o ad un *piano* che discende dal comando, esercitato dall'alto, invece che dalla volontà intelligente delle parti in causa.

La maggior parte dei mercati, per funzionare, richiede dei costi di transazione che sono particolarmente elevati in certe situazioni (elevato rischio di interdipendenza, possesso di beni "specifici" che non possono essere trasferiti senza perdite attraverso il mercato). Questo spiega perché, in certi casi, il "piano" gerarchico delle grandi imprese, che sostituiscono il mercato con la loro organizzazione interna, può risultare più efficiente del mercato tra tanti piccoli concorrenti, che operano ciascuno per sé. È evidente tuttavia l'impresa manageriale non è la risposta alle situazioni complesse che le imprese si trovano a fronteggiare, in epoca postfordista, dalla crisi degli anni Settanta in poi, quanto delle forme "intermedie" tra mercato e gerarchia: alleanze, cooperazioni,

---

<sup>91</sup> E. Rullani, I premi Nobel per l'economia, anno domini 2009. Ovvero, l'economia dei *commons* e delle reti, che popolano la Terra di Mezzo tra mercato e piano, <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2009/10/i-nobel-e-la-riscoperta-della-terra-di-mezzo-cor.pdf>

outsourcing e, all'interno delle grandi imprese, incentivi che allineano gli interessi dei diversi soggetti presenti (manager, dipendenti, azionisti, stakeholders di varia natura).

Come osservato l'attuale evoluzione verso modelli di impresa-rete rende l'organizzazione e il governo delle grandi imprese meno monolitiche di quelle immaginate dalla precedente visione del governo e del piano, gestito semplicemente col comando dall'alto. La *governance* riguarda appunto la Terra di Mezzo che sta *tra mercato e piano*. Uno spazio in cui sia l'automatismo di mercato che il comando del piano dall'alto sono inefficienti e insufficienti, richiedendo così soluzioni differenti e in qualche misura sperimentali, diverse da caso a caso. Tali soluzioni chiamano in causa l'intelligenza "auto organizzatrice" dei soggetti, invece di delegare le scelte all'anonima selezione del mercato o alla impersonale burocrazia dello Stato.

## **12.2 Il ruolo dell'auto-organizzazione nell'organizzazione del nuovo capitale sociale**

Si è detto che la transizione postfordista è affidata a forme complesse e differenziate di *auto-organizzazione*, espresse dai soggetti che sono direttamente interessati all'uso del bene comune. Per necessità o per libera scelta, essi si danno carico di *auto-generare* i significati, le regole e i controlli che servono a gestire beni e spazi comuni di importanza cruciale: l'ambiente, il territorio, la cultura, il patrimonio generazionale, le reti tra imprese e tra persone, i circuiti della conoscenza sociale. Per far fronte al nuovo e all'imprevisto, vengono infatti mobilitati i rapporti a rete (filieri inter-imprenditoriali) ma anche i beni comuni (territori, tradizione, società locali, imprese personali, "capitale sociale" che fornisce conoscenze e relazioni ai singoli individui).

L'economia reale postfordista è un sistema che funziona in base all'auto-organizzazione, utilizzando mercato e Stato come soluzioni estreme, semplificate, solo quando serve e solo se è possibile. Il mercato efficiente serve ai soggetti auto-organizzatori per avere un metro di misura oggettivo, non problematico (i prezzi, i guadagni monetari), da impiegare nella soluzione di problemi semplici, privi di sfumature. Lo Stato efficiente serve quando invece si tratta di standardizzare regole e

comportamenti in chiave universale, anche in questo caso semplificando le cose rispetto a regole e comportamenti sfumati, bisognosi di interpretazione. Ma nella maggioranza dei casi è diventato impensabile agire isolatamente: le sfumature vanno gestite, ricorrendo a quei processi di condivisione che permettono di mandare avanti reti e *commons*. L'auto-organizzazione può dunque essere efficiente, meglio di quanto possano fare mercato e Stato, in tutti i casi in cui l'intelligenza personale e locale vede meglio e di più dei metri di misura impersonali, anonimi, che le verrebbero imposti da questi due automatismi esterni.

Oggi il Nord est si trova ad un importante punto di svolta, che segna la conclusione del precedente ciclo di sviluppo. La capacità di compiere andare oltre al preesistente, rigenerando le basi della progettualità futura non è tuttavia un fatto scontato, poiché implica la convergenza di un vasto numero di soggetti e di interessi verso una visione comune del cambiamento, sulla quale occorre concentrare sforzi ed investimenti (accettando di assumerne i rischi correlati). Se altri sistemi regionali, da Torino a Milano, a Genova o Roma sembrano già in grado di esprimere una comune consapevolezza e volontà di modernizzazione, appoggiata a sistemi metropolitani ampi e diversificati, il Nord est di oggi si presenta tuttora prigioniero dei suoi mille localismi, ciascuno impegnato per sé e incurante della necessità di ampliare i propri bacini di conoscenza e i servizi di alta qualità che dovrebbero servire le città.

Si pone invece la necessità di sostenere, culturalmente e politicamente, quell'imprenditorialità collettiva che serve alla progettazione condivisa dei traguardi economici e del riassetto territoriale. In questo senso bisogna che mercato e Stato facciano la loro parte, indirizzando l'intelligenza auto-organizzatrice delle persone verso l'esplorazione del nuovo, in modo da rendere condiviso il futuro possibile e non solo il quadro delle pre-esistenze ereditate dal passato e amministrato nel presente.

### **12.3 Lavoro auto – organizzato**

*Un nuovo lavoro, capace di assumere un ruolo attivo, auto – organizzatore, rispetto ai problemi da affrontare e al contesto in cui si sviluppa la prestazione lavorativa, con tutte le conseguenze a ciò connesse.*

Prima si è fatto riferimento a come la crescente complessità economica e sociale abbia messo in crisi le forme di regolazione sociale e di gestione del rischio istituite dal fordismo, ponendo i soggetti di fronte alla necessità di gestire il rischio diffuso di un sistema sempre meno prevedibile, in cui è necessario agire in anticipo sugli eventi, sviluppando crescenti rapidità di risposta, capacità di adattamento e flessibilità delle competenze. Si è detto che tali meccanismi non sono nuovi alle piccole imprese nordestine, che hanno costruito il proprio successo sull'ascolto del cliente, sul *problem solving* personalizzato, sull'adattamento dei sistemi produttivi alla domanda di nicchia, trasformando la vulnerabilità del proprio sistema leggero, inadatto ai circuiti delle grandi produzioni standardizzate di massa, in flessibilità; si è detto anche che la stessa esigenza di mantenere flessibile la produzione si scontra con la convenienza da parte delle imprese ad investire nella formazione specialistica dei propri dipendenti, visto l'alto turnover delle assunzioni, che pone il rischio di alimentare in questo modo economie esterne a beneficio della concorrenza.

Il deficit di specializzazione professionale del capitale umano testimonia lo scarso presidio dell'apprendimento continuo nell'attuale dinamica lavoro – impresa, e della relativa difficoltà a considerarlo interesse condiviso per le imprese e per i lavoratori. La capacità contrattuale e di posizionamento sul mercato di qualunque lavoratore, sinonimo della capacità o meno di gestire attivamente il proprio profilo di rischio, si gioca infatti in buona parte sulla sua maggiore o minore capacità di rinnovare costantemente il proprio capitale intellettuale e relazionale. L'investimento di tempo e di denaro alla base di tale obiettivo è condizionale alla volontà di evolvere da una condizione di precarietà, intesa come assenza di autonomia nella gestione del rischio, all'auto-imprenditorialità; di certo non può essere delegata interamente alle iniziative dei singoli, bensì richiede scelte condivise a sostegno dell'apprendimento continuo, sia tramite l'incentivazione delle aziende ad investire nella formazione professionale delle proprie risorse umane, sia attraverso la promozione dell'istituzione di partnership proficue tra mondo produttivo e mondo della formazione, che permettano di avvicinare domanda ed offerta. La scommessa del lavoro nell'attuale contesto competitivo, si gioca proprio in questo senso: sulla capacità di dar corso a percorsi di rinnovamento continuo delle professionalità che sono chiamate a confrontarsi con un contesto competitivo sempre

più allargato, e con *assets* di valore sempre più immateriali e complessi, che richiedono competenze originali, complesse e meno imitabili. D'accordo con le imprese il lavoro è chiamato a divenire auto-organizzatore del proprio contesto di prestazione, assumendo almeno in parte il rischio di investire su sé stesso nell'ottica di un nuovo *capitalismo personale*<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> E. Rullani, Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia, p. 105-106

## *Capitolo II*

# **RIGENERARE LE BASI DELLA COMPETITIVITA' DEL NORD EST**

### **1. Lo stato di salute della competitività nordestina**

Ipotizzare l'evoluzione futura del modello di sviluppo "stile Nord Est" nel contesto dell'economia globale non può prescindere da una verifica dello "stato di salute" dei principali fattori che informano la sua competitività. La capacità competitiva di un territorio si basa sulla capacità di attivare processi complessi che siano in grado di trasformare le risorse strategiche di partenza (capitali, risorse umane, conoscenze e tecnologie) in competenze distintive, attraverso un'innovazione, sia di tipo tecnologico che culturale, che dia come risultato un mix unico, in grado di conferire al territorio una specificità ed un'unicità in grado di renderlo immediatamente riconoscibile all'esterno<sup>93</sup>.

#### **1.1 I punti di forza e i punti di debolezza del sistema produttivo del Nord Est**

Per le risorse e il tempo di realizzazione disponibili, non è stato possibile procedere ad un'analisi esplorativa autonoma dei singoli aspetti. In questo lavoro ci si limita dunque a cercare la risposta ad alcune domande fondamentali postesi durante il percorso di analisi, improrogabili per l'avvio di una riflessione futuribile sul Nord Est, che vertono in particolare sull'evoluzione radicale della relazione tra sistema produttivo e territorio, tra economia e società intervenuta nell'ultimo decennio.

---

<sup>93</sup> cfr. D. Marini, S. Oliva a cura di, Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, Padova, Grafica Veneta, 2009

Nel tentativo di ricomporre i punti di forza e di debolezza, e di identificarne i bisogni a sostegno, si è fatto dunque affidamento agli esiti di alcune ricerche<sup>94</sup> più complesse ed articolate relative alle trasformazioni dell'area Nord Est prodotte recentemente da alcuni istituti e ricercatori di riferimento nel panorama degli studi territoriali, dai quali emerge una sostanziale conformità sul tipo di evidenze relative alle aree tematiche che fanno parte dell'ambito di analisi, e che si inseriscono in tre dimensioni fondamentali della competitività dei sistemi produttivi:

1. fattori interni alle imprese
2. fattori relativi al rapporto con il territorio
3. fattori relativi al Sistema paese

Tali fattori vengono affrontati di seguito in relazione al loro costituirsi quali punti di forza o di debolezza per lo sviluppo delle tre dimensioni competitive all'interno delle quali agiscono. Al di là del valore dei dati numerici ad essi riferiti, la loro ricognizione risulta interessante in quanto rende conto dell'evoluzione caratteristica del contesto competitivo nordestino, sia rispetto al sistema produttivo, sia rispetto al territorio entro la quale esso si insedia, nello specifico della sua identità. La possibilità di disporre ha dunque consentito di sviluppare una riflessione relativa al ruolo che i singoli fattori giocano negli attuali sistemi a rete, individuando in particolare quelli che necessitano di essere valorizzati e potenziati per favorire l'attrattività e la competitività dell'area Nord Est, e verificandone la coerenza rispetto alle attuali tendenze in atto.

Emerge una valutazione complessivamente positiva per quanto riguarda alcuni fattori interni alle imprese<sup>95</sup>, che sostengono l'importanza di alcune *preesistenze* proprie del modello di sviluppo locale, come ad esempio la flessibilità produttiva e la professionalità dei lavoratori; nel contempo si segnala tuttavia anche la necessità di incrementare le strategie aziendali volte all'apertura ai mercati esteri,

---

<sup>94</sup> si veda: S. Oliva a cura di, L'attrattività del Nord est in Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 90, Treviso, Fondazione Nordest, 2008; id. D. Marini, S. Oliva a cura di Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, Padova, Grafica Veneta, 2009; si veda anche: D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia

<sup>95</sup> cfr. S. Oliva a cura di L'attrattività del Nord est in Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 90, Treviso, Fondazione Nordest, 2008

all'internazionalizzazione e agli investimenti in tecnologia che hanno caratterizzato l'ultimo decennio. Coerentemente a questa linea, prende piede una riflessione critica sul fattore dimensionale delle aziende, e sulle relative commistioni tra azienda e famiglia, in merito alle quali si segnala la necessità di un incremento strutturale, con uno spostamento deciso a favore delle medie imprese.

Anche sul fronte del rapporto con gli altri soggetti presenti sul territorio, in particolare le banche e la concorrenza, la situazione attuale appare favorevole allo sviluppo e alla possibilità di dare vita a nuove realtà imprenditoriali. A questo livello di rapporti emergono tuttavia alcuni deficit, tra i quali quello richiamato con maggiore frequenza è relativo alla distanza tra l'offerta formativa e le esigenze del territorio e del sistema produttivo, che si traducono nel richiamo ad una maggiore collaborazione tra domanda (imprese) ed offerta (formazione), sia allo scopo di favorire l'inserimento lavorativo di diplomati e laureati al termine del percorso di studi, sia, per le imprese, di poter beneficiare di capitale umano in possesso di qualifiche specialistiche, valore essenziale nel contesto competitivo delle reti globali.

La duplice capacità di attrarre personale ad alta professionalità ed investimenti viene considerata, insieme alle infrastrutture, tra le dimensioni salienti della competitività. Essa è condizionata da più fattori: il livello di integrazione tra il mondo della ricerca e quello produttivo, ma anche l'efficienza del sistema metropolitano, i quali deficit concorrono a rendere poco attrattiva l'area. Rispetto alle strategie per aumentare la capacità di attirare cervelli si apre un ventaglio di proposte che vanno dal potenziamento delle infrastrutture in senso ampio, ad esempio attraverso l'investimenti in centri di ricerca di respiro internazionale, o al varo di politiche di incentivo allo sviluppo o all'insediamento di attività produttive innovative che potrebbero rappresentare lo sblocco sul mercato del lavoro dei cervelli che, come nel caso della città di Padova, l'Università sembra attirare, ma che il sistema cittadino non sembra poi riuscire a trattenere<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> D. Marini, S. Oliva, a cura di, Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, Padova, Grafica Veneta, 2009, pp. 124-125

Su tali questioni aperte è chiamato a rendere conto il Sistema Paese, il soggetto posto maggiormente sotto accusa, e nel contempo è in grado più di ogni altro di incidere con le proprie scelte sulle condizioni di asimmetria competitiva esistenti tra le aziende locali e quelle collocate in altri contesti più favorevoli. In riferimento al rapporto con questo soggetto si segnalano in particolare il grosso vincolo imposto dalla burocrazia, sia per quanto riguarda l'eccesso di pratiche e di adempimenti che per l'inefficienza dell'apparato, e quello dell'eccessiva pressione fiscale sulle imprese, che può spingere le imprese locali a collocarsi in altri territori, privando il Nord Est di importanti risorse. Ma anche i costi energetici e del lavoro, o ancora, le suddette variabili legate alla mobilità ed al territorio, che incidono sulla qualità della vita e sulla vitalità sociale in esso presente, implementando i servizi di mobilità e trasporto, l'offerta culturale, le abitazioni, il livello di coesione sociale, eccetera. Tra queste è però soprattutto la dotazione infrastrutturale a rappresentare il nodo problematico non rinviabile, pena il progressivo scivolamento dell'Italia, e del Nord Est, verso il basso nella classifiche sulla competitività e sull'attrattività ma, ancor più, il rischio di doversi accontentare di una crescita sempre più modesta.

### **1.1.1 I fattori interni alle imprese: capitale umano, innovazione tecnologica, flessibilità**

Per quanto riguarda i fattori interni alle imprese gli intervistati sono stati messi a confronto con le caratteristiche proprie del modello di sviluppo del Nord Est (piccola dimensione delle aziende, flessibilità produttiva, commistione tra azienda e famiglia, la capitalizzazione delle imprese stesse), con le nuove esigenze del mercato: apertura ai mercati esteri, investimento in tecnologia, investimento in capitale umano (relativi alla flessibilità), investimento in formazione professionale, competenze professionali dei lavoratori<sup>97</sup>:

---

<sup>97</sup> S. Oliva a cura di L'attrattività del Nord est in Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 90, 2008, Treviso, Fondazione Nordest

**Tab. 1** - A Suo giudizio in che misura allo stato attuale dei seguenti fattori interni alle imprese rappresenta oggi un punto di forza o di debolezza del sistema produttivo del Nord Est, in una scala da 1 (max debolezza) a 10 (max forza)? (debolezza  $\leq 5$ ; forza  $\geq 6$ ; val. %)?

	<b>Punto di debolezza</b>	<b>Punto di forza</b>	<b>Totale</b>	<b>Non risposte</b>
La dimensione delle imprese	33,6	66,4	100,0	3,2
<b>La flessibilità produttiva</b>	16,9	<b>83,1</b>	100,0	2,7
La commistione tra azienda e famiglia	35,4	64,6	100,0	3,1
<b>Le competenze professionali dei lavoratori</b>	13,8	<b>86,2</b>	100,0	1,1
<b>Gli investimenti in formazione professionale</b>	26,7	<b>73,3</b>	100,0	1,7
<b>Gli investimenti in innovazione tecnologica</b>	19,5	<b>80,5</b>	100,0	2,7
<b>Il livello di capitalizzazione delle imprese</b>	28,1	<b>71,9</b>	100,0	4,7
<b>L'apertura ai mercati esteri</b>	23,9	<b>76,1</b>	100,0	7,9

Fonte: Cassa di Risparmio del Veneto – Fondazione NE – dicembre 2008 (n. casi 1006) ; Quaderni FNE Collana Osservatori n. 90

Complessivamente i fattori interni alle imprese rappresentano un punto di forza del sistema produttivo nordestino. In particolare sono indicati come forti fattori di competitività: le competenze professionali dei lavoratori (86,2%), la flessibilità produttiva (83,1%), gli investimenti in innovazione tecnologica (80,5%). Si tratta di tre elementi che tengono insieme diversi aspetti tra loro strettamente legati: la possibilità di disporre di un capitale umano di qualità, insieme all'attenzione all'innovazione tecnologica favoriscono la flessibilità produttiva, ovvero la capacità di rispondere alle diverse esigenze/andamento del mercato e di adattarsi alle differenti richieste della clientela.

Secondo i dati di una ricerca precedente “I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est<sup>98</sup>” condotta nel 2000, tra gli imprenditori si fa strada già da diversi anni la consapevolezza della presenza di un legame significativo tra lo scarso investimento nei settori chiave dell'innovazione, dalle strategie di marketing e della comunicazione (69%) alle nuove tecnologie (68%) ed una cultura imprenditoriale non adeguata alle

<sup>98</sup> F. Bordignon, D. Marini, I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est, Quaderni FNE – Collana Panel, n. 1, 2000, Treviso, Fondazione Nord Est

sfide globali (sulla quale concordavano circa il 79% degli intervistati). La mancanza di un'adeguata cultura imprenditoriale, responsabile ad esempio della "scarsa attenzione alla gestione manageriale dell'impresa" o dell'"incapacità di ragionare a medio termine curandosi anche di ciò che non è urgente ora", sommata alla piccola dimensione aziendale (che secondo il 75% degli intervistati tende a penalizzare gli investimenti e per il 70% contribuisce a mantenere le imprese in una condizione di sottocapitalizzazione), gravava in particolare sulla capacità di investire in innovazione tecnologica, con la conseguente difficoltà a padroneggiarla.

Il tema dell'innovazione tecnologica è dunque particolarmente rilevante, in quanto chiarisce che lo sviluppo del Nord Est sul versante dell'innovazione imprenditoriale si gioca lungo l'asse di una maggiore consapevolezza, non solo delle sfide che la globalizzazione porta con sé, ma anche della cultura che essa produce, la quale implementa anche (ma non solo) l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Spiega in proposito Micelli<sup>99</sup>, che se il Nord est delle piccole imprese e dei distretti ha costruito il proprio miracolo sulla capacità di trasformare le competenze della tradizione artigianale in eccellenza manifatturiera (basandosi soprattutto sulla trasmissione del *learning by doing*), di fronte alle sfide introdotte dalla globalizzazione i soggetti territoriali si trovano invece di fronte alla necessità di scommettere sull'innovazione tecnologica ed imprenditoriale. Si pone dunque la necessità di riconsiderare il significato stesso di sviluppo, a partire dai suoi *assets* fondamentali, nella consapevolezza che il "saper lavorare tanto", il "saper fare" non bastano più, poiché il termometro dello stato di salute delle imprese e dell'economia di un territorio non misura più la sola produttività, bensì valuta sempre di più nuovi indicatori, non appartenenti alla sfera industriale i quali, come nel caso delle nuove tecnologie, si legano strettamente alla risorsa conoscenza, e richiedono investimenti importanti a rimedio del deficit accumulato rispetto agli altri Paesi europei.

Tra questi indicatori anche la formazione occupa un posto notevole, in quanto rappresenta un investimento chiave per lo sviluppo del "capitale umano" verso una

---

<sup>99</sup> cfr. S. Micelli, I saperi della metropoli per l'economia del Terzo Veneto, in *Please Disturb*, maggio 2007, Vicenza, Fuoribiennale

“forte e dinamica società della conoscenza<sup>100</sup>”, la quale si esplicita attraverso l’adozione di una prospettiva di *lifelong learning*. Sempre nell’ambito della sfera di problemi interni alle piccole e medie imprese individuati dalla ricerca “I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est<sup>101</sup>”, si nota che otto intervistati su dieci nel 2000 classificavano i temi riguardanti la formazione delle risorse umane al primo posto nella fascia de problemi ad alta criticità per le imprese. In particolare la scarsa preparazione/specializzazione e l’investimento insufficiente in formazione professionale sono i fattori considerati maggiormente critici. Entrambi riguardano il tema della formazione del personale, indispensabili a fronteggiare i mercati internazionali, e rispetto ai quali gli imprenditori stessi riconoscono lo scarso investimento da parte delle imprese.

Se si guarda alle concrete politiche del capitale umano del Nord est, la capacità delle aziende di diventare vere e proprie “imprese formative” appare ancora lontana in termini di sistema, soprattutto in riferimento alle piccole imprese; rendere più misurabili gli effetti della crescita professionale sulla generazione del valore di impresa rimane però una sfida necessaria ad operare in un’economia ed in una società in rapidissimo cambiamento, in cui diviene necessario tra l’altro far fronte a bisogni di competenze fortemente differenziati e talora latenti<sup>102</sup>. In questo senso diviene strategico migliorare la qualità del capitale umano in termini di formazione ed accesso alle risorse formative, nella consapevolezza che il miglioramento continuo delle specifiche competenze professionali rappresenta un investimento fondamentale all’innovazione, in special modo nel contesto attuale, che segna un’importante transizione dalle competenze della sfera industriale, a nuove conoscenze e competenze pertinenti alla dimensione immateriale (la cultura, la creatività, i servizi, ecc.), che sempre di più si collocano tra i fattori critici di successo per le imprese.

Come si analizzerà nel paragrafo dedicato al rapporto con il territorio, l’importanza della formazione delle risorse umane è connessa anche alla necessità di supplire alle

---

<sup>100</sup> cfr. D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l’economia, 2009, Marsilio, Venezia, p. 352

<sup>101</sup> F. Bordignon, D. Marini, I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est, Quaderni FNE – Collana Panel, n. 1, 2000, Treviso, Fondazione Nord Est

<sup>102</sup> cfr. D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l’economia, 2009, Marsilio, Venezia, p. 352

carenze del sistema della istruzione, che molto spesso sembra non riuscire a cogliere in pieno le esigenze dell'impresa, attraverso percorsi di formazione interna utili sia a riqualificare e ricollocare i lavoratori già disponibili all'interno, sia ad adeguare le competenze dei lavoratori in ingresso.

Tornando alla tabella, il 71,9% degli intervistati ritiene che anche l'attuale livello di capitalizzazione delle imprese rappresenti un punto di forza del sistema imprenditoriale locale. Un altro fattore valutato molto positivo per il sistema produttivo è l'apertura dei mercati esteri (76,1%): il Nord Est è da sempre un territorio fortemente vocato alle esportazioni, ma nel corso dell'ultimo decennio ha dimostrato di saper diversificare la propria presenza fuori dai confini nazionali con lo scopo, non solo di ridurre i costi di produzione, così come avvenuto nella prima fase di delocalizzazione nei paesi dell'Est Europa, ma soprattutto di presidiare nuovi mercati portatori di interessanti opportunità di sviluppo<sup>103</sup>.

Molto spesso la scelta o, qualche volta, la necessità di internazionalizzarsi ha indotto all'interno delle imprese, attraverso l'esperienza del confronto con i concorrenti e i mercati esteri, un importante cambiamento culturale che ha dato avvio alla forte ristrutturazione e riorganizzazione che ha caratterizzato soprattutto le medie imprese nordestine nel corso degli ultimi anni<sup>104</sup>. Tale trasformazione ha senza dubbio favorito un miglioramento della competitività del sistema produttivo nel suo complesso, escludendo dalla competizione le imprese che non hanno saputo avviare un processo di cambiamento interno.

Agli ultimi posti della classifica si collocano, infine, due elementi tipici del modello di sviluppo nordestino: la piccola dimensione (66,4%) e la commistione tra azienda e famiglia (64,6%). Questo risultato richiama le considerazioni precedenti, relative alla transizione dal *learning by doing* alla nuova economia della conoscenza, e si collega anche a quanto appena sottolineato rispetto allo spostamento del vantaggio competitivo a favore della media impresa; ciononostante, oggi tali fattori vanno riconsiderati alla

---

<sup>103</sup>cfr. C. Bergamasco, S. Oliva a cura di, L'internazionalizzazione del Nord Est. Un fenomeno diffuso e articolato, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 76, 2008, Treviso, Fondazione Nord Est

<sup>104</sup>D. Marini a cura di, Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo, 2008, Marsilio, Venezia

luce di un maggiore senso critico, che se da un lato vede il superamento della fase in cui tali caratteristiche venivano fortemente sostenute (si ricordi lo slogan “piccolo è bello”), d’altro canto impone di non considerarli nemmeno più i principali responsabili delle difficoltà del sistema produttivo locale. Per entrambi, in realtà, si cerca di ancorarne la positività o, viceversa, la negatività in base alle diverse situazioni di business e di mercato. Ad esempio, la piccola dimensione viene vista come un elemento positivo se coniugata con un mercato di nicchia o se accompagnata da esperienze di aggregazione su programmi specifici, come ad esempio un progetto di internazionalizzazione. Allo stesso modo la commistione tra azienda e famiglia può continuare a rappresentare un fattore di crescita per l’impresa, in termini di creatività, di impegno finanziario, di visione strategica, se l’imprenditore decide di integrare la sua presenza con quella di un management di qualità che lo supporti nella gestione sempre più complessa dell’azienda.

La dimensione di impresa è dunque un fattore valutato in modo differente in base al numero di addetti. Infatti, al crescere degli stessi diminuisce l’opinione che l’attuale dimensione delle imprese rappresenti un elemento di forza del sistema: sopra i 100 addetti quasi un’impresa su due lo considera un punto di debolezza. Le medesime considerazioni valgono per quanto riguarda la commistione tra azienda e famiglia: tra le imprese più strutturate, in cui certamente prevale una gestione affidata ai manager, meno della metà del campione considera ancora questo elemento un fattore di forza (47,5%). Viceversa, al crescere dei dipendenti aumenta l’idea che le competenze professionali e gli investimenti in formazione all’attuale livello costituiscano un fattore di forza. Sopra i 100 addetti, infatti, sono rispettivamente il 90,6% e l’84,4% coloro che li riconoscono come vantaggio competitivo del sistema. Un confronto dei dati in base al territorio di residenza dell’intervistato mette in luce alcune differenze che rispecchiano diversi modelli di sviluppo. Ad esempio, nelle due province del Trentino Alto Adige, tradizionalmente meno esposte sui mercati internazionali, il livello di apertura ai paesi esteri è considerato un fattore di forza da una quota inferiore di rispondenti rispetto alla media del campione. Allo stesso modo meno imprenditori trentini si dichiarano soddisfatti dell’attuale livello di investimenti in formazione tecnologica. O, ancora in Friuli Venezia Giulia viene giudicata più criticamente la commistione tra azienda e famiglia. Infine, per quanto riguarda i settori si osserva una generale uniformità dei

giudizi con eccezione di quelli del terziario riferiti al tema degli investimenti in formazione professionale e di capitalizzazione delle imprese per cui cresce, rispetto alla media, la percentuale di chi li giudica un elemento di debolezza del sistema.

Si può concludere osservando che, seppure apparentemente nulla è cambiato poiché gli obiettivi sono rimasti gli stessi di dieci anni fa: innovazione, finanza, dimensione, le aziende del Nord Est negli ultimi anni hanno assunto una fisionomia molto differente per poter rimanere competitive. Le stesse tre sfide si proporranno come obiettivi anche per il decennio a venire. La stessa flessibilità e il tasso di internazionalizzazione non svolgeranno un ruolo secondario, così come la ricerca, da sempre fondamentale motore d'innovazione. Il vero asse portante delle aziende del Nord Est, nondimeno, rimarranno le risorse umane e la loro professionalità.

### 1.1.2 Il rapporto con il territorio

Anche il rapporto con il territorio è considerato un ambito particolarmente rilevante della mappa dei punti di forza e debolezza del sistema produttivo, che si snoda in particolare intorno a quattro questioni fondamentali: il radicamento sul territorio, l'accesso al credito, la costruzione di alleanze tra imprese, il rapporto con il mondo della scuola<sup>105</sup>:

**Tab. 2** - A Suo giudizio in che misura lo stato attuale dei seguenti fattori relativi al rapporto con il territorio rappresentano oggi un punto di forza o di debolezza del sistema produttivo del Nord Est, in una scala da 1 (max debolezza) a 10 (max forza)? (val. %)

	Punto di forza (6-10)
<b>Il radicamento sul territorio</b>	<b>82,2</b>
<b>L'accesso al credito</b>	<b>68,5</b>
<b>Le relazioni tra gli imprenditori</b>	<b>66,3</b>
<b>Il rapporto tra il mondo della scuola e le imprese</b>	<b>55,4</b>

*Fonte: Cassa di Risparmio del Veneto – Fondazione NE – dicembre 2008 (n. casi 1006); Quaderni FNE Collana Osservatori n. 90*

Dai dati riportati è osservabile che i primi tre fattori estratti sono giudicati elementi di forza del sistema produttivo. In particolare, il forte radicamento territoriale delle

<sup>105</sup> S. Oliva a cura di L'attrattività del Nord est in Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 90, Treviso, Fondazione Nordest, 2008

imprese rappresenta un dato molto rilevante in considerazione all'elevato grado di internazionalizzazione delle attività imprenditoriali nordestine che, sottolinea la ricerca, trova conferma sia nella loro scelta di mantenere a livello locale quelle relazioni di fornitura e subfornitura in grado di garantire la qualità della produzione, sia nel non prevedere l'automatica chiusura degli stabilimenti nel Nord Est nel caso dell'apertura di nuove unità produttive all'estero. Per quanto riguarda l'accesso al credito poi, anche il rapporto con il sistema bancario evidenzia una situazione favorevole alla competitività e allo sviluppo delle imprese. Il sistema bancario locale è molto variegato e vede fianco a fianco i grandi istituti bancari nazionali e, soprattutto in Friuli Venezia Giulia e in Trentino Alto Adige, i piccoli istituti di credito cooperativo. L'insieme di questi soggetti per circa sette intervistati su dieci (68,5%) garantisce al sistema delle aziende un buon supporto finanziario, garantendo un positivo livello di accesso al credito.

Esiste invece una forte problematicità legata al rapporto tra il mondo della scuola e le imprese. Le imprese accusano il sistema della formazione di non riuscire a rispondere tempestivamente alle esigenze del mercato. Tuttavia, esiste anche una difficoltà da parte del mondo delle aziende nel comunicare all'esterno i propri fabbisogni professionali, non solo in termini di specifiche figure lavorative ma anche in termini di competenze necessarie, un aspetto che nel 2000 veniva evidenziato dal 94% del campione di imprenditori intervistati, che denunciavano la difficoltà di reperire personale dotato di competenze specializzate, sia di alto che di basso profilo. Tale difficoltà, in parte confermata dallo scarso investimento in formazione tecnica e professionale, è di per sé indicativa di un collegamento scarso e inefficiente tra mondo della formazione ed imprese, che trova conferma nell'esito di ricerche più recenti realizzate sul territorio<sup>106</sup>, le quali mettono in luce che le occasioni di confronto tra le due realtà sono ancora poco sviluppate, con il risultato di formare persone che non conoscono e non hanno sperimentato il mondo del lavoro, e non possiedono le necessarie competenze tecniche, personali e relazionali. Il mondo della formazione (anche universitaria) non sembra dunque ancora in grado di interrogarsi seriamente sull'effettiva incidenza di determinati settori di mercato in rapporto all'offerta formativa su di essi disegnata, mentre al sistema impresa non è ancora evidentemente consapevole del ruolo di prima linea che è

---

<sup>106</sup> F. Bordignon, D. Marini, I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est, Quaderni FNE – Collana Panel, n. 1, 2000, Treviso, Fondazione Nord Est

chiamato a svolgere nella formazione, proprio perché solo un legame più diretto con le imprese può aiutare la coerenza tra domanda ed offerta di lavoro. È possibile concludere osservando che negli ultimi anni hanno preso l'avvio sul territorio alcune esperienze di alternanza scuola lavoro che stanno mettendo in moto circuiti virtuosi ma che, tuttavia, risultano ancora insufficienti per determinare una piena soddisfazione da parte del sistema imprenditoriale locale.

### 1.1.2.1 Alleanze tra le imprese

La sempre maggiore interdipendenza dei settori economici, e il crescente bisogno di integrazione sociale introdotti dalla complessità dei sistemi globali odierni, sono all'origine di un'evoluzione radicale del modo di concepire il rapporto tra le imprese e il territorio. Le nuove esigenze relazionali che intercorrono tra i due soggetti sono particolarmente accentuati in rapporto a due aspetti fondamentali, osservabili nella tabella seguente: da un lato cresce il bisogno di un maggiore collegamento con il sistema della formazione sopradescritto, e dall'altro si impone la necessità di costruire sistemi di alleanze fra imprese<sup>107</sup>. Si osservi la seguente tabella:

**Tab. 3** - In che misura, a suo avviso, ciascuno dei seguenti fattori rappresenta un problema nel rapporto tra le imprese ed il territorio? (valori %)

	<b>abbast</b>	<b>molto</b>	<b>molto +abbast</b>
<b>La difficoltà a trovare personale specializzato</b>	38.1	54.3	<b>92.4</b>
<b>Lo scarso collegamento tra scuola ed imprese</b>	36.5	51.0	<b>87.5</b>
La carenza di manodopera	47.1	36.5	83.7
<b>La costruzione di alleanze tra imprese</b>	43.8	37.1	<b>81.0</b>
La scarsa propensione delle banche a finanziare i progetti delle piccole imprese	42.2	34.3	76.5
La scorrettezza dei concorrenti che fatturano in nero	35.9	23.3	59.2

Fonte: Fondazione NE –dicembre 2000 (n. casi 1020); Quaderni FNE, Collana Panel, n. 1

È immediato il riferimento alla generica difficoltà di agire collettivamente che è propria dell'Italia stessa oltre e prima che del Nord Est. Si tratta di un problema che affonda le

<sup>107</sup> F. Bordignon, D. Marini, I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est, Quaderni FNE – Collana Panel, n. 1, 2000, Treviso, Fondazione Nord Est

radici nell'identità culturale italiana, fondata, di fatto, su una cultura civica campanilistica, che ha concorso a determinare storicamente sistemi di appartenenza a dimensione locale. A tale proposito Daniele Marini osserva che «L'autonomia, il far da sé, valori importanti per questo territorio, hanno generato una mentalità localistica che è difficile abbandonare. Ma l'eccesso di autonomia porta all'autonomismo, alla frammentazione, mentre il Veneto dovrebbe pensarsi come una nuova governance dello sviluppo territoriale di tipo metropolitano<sup>108</sup>». È dunque possibile affermare che l'abitudine al far da sé, all'autonomia, alla centralità dell'individuo, si sia costituita quale propensione culturale identificativa del Nord est, costituzionalmente restio a ricercare progettualità condivise nella definizione di nuovi modelli di business, in primis attraverso la costituzione di alleanze interimpresa.

Il cambiamento di scenario determinato dalla progressiva internazionalizzazione dei mercati e dall'incalzante processo di globalizzazione ha imposto alle imprese e a tutti gli attori economici, sociali e istituzionali rilevanti nel territorio, di imparare a confrontarsi con un contesto allargato, interpretando bisogni emergenti, leggendo linguaggi diversi, negoziando interessi e soprattutto condividendo risorse (materiali e simboliche) limitate. La necessaria ricerca di un nuovo coordinamento tra le risorse e tra gli attori che a vari livelli operano nel territorio, è tuttavia ostacolata da una serie di fattori, in parte attribuibili a cause culturali, che disconoscono il valore del "fare sistema". Ciò appare un riflesso dell'impreparazione a gestire i risvolti inattesi del successo economico, che ha avviato lo sviluppo di un territorio storicamente povero, arretrato e a vocazione rurale come è stato a lungo il Nord est.

Lo sviluppo industriale del Nord est, che ha consolidato la presenza dei distretti industriali e avviato la crescita imprenditoriale, si è innestato ad un substrato preesistente, costituito da una rete policentrica di piccoli centri disseminati in una campagna urbanizzata tra loro collegati da una rete di piccole infrastrutture, in cui domina l'artigianato o la piccola impresa a gestione familiare, che ha sede nelle abitazioni, nei piccoli laboratori, che si moltiplicano progressivamente secondo una logica di sviluppo economico, territoriale e sociale che procede parimenti, in un regime di complicità e di reciprocità. Questo sistema ha consolidato i confini di appartenenze specifiche, costruito e riprodotto identità collettive fortemente radicate al proprio

---

<sup>108</sup> Corriere della sera – Italie - mercoledì 20 maggio 2009; p. 3

contesto di vita, fatto di relazioni sociali informali, fiduciarie, mutualistiche, favorevoli alla trasmissione facilitata di know-how e di esperienza, che non di rado crea le condizioni per la mobilità sociale di ex operai, che si mettono in proprio e divengono competitors dei propri titolari, il tutto nello stesso territorio.

Si è detto che in questo modello, in cui lo Stato e le istituzioni, così come i sindacati stessi hanno avuto pochi spazi di azione<sup>109</sup>, il forte desiderio di auto-governo e di auto-gestione dei fatti economico-sociali si è consolidato quale tendenza diffusa, nel tempo che ha permeato i tratti distintivi del territorio<sup>110</sup>. Ma sono anche gli stessi imprenditori a rilevare l'“incapacità di fare business comune fra piccole aziende complementari di uguali dimensioni”, oppure “incapacità di fare sistema” così da meglio affrontare la concorrenza<sup>111</sup>. Nell'attuale contesto competitivo dei sistemi complessi, risulta invece fondamentale creare una filiera anche immateriale, attraverso la quale ottimizzare l'efficienza organizzativa e le risorse creative, tenendo conto che mettere in rete tutti i subfornitori che concorrono alla realizzazione di un prodotto, pone a sua volta il problema di declinare gli investimenti verso la costituzione e la gestione di adeguate infrastrutture relazionali, oltre che di quelle di trasporto, entro le quali sia possibile far circolare con rapidità conoscenze e competenze a livello globale, valorizzandone la distintività locale.

### **1.1.3 Il Sistema Paese**

Il terzo ambito che completa l'insieme dei punti di forza e di debolezza del sistema produttivo nordestino è costituito dal Sistema Paese, il quale sottende al complesso dalle condizioni legislative, infrastrutturali e istituzionali che lo Stato ai suoi diversi livelli istituzionali mette a disposizione del ceto imprenditoriale. Si tratta di un aspetto cruciale nel confronto con altri territori, poiché in grado di creare veri e propri vantaggi o svantaggi localizzativi al sistema produttivo. La lettura complessiva dei dati non lascia dubbi sulla negatività del giudizio espresso dagli intervistati in merito ai limiti alla

---

<sup>109</sup> Gian Antonio Stella, Schèi, 1996, Baldini&Castoldi, Milano

<sup>110</sup> F. Azzariti, Il cambiamento come paradigma in F. Azzariti a cura di, Capire il Nord-est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra old e new economy raccontati dai protagonisti, 2000, Angeli, Milano

<sup>111</sup> F. Bordignon, D. Marini, I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est, Quaderni FNE – Collana Panel, n. 1, 2000, Treviso, Fondazione Nord est

competitività imposti dal Sistema Paese così come attualmente strutturato. I fattori considerati: infrastrutture di mobilità e in senso ampio, leggi sul mercato del lavoro, costo del lavoro e dell'energia, pressione fiscale, burocrazia, costituiscono infatti una cornice fortemente critica entro cui le imprese operano, responsabile di un importante svantaggio allocativo per il sistema produttivo<sup>112</sup>:

**Tab. 4** - A Suo giudizio, in che misura allo stato attuale ciascuno dei seguenti fattori relativi al sistema paese rappresenta un punto di forza o di debolezza del sistema produttivo del Nord Est, in una scala da 1 (max debolezza) a 10 (max forza) (debolezza  $\leq 5$ ; forza  $\geq 6$ ; val. %)?

	<b>Punto di debolezza</b>	<b>Punto di forza</b>	<b>Total e</b>	<b>Non risposte</b>
<b>La burocrazia</b>	<b>89,8</b>	10,2	100,0	1,0
<b>Le infrastrutture</b>	<b>63,0</b>	37,0	100,0	1,5
Le leggi sul mercato del lavoro	67,5	32,5	100,0	1,6
<b>La pressione fiscale</b>	<b>83,7</b>	16,3	100,0	0,8
Il costo del lavoro	72,7	27,3	100,0	0,7
Il costo dell'energia	78,7	21,3	100,0	1,1

*Fonte: Cassa di Risparmio del Veneto – Fondazione NE – dicembre 2008 (n. casi 1006); Quaderni FNE Collana Osservatori n. 90*

È osservabile dai dati riportati che per quanto pertiene ai fattori relativi al rapporto con il sistema Paese, il fattore di debolezza più rilevante per l'attrattività del sistema produttivo è rappresentato dalla burocrazia (89,8%), e dalla pressione fiscale (83,7%) cui sono sottoposte le attività imprenditoriali. Le critiche mosse alla burocrazia italiana non si riferiscono solo l'eccessivo impegno finanziario e in termini di tempo imposto dalla molteplicità e complessità degli adempimenti richiesti, ma anche l'inefficienza della macchina burocratica stessa<sup>113</sup>. La sua posizione resta invariata rispetto alla ricerca del 2000, nella quale a sua volta si classificava al primo posto tra i vincoli per la produttività nell'ambito dei problemi nel rapporto tra le imprese e il sistema paese secondo il 97% degli intervistati.

<sup>112</sup> cfr. S. Oliva a cura di L'attrattività del Nord est in Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 90, Treviso, Fondazione Nordest, 2008

<sup>113</sup> cfr. D. Marini a cura di, Un fenomeno di normalità: piccole e piccolissime imprese del manifatturiero, Quaderni FNE, Collana Ricerche, n. 39, 2006, Treviso, Fondazione Nord est

Certamente anche la vicinanza delle regioni nordestine ad altri contesti territoriali europei rende tale situazione ancora più stringente in quanto il confronto sfavorisce le realtà imprenditoriali locali, creando una situazione concorrenziale sfavorevole al vantaggio allocativo delle stesse, cui si assommano il costo dell'energia e del lavoro. L'aspetto sul quale si ritiene tuttavia più opportuno approfondire una riflessione, è quello delle infrastrutture, anch'esso un grave ostacolo allo sviluppo della competitività del sistema produttivo, oltre che un nodo problematico per la qualità del territorio nel suo complesso.

La crescita dei flussi interni e, soprattutto verso i mercati esteri, rischiano di rendere ancora più critici i risvolti della mancata realizzazione della dotazione infrastrutturale di collegamento adeguata (che pone in cima alle priorità la realizzazione dei corridoi transeuropei che dovrebbero passare proprio nelle regioni nordestine), che rischia di privare il Nord Est della sua vocazione di piattaforma logistica rispetto ai mercati europei, con la conseguente perdita dei vantaggi fondamentali derivanti dalla centralità della propria posizione geografica.

## **2. Rigenerare le basi dell'attrattività del Nord Est**

Appare evidente che le risorse, in termini di persone ed imprese, si dirigono e si stabiliscono laddove un territorio risulta essere maggiormente attrattivo, ovvero è in grado di prospettare il maggior vantaggio localizzativo rispetto ad altri contesti territoriali. Ne consegue che la capacità competitiva di un territorio risulta complementare ed interdipendente alla capacità di attrarre<sup>114</sup>, valorizzare e trattenere i propri soggetti interessati sul territorio.

Dalle rilevazioni relative ai punti di forza e di debolezza riferiti alle macro dimensioni chiave dello sviluppo economico e sociale nordestino precedentemente individuati, emerge chiaramente che diversi suoi attori sociali non sembrano avere ancora raggiunto pienamente la consapevolezza di vivere in un territorio inserito nei corridoi

---

<sup>114</sup> cfr. P. Dubini, L'attrattività del Sistema Paese, 2006, Il Sole 24 Ore, Milano

transeuropei, né sembrano cogliere appieno le potenzialità di sviluppo metropolitano<sup>115</sup> che riguardano l'area, con i conseguenti problemi di coordinamento verso l'obiettivo di elaborare scelte politiche ed imprenditoriali ad esso finalizzate. Se da un lato emergono punti di forza di assoluto rilievo (tra cui l'apertura ai mercati, la flessibilità produttiva, il *know how* e le competenze presenti sul territorio, il buon rapporto con il mondo del credito e tra imprese, ma anche la vivacità del tessuto economico o la buona qualità della vita, ecc.) dall'altro si riscontra un significativo contro bilanciamento dei fattori di attrazione del territorio causato dai problemi della mobilità e delle infrastrutture, come si è visto non solo in riferimento a quelle di tipo materiale, ma, in senso ampio, all'insieme delle funzioni che sono in grado di garantire il confronto con altri soggetti, sia nazionali che internazionali, attraverso la creazione di reti di relazione, di scambio delle idee e di condivisione delle innovazioni, che a loro volta mobilitano i processi di sviluppo economico, sociale e territoriale nel loro complesso.

La premessa di fondo della riflessione sul futuro del Nord est è quella della necessità di rigenerare del suo profilo competitivo, venuto a logorarsi negli ultimi anni a causa dell'esaurimento dei fattori interni e del profondo mutamento del quadro globale. Ciò va fatto mettendo mano ad un investimento impegnativo in termini di nuovo capitale intellettuale e relazionale, molto più che di quello economico e finanziario. Per affrontare questo compito c'è un estremo bisogno di definire una *vision* comune del Nord est nell'arco delle prossime due-tre generazioni, che dia l'indirizzo verso determinati valori di fondo ai quali ispirare il piano regolatore, non solo materiale, dello sviluppo, decidendo dunque quali "grandi opere" mettere in cantiere, e impegnando i soggetti sia politici ed istituzionali, che economici e sociali, a individuare, selezionare e formare le risorse umane che assicurino l'efficacia e l'efficienza dell'investimento, vale a dire formare la classe dirigente futura, chiamata a governare le complessità del Nord Est di domani.

---

<sup>115</sup> cfr. D. Marini Il Nord est Talent scout in D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 29-30

Diversi sono gli elementi che determinano la capacità di attrazione di un territorio e si compongono sia di fattori oggettivi, sia di elementi soggettivi e di percezione. I fondamentali possono essere riassunti nelle seguenti cinque aree tematiche<sup>116</sup>:

- 1 Questione demografica e migratoria
- 2 Capitale umano e mercato del lavoro
- 3 Relazione con il territorio
- 4 Infrastrutture materiali ed immateriali
- 5 Governance

## **2.1 Questione demografica e migratoria**

La questione demografica costituisce un fattore fondamentale per comprendere l'attualità e inquadrare le prospettive degli scenari sociali ed economici del prossimo futuro. Nell'arco di un decennio la popolazione residente a Nord est è cresciuta significativamente: andiamo incontro ad una nuova primavera demografica, ma quasi esclusivamente grazie all'apporto di immigrati da altri Paesi (da qui al 2050 ne serviranno da 20 mila a 40 mila in più ogni anno solo per mantenere l'attuale livello demografico)<sup>117</sup>, seppure si registri un incremento anche tra le coppie autoctone, in particolare nella fascia delle 30-35enni e nelle coppie di conviventi. Il Nord est costituisce oggi l'11% della popolazione nazionale, contribuendo per il 20% alla sua crescita. Nel contempo, aumentano l'età media ed il livello di salute.

Questi pochi dati sono sufficienti a comprendere l'importanza che le politiche familiari sono destinate ad assumere nell'immediato futuro, con particolare riferimento agli anziani, per i quali si stima nell'arco dei prossimi quattro anni una crescita che si attesterà sui livelli di quella delle generazioni con meno di 14 anni; si stima inoltre che nel 2050 quasi una persona su dieci sarà ultraottantenne, con i relativi nuovi fabbisogni

---

<sup>116</sup> cfr. D. Marini, S. Oliva a cura di Padova. *Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa*, 2008, Grafica Veneta, Padova; si veda anche D. Marini, S. Oliva, a cura di, *Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia*, 2009, Marsilio, Venezia

<sup>117</sup> cfr. F. Jori, *Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti*, 2007, Marsilio, Venezia, p. 89

sanitari e sociali; sul mercato del lavoro già nel 2020 per ogni 100 nuovi pensionati disporremo solo di 80 nuovi lavoratori.

Il tema demografico si collega alla questione migratoria, riguardo alla quale si segnala un consistente aumento degli ingressi con una quota di immigrati che nel 2008 si attestava al 7,9% (5,8% in Italia). Seppure sia possibile che la crisi attenui leggermente l'afflusso, va tenuto conto che essi rispondono ad un fabbisogno lavorativo sia per le imprese che per le famiglie, che il ricambio della popolazione locale non riesce a garantire; inoltre l'immigrazione rappresenta un dato strutturale, in quanto le famiglie si consolidano, nascono figli che parlano la stessa lingua dei locali, ne assumono stili di vita e comportamenti e frequentano le scuole primarie.

La questione migratoria si lega sempre di più al tema dell'integrazione culturale e religiosa, particolarmente delicata in riferimento agli immigrati di religione islamica. Sul totale degli immigrati, 49,4% sono cristiani (di cui 13,6% cattolici e 31,3% ortodossi), mentre il restante 50,6% sono non cristiani, di cui il 33,4% musulmani, e il 17,2% di altre religioni<sup>118</sup>. Ci attendono crescenti e dure prove di convivenza tra estranei in una società destinata a divenire sempre più plurale; l'estraneità di valori altri e degli altri contribuirà all'aumento della complessità sociale esperita nel quotidiano.

## **2.2 Capitale umano e mercato del lavoro**

Una seconda dimensione rilevante per la competitività riguarda la capacità del territorio di dotarsi di capitale umano, generandolo e accumulandolo. La verifica del livello di concentrazione (e di qualità) del capitale umano presente sul territorio coinvolge diversi fattori: dall'andamento demografico, al fenomeno migratorio, all'offerta culturale, alla coesione sociale, al sistema della formazione e a tutti gli aspetti e le aree di investimento sensibili per l'attrazione di cervelli, che come si vedrà in seguito sono direttamente connessi all'attrattività delle altre dimensioni, nessuna esclusa.

Secondo le stime dagli anni Settanta in poi le famiglie e le giovani generazioni hanno compiuto una vera e propria rincorsa ai titoli di studio, che hanno portato il Nordest a

---

<sup>118</sup> fonte : D. Marini, Il Nord Est talent scout, in D. Marini, Il Nord est talent scout, in Nord Est 2009. X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 24-28

raggiungere indici di performance superiori alla media nazionale. La quota di diciannovenni diplomati è pari al 67,4% mentre è del 66,8% in Italia. Sul versante dell'incontro fra domanda e offerta di lavoro, il sistema produttivo lamenta da tempo la scarsità di figure tecniche specializzate<sup>119</sup>. Le famiglie e i giovani hanno privilegiato la scelta dei licei sugli istituti professionali e tecnici, seppur negli ultimi anni sembra profilarsi una leggera ripresa di questi ultimi, e gli stessi orientamenti universitari vedono privilegiare gli indirizzi umanistici rispetto a quelli tecnici. L'orientamento professionale e scolastico stenta a porsi quale sistema, delegando l'accompagnamento alla scelta quasi interamente alle famiglie.

Inoltre vi è la questione fondamentale del rapporto tra sistema produttivo e formazione/alta formazione, al centro di gravi problematiche: se il mondo del lavoro reclama la distanza del mondo dell'istruzione rispetto alle esigenze delle imprese, quello della formazione pone l'accento sulla scarsa capacità del mondo produttivo di relazionarsi con gli istituti della formazione, e si rendono più che mai necessaria l'individuazione di azioni congiunte per cercar di accorciare il divario tra i due mondi; un'altra questione fondamentale è poi quella dell'eccessiva frammentazione del sistema universitario e dei centri tecnologici, cui la scarsità di risorse e la bassa competitività chiedono urgentemente di far fronte attraverso l'addensamento e la concentrazione, che possono consentire di realizzare ricerche di spessore e di diventare attrattivi per profili professionali pregiati.

Nel 2008 il mercato del lavoro ha continuato a manifestare un aumento nella quota di popolazione impiegata nel settore industriale (36,6%; in Italia è il 29,7%), in controtendenza con il resto del Paese, e l'occupazione dipendente (76,9%) da un anno all'altro cresce di più che a livello nazionale (74,5%), così come la componente femminile (41,3%; 39,9% in Italia). Tutto ciò fino al 2008 ovvero all'inizio della crisi, dall'inizio della quale si registra un'impennata della richiesta di ore di cassa integrazione e l'inserimento di lavoratori nelle liste di mobilità, con un trend che, se si mantiene stabile, potrebbe toccare il massimo storico della cassa integrazione ordinaria entro la fine del 2009, benché ad una quota inferiore alla media nazionale.

---

<sup>119</sup> D. Marini, S. Oliva, Le competenze tecniche nel Nord Est. Le distanze tra formazione e imprese, in Quaderni FNE, Collana Panel, n. 16, 2007, Treviso, Fondazione Nord Est

### 2.3 Progettare una nuova geografia urbana del Nordest su scala europea

Espandendosi progressivamente, i distretti industriali hanno polverizzato capannoni e insediamenti in soluzione di continuità lungo le direttrici stradali, dando origine ad un territorio unico, di fatto metropolitano, il cui confine tra urbano ed extraurbano è liquido, quasi impercettibile per chi vive e si muove al suo interno. Eppure l'idea stessa di questo sistema, pure vissuto nel quotidiano, rimane una realtà "inconsapevole" per i suoi abitanti, che non viene adeguatamente percepita né risulta sedimentata nell'immaginario collettivo, e che, soprattutto, non può dirsi adeguatamente gestita sotto il profilo dei servizi, delle infrastrutture e delle politiche.

Dunque, seppure il Nord Est si presti già fisicamente ad essere metropoli, essa è ancora una metropoli inconsapevole, che, esemplificando, vede spuntare come funghi i suoi nuovi grattacieli ma che non è ancora in grado di pensare a costruire una metropoli vera. E' una metropoli che, a differenza dalle altre, non si è ancora dotata di un collegamento ferroviario ad alta velocità. E' una metropoli che mantiene in vita oltre una decina di sedi universitarie che, invece di specializzarsi per competere sul mercato globale della formazione, duplica i corsi (ed i costi) tra sedi distanti 20 km l'una dall'altra.

La dispersione delle sedi universitarie, (così come dei centri tecnologici), è un esempio calzante della difficoltà di ragionare in termini di *coopetition*<sup>120</sup>, ovvero di cooperazione a livello sistemico, per meglio competere a livello internazionale; essa dimostra infatti la scarsa propensione e capacità ad ottimizzare le risorse a disposizione, allo scopo di ricercare una maggiore efficienza complessiva. Ciò può essere ricondotto innanzitutto all'assenza di una visione strategica e condivisa rispetto ai temi chiave dello sviluppo da parte della classe dirigente, che dovrebbe servire ad elaborare strategie utili a migliorare la competitività del territorio, e alle conseguenti difficoltà di governo della complessità, funzionale alla costruzione del consenso rispetto alle azioni e ai percorsi di medio e lungo periodo che si decide di intraprendere, proprio perché questi devono necessariamente essere adottati collettivamente per avere successo.

---

<sup>120</sup> Daniele Marini, Silvia Oliva a cura di, Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, 2008, Padova, Grafica Veneta, p. 19

L'emblema dell'uso poco intelligente che finora si è fatto del territorio<sup>121</sup> è rappresentato dal ritardo infrastrutturale, che ha interessato in particolare l'area Veneto. La massiccia conversione industriale delle zone rurali del Veneto, è stata caratterizzata da una sostanziale conservazione delle città e da una progressiva innovazione del territorio extra-urbano. Si è detto che in questa congiuntura i processi di industrializzazione e di urbanizzazione hanno seguito la logica della de-regolazione spontanea sul territorio, mescolando l'industria con l'agricoltura senza disporre né di piani di sviluppo né di strategie di programmazione, e in assenza di modelli sia macro che micro, bensì limitandosi a produrre un adeguamento forzoso della vecchia struttura produttiva a quella nuova.

L'industria, i commerci, le attrezzature, le infrastrutture, gli impianti si sono sviluppati fuori dalle città, innervando la campagna con filamenti insediativi lungo le strade e alimentando aloni edilizi nelle periferie, il tutto consumando e congestionando estesamente la risorsa territorio. Un "continuum insediativo" ha finito per saldare Padova con Venezia, ma anche la direttrice Miranese, Castellana, Romea, sono divenuti luoghi di agglomerazione di vaste periferie. Attorno a Mestre e a Padova, così come a nord di Treviso, i comuni della prima e della seconda cerchia hanno evidenziato trend di sviluppo urbanistico, demografico e produttivo assai celeri. In seguito i grandi centri commerciali e le zone produttive di tipo terziario hanno progressivamente occupato ampie zone agricole con insediamenti estensivi, riservando alle città le sole funzioni di eccellenza e i servizi rari.

Questo *modello* veneto, propugnato dagli economisti ed avversato dagli urbanisti, si è imposto sulla scena con una energia ed una progressione inarrestabili<sup>122</sup>, trasformando progressivamente il paesaggio rurale in un ambiente urbano-rurale peculiare, caratterizzato dalla proliferazione di villette con annessi "capannoni" industriali, spesso di piccole dimensioni, disseminati in aree asfittiche, in posizioni geografiche marginali e tra loro scollegate, che hanno influito negativamente sulla capacità di gestire il

---

<sup>121</sup> D. Marini, Il Nord est talent scout in D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 29-30

<sup>122</sup> F. Posocco, Descrizione geografico- storica del concetto di area urbana e metropolitana e sua evoluzione in L'area metropolitana del Veneto centrale, pp. pp. 17 -22 in G. Righetto, M. Riolfatti a cura di, ATTI Prima Giornata – Convegno 16 giugno 2001, Centro di Ecologia Umana Università degli Studi di Padova

trasporto “di tutto dappertutto”. Inoltre, all’ aumento esponenziale della domanda di relazione e di trasporto introdotta dal rapido decollo industriale ed economico, non è corrisposto un potenziamento efficiente delle infrastrutture, mentre quelle esistenti si sono rivelate progressivamente ed inevitabilmente inadeguate a gestire i nuovi flussi, inaugurando la lunga stagione della viabilità problematica nel Nord-est.

Seppure la “città diffusa” costituitasi nella pianura centrale del Veneto, cosiddetta Patreve (Padova-Treviso-Venezia), abbia saputo pareggiare in poco tempo i livelli di produzione ed eccellenza manifatturiera delle grandi metropoli europee e mondiali, non è riuscita altrettanto ad emanciparsi dallo status di realtà atipica ed è rimasta frammentata, congestionata dal traffico, e priva delle connessioni e dei collegamenti essenziali ad uno sviluppo armonico ha assunto lo status penalizzante di un “pupazzo che non sta in piedi<sup>123</sup>” in quanto area, di fatto, non integrata nel rango delle altre “capitali” della modernità nazionali ed europee.

Oggi il territorio rivendica più che mai un’identità nuova: quella di una vasta area metropolitana, che chiede (all’istituzione regionale in primis) di essere accompagnata tempestivamente nella competizione, ormai internazionale, attraverso infrastrutture, snodi, investimenti in servizi, mappe di semplificazione<sup>124</sup>. L’infrastruttura del sistema relazionale che preside ai flussi di persone, merci e informazioni diviene la condizione essenziale a competere nella dinamica di flussi, soprattutto materiali, che si svolge su assi e corridoi europei, congestionati soprattutto intorno alle agglomerazioni delle maggiori città e delle aree più dense del pianeta, tra cui la pianura padana. In questo senso il tema delle infrastrutture diviene cruciale ed emblematico, poiché dal piano dei trasporti e della mobilità urbana, si estende fino ad intrecciare i nodi altrettanto sensibili della qualità della vita, dello sviluppo insediativo e dell’occupazione del territorio; in sintesi finisce per coinvolgere tutto ciò che presiede alla qualità complessiva del “sistema metropolitano” territoriale e, dunque, all’efficienza del quadro di collegamento tra i vari “quartieri”, siano essi comuni o distretti, lungo i quali si definiscono i flussi di relazione che l’area Nord Est.

---

<sup>123</sup> S. Righi, La regione che vola ma va a bassa velocità, in Corriere della sera – Italie, 20 maggio 2009, p. 7

<sup>124</sup> F. Azzariti, Il cambiamento come paradigma in Ferdinando Azzariti a cura di, Capire il Nord-est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra old e new economy raccontati dai protagonisti, 2000, Angeli, Milano

### **2.3.1 Verso una nuova relazione con il territorio**

Accessibilità e congestione costituiscono un binomio imprescindibile dello sviluppo concentrato: nella dinamica di domanda – offerta di trasporto, tutte le nuove infrastrutture realizzate per rimediare alla congestione rappresentano un’offerta aggiuntiva di trasporto destinata ad assorbire la domanda esistente e ad attrarne di nuova, grazie al conseguente miglioramento delle performance lungo gli assi continentali serviti.

Questa è la dinamica che ha caratterizzato il settore del trasporto stradale europeo nell’ultimo decennio sia sul mercato interno che su quello esterno, conseguentemente alla crescita di domanda del mercato interno e dell’allargamento ad est che, grazie all’abbattimento del costo del lavoro, ha catalizzato a sé flussi di trasporto stradale in precedenza sconosciuti. Ciò è avvenuto al prezzo di un’insostenibilità nel lungo periodo, causata dalla vulnerabilità prodotta dalla congestione delle strade, dall’inquinamento e dall’incidentalità. Ma la concentrazione in atto di uomini e di investimenti nelle aree metropolitane e la congestione dei maggiori corridoi della mobilità terrestre che le collegano tra loro, costituiscono la logica stessa dello sviluppo contemporaneo, secondo la logica per cui quanto più elevata è una funzione tanto maggiore sarà il numero di utenti che essa attrae, gli utili e i redditi che ridistribuisce, l’occupazione qualificata che crea, gli investimenti che determina, in sostanza il ciclo virtuoso dello sviluppo di quel territorio.

Tali risvolti non vanno dunque rigettati in quanto tali, bensì è necessario gestirli nei mutamenti che producono a livello locale, urbano e regionale, con l’intervento congiunto dello Stato, degli interessi locali, con i loro presidi istituzionali e la capacità di organizzare le forze economiche delle singole aree. In sostanza, è necessario che sia l’Europa delle regioni ad organizzare gli interessi locali a scala transnazionale, là dove ogni strategia di gestione dei flussi e dello spazio influisce direttamente sui comportamenti dei diversi attori e sulla vivibilità dei luoghi. È di fondamentale importanza comprendere come promuovere strategicamente le relazioni tra i vari attori che compongono lo scenario territoriale, favorendo forme effettive di coordinamento soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo insediativo sul territorio, nel complesso molto sfruttato e poco organizzato. Si tratta dunque sia di agire sul sistema istituzionale,

sia di dare una spinta decisa verso il completamento delle opere infrastrutturali necessarie a garantire una mobilità fluida.

Il tema del territorio costituisce un elemento chiave dello sviluppo. Il suo recupero ed una nuova progettualità dell'uso insediativo sia privato che produttivo è parte integrante dell'elaborazione di una strategia volta al miglioramento della qualità della vita e ad uno sviluppo sostenibile. La prospettiva è già presente negli orientamenti e nelle attese della popolazione e degli imprenditori nordestini, e rinvia a due azioni prioritarie: da un lato, la necessità di valorizzare le risorse ambientali e culturali delle tre regioni con l'intento di integrare il più possibile i rispettivi territori, in modo tale da favorire la realizzazione di un'offerta completa che sia attrattiva sotto il profilo turistico e culturale; dall'altro, un livello più elevato della *governance* delle realtà urbane e dei loro servizi, ormai indifferibile per una realtà che nei fatti, ancor prima che nella percezione e nella consapevolezza dei suoi attori ed abitanti, è una grande città metropolitana.

Nel processo evolutivo che ha interessato il sistema produttivo nell'ultimo decennio il connubio tra territorio ed imprese del sistema produttivo è passato dal pieno regime di reciprocità e di complicità nell'epoca dello sviluppo dei distretti, in cui la localizzazione produttiva giocava un ruolo fondamentale anche nella riproduzione del capitale sociale delle comunità territoriali di riferimento, all'atteggiamento di opposizione dettato dagli esiti distruttivi dello sviluppo stesso sul piano della qualità della vita e di quella ambientale. Ora, a fronte delle mutazioni sostanziali del modo di fare impresa introdotte dall'apertura ai mercati globali e dal conseguente ampliamento della competizione a livello sovra-nazionale, l'opposizione tra logica di impresa e di territorio deve necessariamente trovare la via della reintegrazione sinergica, funzionale alla costruzione di un *sistema territoriale intelligente*, che coopera per armonizzare la gestione delle risorse comuni nell'ottica dell'ottimizzazione delle *performances* complessive. In questo senso la città può tornare a costituire una fonte di valore aggiunto per l'impresa, e l'impresa uno stakeholder indispensabile del territorio, con il quale dialogare per dare luogo ad investimenti sostenibili per le città e per coloro che le abitano.

La configurazione assiale Ovest-Est della dorsale forte centrale tra Verona e Trieste non tocca direttamente tutti i maggiori centri urbani, ma ne determina direttamente la connessione in rete, o perchè questi sono posti direttamente sull'asse, come Vicenza, o

perchè sono parte di una rete che esce rafforzata dalla connessione ai nodi primari, come Rovigo, Pordenone, Udine e Gorizia, con la particolare condizione montana di Belluno, porta delle Dolomiti.

La rete ferroviaria valorizza l'accessibilità ai centri città, luoghi simbolici dell'identità storica del Nord Est, deputati al turismo, all'Università e alle funzioni di rappresentanza; la rete autostradale invece privilegia le nuove cinture terziario-commerciali delle città, zone più dinamiche che fungono da interfaccia nelle relazioni città-territorio in quanto consentono una buona accessibilità da entrambi. Nell'insieme si afferma il ruolo delle città come centri di attività di servizio, con profili e specializzazioni diversi, che necessitano di esternalità localizzative articolate, attraggono gruppi differenti e richiedono una congruente articolazione dell'accessibilità. Ciò serve a configurare l'intero sistema nordestino non come sommatoria delle singole unità autonome, bensì come rete unitaria di nodi maggiori e minori che, pur mantenendo individualità distinte e vocazioni differenti, vedono accentuata la loro complementarità grazie ad una più fitta trama di relazioni e di opportunità di accesso.

Un sistema così concepito necessita di condividere una politica metropolitana comune, che riguarda gli accessi, influenza i sistemi insediativi e favorisce in modo particolare quelle specializzazioni funzionali che beneficiano proprio dell'organizzazione in rete. In sostanza si affaccia la prospettiva (e qui devono concentrarsi gli sforzi di pianificazione e di promozione da parte di tutti gli attori interessati, istituzionali e non) di una più forte e diffusa centralità di un'intera regione, in transizione da periferia industriale a parte del cuore metropolitano europeo<sup>125</sup>.

## **2.4 Accessibilità e connettività: bisogni primari del Nord Est metropolitano**

### **2.4.1 Il quadro delle infrastrutture**

Chiaramente la riorganizzazione dell'intermodalità ferroviaria e marittima e l'organizzazione logistica delle merci rappresentano una parte essenziale dello scenario innovativo atteso a livello europeo. Nella pianura area geografica caratterizzata da picchi di inquinamento e di congestione sulle due grandi dorsali lombardo - veneta ed

---

<sup>125</sup> F. Migliorini, Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti, 2007, Marsilio, Venezia

emiliano - romagnola, la sfida di una diversa gestione della mobilità è particolarmente difficile, e richiede di muoversi nell'ottica della ricerca di una maggiore efficienza nel breve periodo, per procedere poi verso la ricerca di una maggiore sostenibilità nel lungo periodo. Si impone dunque di riflettere su quelle che sono le prospettive attualmente aperte per il Nordest.

Nel 2006 Fondazione Nord Est ha realizzato un interessante Opinion Panel sul tema "Il Nord-est e le infrastrutture<sup>126</sup>": la ricerca ha interpellato un *panel* di 308 titolari d'impresa significativi del Nord est sul livello di soddisfazione relativo alle azioni sin qui intraprese dal proprio Governo regionale o provinciale in materia di politiche infrastrutturali.

La maggiore criticità è stata riscontrata in Veneto, realtà in cui il 44,7% dei rispondenti si è dichiarato poco soddisfatto, mentre un ulteriore 21,6% ha ritenuto del tutto insufficienti le misure sin qui intraprese per le differenti priorità afferenti il territorio regionale. La realizzazione del passante di Mestre era risultata essere in testa alle priorità infrastrutturali avvertite dagli imprenditori con il 70,1%, seguita dalla Pedemontana Veneta (33%), ovviamente auspicata in particolar modo dagli imprenditori veneti con il 39,6%. Quanto alla linea TAV, il corridoio ad alta velocità ed alta capacità che dovrebbe collegare Torino a Trieste passando per Milano e Venezia, su scala Nord Est raccoglie le preferenze di solo un quinto dei rispondenti (20%), mentre se ne riscontrava una maggiore attenzione presso i titolari d'impresa del Friuli Venezia Giulia (33,9%), più consapevoli (anche per evidenti ragioni geografiche) dell'importanza che l'asse può rivestire nelle relazioni commerciali tra l'Est e l'Ovest del Vecchio Continente. Infine, oltre la metà dei rispondenti residenti nelle province di Trento e Bolzano (58,4%, il 31,2% considerando le sole prime scelte) hanno posto l'accento sulla necessità di proseguire con l'ammodernamento della storica linea ferroviaria del Brennero e la costruzione del nuovo tunnel di base compreso tra Fortezza e Innsbruck, al fine di una migliore e più efficiente gestione dei traffici diretti verso la Germania e gli altri mercati dell'Europa continentale.

---

<sup>126</sup> Federico Ferraro a cura di, La questione infrastrutturale. Un problema di sistema, Quaderni FNE - Collana Osservatori, n. 54, 2006, Treviso, Fondazione Nord Est

**Tab. 5** - Qui di seguito le proponiamo un elenco delle principali opere infrastrutturali già in cantiere o in discussione e da realizzarsi sul territorio del Nord Est. Le chiediamo, fra quelle proposte, di indicare le due opere a Suo giudizio più urgenti ed importanti ai fini della competitività del sistema economico e produttivo dell'area (valori percentuali):

	% prima scelta	% seconda scelta
<b>Passante di Mestre</b>	<b>70,1</b>	<b>14,4</b>
<b>Pedemontana Veneta</b>	<b>8,7</b>	<b>25,5</b>
<b>Terza corsia autostrada Venezia-Mestre</b>	<b>5,4</b>	<b>13,2</b>
<b>Alta velocità ferroviaria (corridoio 5 Torino-Trieste)</b>	<b>5,1</b>	<b>15,6</b>
<b>Ammodernamento ferrovia del Brennero e tunnel di base</b>	<b>4,3</b>	<b>6,8</b>
Valdastico Sud	2,5	9,2
Autostrada Nuova Romea	2,1	7,7
Mose	1,2	1,6
Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale	0,6	6,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fondazione Nord Est – Veneto Banca, ottobre 2006 (n. casi 308); Quaderni FNE, Collana Panel, n. 14

Verificando il quadro delle infrastrutture del Nord Est dell'ultimo decennio, si osserva che la realizzazione di molti progetti attesi è proseguita in modo lento rispetto alla crescita degli agglomerati urbani e dalle aree a destinazione produttiva. Le novità più importanti si concentrano sul versante stradale, con il completamento del Passante di Mestre e della A28 Portogruaro-Conegliano. Spostando però l'orizzonte al breve termine (2010) si potrà probabilmente assistere all'avvio dei lavori su vari fronti: su tutti, la terza corsia della A4 Venezia-Trieste, l'autostrada Vicenza-Rovigo A31 e la superstrada Pedemontana Veneta. Si tratta di passi importanti per il sistema infrastrutturale nordestino, sia per quanto riguarda il miglioramento dell'efficienza e della competitività del territorio, sia per le relazioni di carattere nazionale e internazionale che sono implicite in questi segmenti nodali del Corridoio V trans europeo, che va definendosi, nella sua modalità autostradale, come l'asse privilegiato dei traffici e delle relazioni con la Nuova Europa e consentirà di inserirsi da una posizione geograficamente privilegiata, in un circuito di relazioni e di scambi molto più allargato.

Il 2009 è stato un anno di svolta, perché con l'inaugurazione del Passante di Mestre si è costituito tutti gli effetti (nell'attesa del Sistema ferroviario metropolitano regionale -

Sfmr) il perno infrastrutturale sul quale organizzare il territorio compreso tra le città capoluogo di Padova, Treviso e Venezia Mestre. Il Passante, che ha richiesto investimenti per 986 milioni di euro, rappresenta indubbiamente l'opera più importante realizzata sul territorio negli ultimi anni. Molto di più di un'ordinaria bretella di 32 chilometri, deputata ad unire i tronchi autostradali della A4 e della A27 convergenti su Venezia, esso non risponde solo all'emergenza viabilità dell'area circostante a Mestre, ma realizza la messa in rete quanti transitano lungo l'itinerario Est-Ovest della Pianura Padana, inaugurando nuove prospettive di rilancio dei traffici nel territorio compreso nella Patreve, che conta oltre un milione di abitanti. Per questo il Passante viene definito "la nuova spina dorsale dello sviluppo dell'area centrale del Nord est della metropoli centrale veneta<sup>127</sup>", qualificandosi come vero e proprio dispositivo di comunicazione e di attrazione di persone, di imprese e di merci nel territorio.

Altri progetti sono indirizzati a sgravare il traffico dalla dorsale A4, dai lavori sulla Valdastico sud, 54 chilometri per unire la A4 a Rovigo, agli 87 chilometri di nuova autostrada Nogara-mare che dovrebbero partire dalla zona industriale di Verona ed arrivare ad Adria. In questo modo si formerebbe, pensando anche alla futura pedemontana, un sistema di arterie parallele alternative alla A4; il tutto per incanalare il traffico pesante in attesa del compimento di quella che si pone come unica soluzione possibile nel lungo termine: il tratto ferroviario veneto del corridoio V tra Lisbona e Kiev, che una volta completato dovrebbe attraversare l'intera Europa lambendo anche i porti tirrenici e adriatici, andando a costituirsi quale snodo fondamentale per il traffico di merci e persone dei paesi europei. La sezione italiana costituita da infrastrutture ferroviarie inizierà con il transito alpino della Lione-Torino proseguendo fino a Trieste, continuando poi verso est, dovrebbe consentire tra l'altro di sgravare il traffico dalle linee tradizionali, liberando nuovi spazi di circolazione per treni regionali e metropolitani. Tuttavia diversi attori sociali non sembrano avere ancora acquisito la piena consapevolezza che quando si pensa al Nord Est lo si debba concepire come una metropoli di fatto, un territorio inserito nei corridoi transeuropei, nè sembrano cogliere appieno le potenzialità di sviluppo che possono introdurre le opere di collegamento al corridoio v, l'alta velocità/capacità TAV o il SFMR.

---

<sup>127</sup> cfr. P. Possamai, C. Bergamasco, Il Passante: libera il nord est. Il supertreno: anno zero in D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, pp. 29-30 e pp. 183-184

Dal capitolo “cantieri infiniti” è uscita di recente anche l’autostrada A28 Portogruaro-Conegliano, che congiungendo la A4 Venezia-Trieste e la A27 Mestre-Belluno configura un segmento dell’itinerario pedemontano, a suo modo importante, specie quando partiranno i lavori per la terza corsia sulla A4 Venezia-Trieste e sarà importante poter disporre di percorsi alternativi. La A28 resta tuttavia il segmento di un itinerario sul resto del quale continuano a gravare pesanti interrogativi<sup>128</sup>. Questa bretella aspetta infatti di trovare un senso compiuto quando sarà inserita dentro alla dorsale autostradale pedemontana veneto-friulana, di cui sono elementi essenziali la superstrada Pedemontana Veneta e la Cimpello-Sequals-Gemona (ai primi passi di una procedura in *project financing*). A una dozzina d’anni dallo stanziamento con cui, in Legge finanziaria, lo Stato ha garantito i fondi indispensabili alla costruzione dei 92 chilometri della Pedemontana Veneta (che richiede un investimento complessivo di 2,17 miliardi di euro) appare tuttavia un esercizio d’azzardo indicare un termine per i lavori. Se non vi saranno ulteriori intoppi, dopo anni trascorsi nelle aule giudiziarie per via del contenzioso attivato da due concorrenti alla concessione, solo dal 2015 sarà possibile percorrere per intero l’itinerario autostradale pedemontano, che dovrebbe collegare la A4 (innestandosi all’altezza di Montebello e Montecchio) all’incrocio con l’asse A31 Valdastico, per proseguire oltre la A27 e terminare sulla A4 a Portogruaro, collegando così i 90 chilometri dell’area più industrializzata del Veneto che incrocia Bassano del Grappa e Thiene.

La Pedemontana veneto-friulana, da Verona a Pordenone, è il luogo dove il connubio tra densificazione demografica e dispersione insediativa tipico dell’area padana appare più visibile, favorito dalla presenza di reti stradali ed autostradali collettrici sempre più cariche e sature di ogni sorta di domanda di trasporto, locale e di transito, di persone e di merci. Una peculiarità *antropologica*<sup>129</sup> più che funzionale, che amplifica i propri effetti collaterali in epoca postindustriale, all’aumentare della domanda di mobilità

---

<sup>128</sup> P. Possamai, Nord Est e infrastrutture: il percorso dell’ultimo decennio in *Nordesteuropa.it*, Anno 11 n. 5-2009, pp. 18-20

<sup>129</sup> L’estrema dispersione insediativa a parità di popolazione ospitata, con una maggiore occupazione dello spazio determinata dal deliberato distanziamento reciproco dei nuovi manufatti edilizi, produttivi e residenziali, realizzati negli ultimi tre decenni è dettata da una precisa scelta di isolamento e di autonomia più che dalla necessità; si tratta di una peculiarità che svela un forte individualismo e volontà di tutela della privacy nei suoi attori, favoriti dall’elevato frazionamento della proprietà fondiaria ereditata e dalla forte tradizione culturale, agricola e rurale, che permane come modello mentale anche oltre la sopravvivenza stessa della forma economica originaria. Cit. F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L’alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia

individuale in tutte le forme di vita moderne (studio, lavoro, tempo libero). Questa fenomenologia assume una più ampia configurazione areale nella pianura centroveneta, di fatto un grande contenitore geografico, approssimativamente compreso tra i primi rilievi alpini trevigiani (Conegliano), i colli Berici e i colli Euganei, e il medio corso del Piave e del Livenza. Un'area poligonale sottesa tra i presidi urbani di Padova, Vicenza, Bassano del Grappa, Montebelluna, Conegliano, Treviso e Venezia, entro la quale si organizzano circa 2,5 milioni di abitanti distribuiti in almeno centocinquanta comuni. In quest'area si riscontra il profilo di una condizione metropolitana di fatto, che nella densità e nella mobilità risponde alla norma, mentre nel policentrismo esprime la sua peculiarità e la sua ricchezza, ma che richiede di essere amalgamato dentro un tessuto più coeso e funzionale.

Il sistema territoriale dell'area veneta centrale si candida dunque ad interpretare il concetto stesso di area metropolitana multipolare, ormai maturo per una riorganizzazione dei propri servizi alle imprese e alle persone e dei propri centri urbani a partire dal fattore più critico: quello della mobilità. La strada da percorrere è quella della creazione di un sistema di mobilità integrata, sull'esempio di altre *best practices* ormai affermate nelle maggiori regioni urbane europee (es. Zurigo o Vienna), necessariamente basato sull'elaborazione di un progetto di unificazione delle reti, mediante la riconversione metropolitana della rete ferroviaria centrale, il raccordo tra stazioni primarie e secondarie con la mobilità locale e il cadenzamento orario, per rendere possibile l'intermodalità da bus/auto e treno, e viceversa. In questa direzione il progetto del Sistema Ferroviario Metropolitano Regionale SFMR, proposto nel 1989 sull'onda di esperienze europee, per riorganizzare la mobilità in tutta l'area del Veneto centrale, a partire dal nucleo delle province di Padova, Venezia e Treviso al quale è riservata la prima fase di realizzazione (e dove sono previste dieci nuove stazioni in aggiunta alle ventidue già esistenti), fino a comprendere parte di quelle di Vicenza e Rovigo (il progetto complessivo prevede l'ottimizzazione dell'uso della ferrovia per gli spostamenti pendolari, mediante il rafforzamento del servizio con trenta nuovi treni regionali e la sua riorganizzazione con il cadenzamento orario e *rendez-vous* tra

treno/autobus che utilizzano tutte le stazioni principali e secondarie dell'area: le cento esistenti più ventiquattro nuove)<sup>130</sup>.

Collateralmente ai lavori lungo la dorsale pedemontana, dovrebbero attivarsi anche i cantieri relativi al rafforzamento dello spezzone più orientale del Quinto corridoio transeuropeo in terra italiana, mediante la costruzione della terza corsia su 95 chilometri della A4, dall'innesto con il Passante di Mestre fino a Villesse, e poi della trasformazione a standard autostradale della bretella Villesse-Gorizia (183 milioni di euro), per concludersi entro il 2014. La terza corsia sulla A4 e l'allargamento della bretella Villesse-Gorizia sono la risposta al completamento dell'asse autostradale Est-Ovest in territorio sloveno, avvenuto con l'apertura delle ultime gallerie sotto al monte Nanos e lungo la valle del Vipacco nel corso dell'estate 2009. I primi lavori saranno sul lotto Quarto d'Altino-San Donà di Piave (427 milioni di euro), a seguire il tratto San Donà-Alvisopoli (490 milioni), poi dal ponte sul Tagliamento a Gonars (530 milioni) e infine da Gonars a Villesse (270 milioni). L'intervento sul fronte autostradale è urgente, se si considera che dal 2004 al 2008 il traffico pesante è cresciuto del 105% e il traffico totale del 35,7%, con una media giornaliera di 111 mila veicoli per direzione<sup>131</sup>, e più che mai necessario vista la paralisi di progettazione del tronco ad alta velocità/alta capacità ferroviario da Verona a Trieste, (TAV). Rimane infatti nella più totale incertezza, sia sul versante italiano che su quello sloveno, la progettazione della nuova linea ferroviaria ad alta velocità/alta capacità inserita nel corridoio V. Da Verona verso Est, e quindi la tratta Verona-Padova e la tratta Mestre-Ronchi-Trieste e poi da Trieste a Divaccia in Slovenia, per proseguire verso l'Ungheria e l'Ucraina, oltre 15 anni non sono stati sufficienti nemmeno a definire un tracciato condiviso; ma anche per quanto riguarda la direttrice Nord-Sud del corridoio I Berlino-Napoli attraverso il Brennero non siamo che ai primi cunicoli di indagine geologica in vista della costruzione del tunnel di base al Brennero.

L'alta velocità ferroviaria consentirebbe un abbattimento dei tempi di percorrenza tra i due centri città più estremi, Verona e Trieste, posti a duecentocinquanta chilometri di distanza, a soli novanta cento minuti contro gli almeno centocinquanta minuti di

---

<sup>130</sup> F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia, pp. 110

<sup>131</sup> P. Possamai, C. Bergamasco *Il Passante: libera il nord est. Il supertreno: anno zero* in D. Marini, S. Oliva, a cura di, *Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia*, 2009, Marsilio, Venezia, p. 185

percorso stradale e duecento di ferroviario attuali, mentre a metà tempo si ridurrebbero i collegamenti delle rispettive con le due città intermedie di Padova e Venezia. Tempi di questo genere sono compatibili all'idea di un sistema metropolitano policentrico<sup>132</sup>; non solo, l'introduzione dell'alta velocità/alta capacità consentirebbe di liberare tratte da ridestinare al potenziamento dei collegamenti Intercity, del trasporto locale e a quello delle merci, tale da far ripensare all'intero sistema della mobilità territoriale. L'obiettivo è dunque quello di sottrarre il Nord Est alla prospettiva di una dipendenza progressiva alla mobilità stradale, con i conseguenti rischi di collasso, mettendolo in pari con le altre capitali europee. In questo senso la realizzazione di una piattaforma ferroviaria e logistica per la circolazione di merci a Nord Est è condizione necessaria ad una strategia di lungo periodo negli interscambi con l'est (area danubiana, pianura ucraina, entroterra russo).

L'infrastrutturazione transfrontaliera del Nord Est apre nuovi scenari anche nella definizione dei rapporti di forza con altri paesi della nuova Europa anche sull'asse Nord-Sud, vista la necessità dei nuovi paesi membri (Repubblica Ceca, Slovacchia, Polonia, Lituania, Lettonia, Estonia) di aprirsi alle relazioni verso il Sud dell'Europa e il Mediterraneo, sia per le prospettive di scambio commerciale che per quelle del mercato turistico. Il recente riconoscimento ufficiale (ottobre 2006) di un corridoio Baltico-Adriatico, è il punto di partenza per costruire nuove relazioni del Nord Est in Europa verso nord, e in alternativa al Brennero, cioè a partire dalla Pontebbana e attraverso il valico del Tarvisio. La linea Pontebbana (Treviso-Udine-Tarvisio) è l'unica infrastruttura ferroviaria di alimentazione europea, oggi sfruttata in misura assai ridotta rispetto alle potenzialità, che potrebbe consentire lo sviluppo dei porti alto-adriatici in tempi plausibili; se il Corridoio Adriatico-Baltico fosse completato, potrebbero determinarsi le condizioni per individuare nell'Alto Adriatico una piastra portuale di riferimento della Baviera e del Centro Europa, capace di gestire 4-5 milioni di Teu, comprendendo i porti e gli offdocks del sistema. Potrebbero dunque determinarsi due corridoi paralleli, il V Trieste-Budapest e il nuovo braccio del VI Tarvisio-Vienna, che a cento chilometri di distanza reciproca si inoltrano verso est, l'uno in Slovenia proseguendo verso Ungheria ed Ucraina, l'altro in Austria proseguendo poi a nord, verso Praga e il Baltico.

---

<sup>132</sup> cit. F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia, p. 94

La partita della Tav ha riverberi di straordinaria importanza anche rispetto alla competitività dei maggiori poli logistici nordestini, che dall'interconnessione con le linee ad alta velocità/alta capacità potrebbero trarre formidabile impulso: si pensi in particolare agli aeroporti di Verona e di Venezia, nonché ai porti di Venezia e di Trieste<sup>133</sup>. La forza della configurazione assiale del corridoio metropolitano a Nord Est si gioca dunque sulla capacità di dare luogo ad un sistema infrastrutturale potenziato che attraverso i suoi principali *gateway* (aeroporti, stazioni e porti) migliori l'accessibilità (aspetto decisivo nell'economia delle reti) alle eccellenze presenti nell'area, abbattendo i tempi di trasferimento. Le città storiche, le fiere, le università, le aree di ricerca, i parchi scientifico-tecnologici, le sedi direzionali, i grandi ospedali, gli hub, ecc. costituiscono il nucleo di servizi sui quali fondare la strategia di riposizionamento competitivo del territorio nordestino rispetto alle altre realtà metropolitane, giocato sia sull'effetto cumulativo del sistema di servizi esistenti che sulle prestazioni dei suoi settori di punta.

#### **2.4.2 Infrastrutture materiali ed immateriali**

Come anticipato, le infrastrutture costituiscono uno dei fattori competitivi fondamentali dei sistemi produttivi. Nel fare riferimento alle infrastrutture non si può prescindere dall'affrontare il discorso sulla mobilità, ad oggi uno dei nodi più problematici del Nord est, ma bisogna tener conto che esso coinvolge anche l'aspetto delle infrastrutture in senso ampio, ovvero quelle reti immateriali di connessione che si servono dello spazio virtuale, e che si definiscono attraverso le ICT, e attraverso quelle strutture che sono deputate alla produzione e trasmissione di conoscenza nelle reti lunghe: dalle strutture di ricerca, ai parchi tecnologici, alle istituzioni universitarie e culturali, spaziando dai poli fieristici, logistici, di medicina, o tecnologici.

Sempre di più la dotazione di questo tipo di infrastrutture diventa sinonimo di eccellenza, che condiziona, pur non determinandolo direttamente, la capacità di attrarre capitali ed investimenti sul territorio, non solo di tipo economico, ma anche di

---

<sup>133</sup> P. Possamai, Nord Est e infrastrutture: il percorso dell'ultimo decennio in *Nordesteuropa.it*, Anno 11 n. 5-2009, pp. 18-20

professionalità specializzate: la competitività su scala metropolitana gioca infatti sempre di più sul piano della capacità di produzione e sulla disponibilità di risorse cognitive ed immateriali. Per questo anche le reti immateriali richiedono un'adeguata politica di sviluppo. Seppure infatti il manifatturiero potrà mantenere una posizione centrale, la sua struttura è destinata ad alleggerirsi: meno imprese, meno occupati, produzioni a maggior valore aggiunto, occupazione con professionalità più elevata.

Per questo si segnala che seppure l'innovazione d'uso, la flessibilità, il *know how* delle specializzazioni di punta del tessuto economico (dal polo commerciale, a quello manifatturiero, al turistico, ecc) continuano indubbiamente a costituire un fattore di attrazione rilevante per la competitività del sistema territoriale nordestino, le dimensioni ridotte (microimprese e piccole imprese) non sono spesso sufficientemente attrezzate ad accogliere le sfide della competizione globale, motivo per cui si prospetta loro la necessità di andare incontro a percorsi di aggregazione o a forme di cooperazione, da realizzare anche con il mondo universitario, per favorire i processi finalizzati all'innovazione, per formare il capitale umano e per approfondire le forme di internazionalizzazione più efficaci nel prossimo futuro.

Il tempo dell'adattamento spontaneo alle novità, tipico del Nord Est, non può più essere contemplato di fronte alla rapida trasformazione cui si è chiamati oggi a rispondere per rimettersi a passo con la competizione internazionale. La strada da percorrere è quella che va verso la ridefinizione del territorio come un centro direzionale in grado di attrarre risorse, investimenti e conoscenze dall'esterno, per evitare che alla delocalizzazione degli impianti di produzione, segua anche la delocalizzazione delle funzioni intellettuali e creative, ed il conseguente declino. Come si vedrà nei paragrafi successivi, si tratta di un tema complesso, in cui gioca un ruolo determinante la capacità di giocare d'anticipo sui tempi frenetici dell'incremento della domanda di collegamento, sia materiale (infrastrutture) che immateriale (relazione), adottando soluzioni lungimiranti in termini di trasporti e di mobilità da un lato, e di strategie di coordinamento nel governo delle relazioni tra i molteplici soggetti che gravitano nell'area metropolitana (governance), dall'altro.

## 2.5 Governare la «città compatta»

La posizione geografica al centro dell'Europa designa il Nord Est al ruolo di futura piattaforma logistica e geo-economica deputata a gestire e a favorire i processi di integrazione e di scambio con la nuova Europa, e potenzialmente in grado creare le condizioni per attirare a sé importanti risorse finanziarie, umane e tecnologiche, essenziali al proprio sviluppo. L'obiettivo di qualificarsi come una delle regioni più ricche, ma anche più evolute e innovative del quadro europeo, si scontra tuttavia con alcune condizioni sia di carattere strutturale che culturale che sono proprie del modello tradizionale di sviluppo e di regolazione locale nordestino, e che rientrano nella sfera dei problemi del governo del territorio.

Il Veneto in particolare sta cercando di sperimentare nuovi modelli di impresa, di rete e di integrazione tra manifattura e servizi terziari innovativi, ma il tentativo di far dialogare *reti di impresa* e *reti di città* su progetti di sviluppo integrati e condivisi si scontra con le barriere culturali correlate alla gestione tradizionale dello sviluppo locale, che segnalano un forte deficit di capacità di autorappresentazione, e soprattutto di rappresentanza degli interessi a livello istituzionale. La capacità di ragionare in un'ottica di sistema non sembra essere infatti adeguatamente interiorizzata, seppure sia presente in parte nelle forme di aggregazione tra gli attori economici (distretti e reti di impresa) e sociali (reti sociali dell'associazionismo volontario e cooperativo). Questo perché le istituzioni di rappresentanza degli interessi locali sono ancora troppo allineate in difesa dell'ideologia manifatturiera e di tradizioni localistiche che ormai però, non esistono più, essendo mutate le condizioni che lo avevano prodotto: la manifattura è già stata superata nei fatti, e i localismi non offrono più un valido riferimento ai nuovi ceti produttivi dei settori più innovativi, né alle giovani generazioni; a ciò si somma l'assenza nel Nord Est, sia in Veneto che in Friuli e Trentino, di metropoli abbastanza grandi da poter svolgere il ruolo di catalizzatori di professionisti del terziario avanzato che servono allo sviluppo dell'economia della conoscenza. Per questi motivi si pone la necessità di orientare l'azione dei governi locali (città, ma anche regioni e province) alla cooperazione per il rilancio della competitività dell'area, tramite la messa in rete di servizi, professionalità, centri di ricerca e infrastrutture. Si tratta, in estrema sintesi, di

dare luogo alla costituzione di una «città compatta»<sup>134</sup>, che sia in grado di erogare servizi integrati sul territorio per le persone e per le imprese che lo abitano.

Lo scopo richiede di adottare un riferimento progettuale e di governance necessariamente più ampio, che integri gli interessi, le specificità e le eccellenze di territori che sono stati finora governati in modo autonomo, essendo stati per varie ragioni poco predisposti a maturare un atteggiamento di collaborazione con le realtà confinanti. Si impone di rivedere la dimensione territoriale ed organizzativa tradizionalmente considerata, assecondando l'attuale dibattito relativo alla necessità, ormai improrogabile, di tenere conto delle relazioni di complementarità e di sinergia che già esistono e/o che possono essere sviluppare tra le diverse città e i diversi territori, per riunirle in un progetto di sviluppo territoriale condiviso.

La ricerca di nuove opportunità e di nuove soluzioni va intrapresa a partire da una gestione innovativa ed integrata dei materiali già disponibili, fino all'acquisizione o alla produzione di quelli di cui non si dispone attualmente. Rullani sostiene in proposito la necessità di ricostruire una nuova e diversa relazione tra territorio (spazio urbano) ed imprese (sistema produttivo) locali, che sappia abbattere la contrapposizione culturale venuta a crearsi tra i due termini nel periodo industriale, per reintegrare le relazioni di complementarità e di sinergia presenti tra i distretti e i territori<sup>135</sup>, dando luogo alla definizione di un'area vasta che coopera nella realizzazione di progetti imprenditoriali, creando ricadute positive sulla crescita economica e sociale complessiva del sistema territoriale. Se, infatti, generalmente le reti metropolitane gravitano intorno ai capoluoghi di provincia secondo la dinamica classica centro-periferia, in Veneto nessuno dei comuni della cintura urbana ha mai accettato di porre limitazioni alla propria sovranità, e ciò, oltre a rallentare i processi decisionali, ha ostacolato la capacità di fare squadra tra gli enti territoriali, che anche oggi faticano a percorrere la via della complementarità delle funzioni, insistendo nell'affermare la propria unicità in termini

---

<sup>134</sup> Per città compatta si intende un insediamento ben progettato ad alta densità, con abitazioni di media altezza e funzioni miste, concentrato su nuclei di centri urbani e nodi di trasporto pubblico di dimensioni sufficienti ad offrire una serie di vantaggi sociali ed economici a breve distanza dalle abitazioni. Per contenere il consumo di suolo e la dispersione urbana, ma anche per evitare il sovraffollamento occorre dunque dare luogo ad un insediamento più denso: la città compatta è una città a misura d'uomo, in grado di garantire alta qualità della vita e dei servizi ed uno sviluppo territoriale sostenibile; cit. P. Messina, *Dalla città diffusa alla città compatta?*, in D. Marini, S. Oliva, a cura di, *Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia*, 2009, Marsilio, Venezia, p. 433-434 note

<sup>135</sup> E. Rullani. *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, 2006, Marsilio, Venezia

localistici, secondo una dinamica che non sempre gioca a vantaggio dell'ottimizzazione delle risorse e dell'attrattività, come si tende a credere.

Le maggiori difficoltà insite nella costruzione di una governance integrata tra le reti di impresa sedimentate nella campagna urbanizzata dell'area della PaTreVe e le rispettive città capoluogo (Padova e Venezia) sono da ricondurre all'abitudine delle reti di impresa a prescindere dalle città capoluogo, che anzi spesso vengono scavalcate per rivolgersi altrove (es. Milano) all'occorrenza di servizi qualificati che esse, a loro volta concentrate su sé stesse, spesso non sono in grado di offrire. Per questo progettare la costruzione di una rete policentrica a Nord Est significa riconoscere a tutti gli enti, sia pubblici che privati, e ai territori che vi sono compresi, pari dignità come nodi della stessa rete; ma occorre farlo riconoscendo e sostenendo una forma di governo delle interdipendenze funzionali, come presupposto sia della gestione unitaria dei servizi di area omogenea, sia della pianificazione, attraverso una concertazione e una codecisione che in questo modo avviene su una base tendenzialmente paritetica<sup>136</sup>. Si pone dunque la necessità di operare un'importante discontinuità rispetto al passato, dando seguito alla pratica di quel *federalismo funzionale* che dovrà permettere di integrare le diverse funzioni territoriali in un regime di complementarità abbattendo la concorrenza interna.

La riproduzione del capitale relazionale nei circuiti ampi richiede un maggiore sforzo interpretativo e negoziale, per individuare e soprattutto per costruire le possibili comunanze tra gli interessi dei molteplici e differenziati attori che prendono parte al discorso sullo sviluppo. Arroccarsi su vecchi localismi sarebbe inutile e controproducente: occorre invece acquisire una maggiore consapevolezza dell'imprescindibilità da reti di relazioni sempre più ampie e differenziate, portatrici di istanze specifiche così come di interessi di vasta portata, potenzialmente di eguale forza propulsiva. Alle due dimensioni del sistema e del territorio cui si è fatto riferimento in precedenza, se ne somma dunque una terza: quella dell'"intelligenza" degli attori territoriali, che oggi più che mai sono chiamati a perseguire un "agire cooperativo a servizio del vantaggio complessivo" che "metta a frutto le risorse disponibili (densità di relazioni, ampiezza dei mercati, servizi ed infrastrutture dedicate) integrandole nel

---

<sup>136</sup> cit. P. Messina, Dalla città diffusa alla città compatta?, in D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, p. 433

modo più consono, sviluppandone le potenzialità e promuovendole all'esterno quali fattori di attrattività per le risorse pregiate (capitale umano specializzato, ecc..) di cui non dispone<sup>137</sup>.

### **2.5.1 Federalismo funzionale e integrazione dei servizi nella metropoli**

Lungi dall'essere assimilabile ad un altro ente sovra-locale, la vasta area metropolitana cui si fa riferimento assume la configurazione di una rete flessibile tra attori diversi, sia pubblici che privati, che cambia a seconda delle funzioni e dei flussi che l'attraversano, e in cui aumentano di rilevanza la funzionalità e l'efficienza dei servizi offerti nel territorio. All'interno dell'area metropolitana si mettono in rete le funzioni, mantenendo dunque la propria identità territoriale. L'interrogativo che si pone è relativo alla dimensione e alla governance da attribuire al nuovo sistema di alleanze, che sembra suggerire la sostituzione di strutture di governo stabili a sistemi di alleanze a geometria variabile, di natura aperta, che assegnano una forma ridefinibile e rinegoziabile a seconda degli specifici obiettivi che sceglie di perseguire e alle risorse che si rende necessario reperire allo scopo.

In questa nuova prospettiva di governance, tutti i territori sono chiamati ad aprirsi a forme di cooperazione funzionali con altri luoghi limitrofi, e tutti divengono portatori di un'identità territoriale specifica, non localistica dunque, bensì "glocale", in quanto fa riferimento ad un sistema territoriale metropolitano integrato nel circuito globale. In questo modo la varietà dello spazio urbano può articolarsi in un progetto di sviluppo per il territorio, in cui le specificità e le specializzazioni locali vengono valorizzate in un contesto globale e le funzioni finora utilizzate solo su scala locale vengono condivise a livello più ampio.

L'ipotesi della costituzione di un'area vasta passa dunque attraverso un nuovo modo di concepire lo spazio e le logiche di divisione del lavoro fra spazi urbani e periurbani, attuando un coordinamento fra i soggetti che operano nel territorio (imprese, autonomie locali, università, sindacati, associazioni di categoria ecc.) affinché possano essere avviati progetti di intervento su problemi territoriali che a scala locale appaiono

---

<sup>137</sup> D. Marini, S. Oliva Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, Padova, Grafica Veneta, 2008, pp. 137-138

irrisolvibili (logistica, sanità, trasporti, sicurezza ecc.), impostandone con strumenti più adeguati soluzioni ispirate ad una politica di sostenibilità nel lungo periodo. La questione chiama in causa anche il ruolo della classe dirigente, che dovrebbe costituire il soggetto maggiormente deputato all'elaborazione di una visione strategica del territorio, dalla quale possa prendere forma un'idea complessiva di sviluppo che non si limiti ad interventi di natura estemporanea, ma che sia in grado di definire un progetto di sviluppo chiaro per la metropoli *latente* del Veneto e del Nord Est che sia innovativo e, nel contempo, sostenibile. In questo senso la politica non può più essere oggetto di finanziamenti a pioggia né può essere valutata sulla base della spesa sostenuta, bensì deve orientarsi alla produzione di quei beni collettivi per la competitività che sono in grado di creare opportunità reali di innovazione e di sviluppo sostenibile.

Il concetto di *latenza* esprime appropriatamente le attuali resistenze della classe dirigente (in primis politica ed amministrativa ma anche imprenditoriale e sindacale) a cooperare su progetti condivisi, andando oltre le spinte corporative, gli interessi particolari e le contrapposizioni di parte; come si è visto tali resistenze sono essenzialmente di matrice organizzativa e culturale, e sono correlate al modo di regolazione dello sviluppo locale che ha finora caratterizzato il contesto nordestino. Si pone ora la necessità di dare luogo ad una vera e propria *formazione per la trasformazione* dell'attuale dirigenza in una *leadership competente ed autorevole*, che nel promuovere politiche per il governo del territorio e per il suo sviluppo durevole sia in grado di immaginare nuovi contenuti e di tracciare percorsi realmente innovativi sulla base dei quali orientare obiettivi e percorsi specifici<sup>138</sup>, e che sappia renderli condivisi da una platea ampia investendo, oltre che sulla mobilità e sugli aspetti tecnologici avanzati, anche sulla stabilità delle relazioni, e sulla condivisione degli obiettivi e delle regole necessarie a perseguirli, o in altri termini, sulle dinamiche di regolazione del consenso<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> D. Marini, S. Oliva Padova. Costruire futuro. Padova. Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa, Padova, Grafica Veneta, 2008

<sup>139</sup> cit. P. Messina, Dalla città diffusa alla città compatta?, in D. Marini, S. Oliva, a cura di, Nord Est 2009 X Rapporto sulla società e l'economia, 2009, Marsilio, Venezia, p. 442- 443

## PARTE SECONDA

### *Capitolo III*

#### ***IL NORD EST A CONFRONTO: UN FOCUS SU MILANO E TORINO***

##### **1. Il nuovo quadro geografico urbano e regionale del Nord Italia**

Limitarsi ad una dissertazione sugli obiettivi di sviluppo a medio termine per il Nord Est, e ad un'elencazione delle confuse, seppure valide prospettive di emancipazione del suo potenziale competitivo, risulterebbe oltremodo retorico. Per capire il dibattito in corso sul Nord Est, per misurare l'efficacia delle politiche per lo sviluppo locale e la loro sintonia coi processi più generali, e per comprendere i ruoli e i pesi relativi delle diverse città e delle diverse aree, occorre invece ampliare il quadro di analisi, fino a comprendere il rapporto che intercorre tra la dimensione locale e quella europea, nella duplice veste di spazio geografico e di interlocutore istituzionale.

Da parte sua l'Europa sta producendo un grande sforzo di convergenza e di coesione interagendo come attore unitario nel nuovo ordine globale, che opera dentro e fuori al territorio dell'Unione, ma sta soprattutto ai singoli attori territoriali trovare le migliori combinazioni di fattori che possono consentire di *cooperare per meglio competere* nel nuovo quadro europeo. La dimensione europea come sfondo della competitività territoriale costituisce tuttavia di per sé una novità per i decisori territoriali: seppure sia stata in parte acquisita sul piano culturale e in alcune politiche infrastrutturali, essa infatti viene tuttora poco esperita nelle prassi e nelle strategie esplicite, in particolar modo dai decisori pubblici locali.

All'interno dello scenario europeo, di fatto un sistema aperto, che ospita sottosistemi economici e sistemi di relazione molto diversificati, assume un'importanza crescente il ruolo che le singole città e le singole aree saranno in grado di sviluppare nel prossimo futuro (in termini di capacità di attrazione e insediamento di competenze e di sviluppo di funzioni pregiate)<sup>140</sup>. È dunque il momento di rivolgere l'attenzione ai soggetti che costituiscono la vera dimensione territoriale dello sviluppo: le città e le regioni.

In sintonia con il resto del mondo, anche il panorama comunitario premia la tendenza verso forme di concentrazione che assumono la configurazione di vere e proprie regioni urbane, in particolare nel pentagono sotteso tra Londra, Amburgo, Monaco, Milano e Parigi, con una serie di polarità distribuite nelle aree semicentrali, semiperiferiche e periferiche che vanno rafforzando il proprio peso relativo rispetto alle regioni circostanti, dove reddito e investimenti riescono a raggiungere quote percentuali assai più rilevanti della media comunitaria. I sistemi regionali di rango metropolitano esistenti e quelli in via di caratterizzazione, sono dunque le realtà che producono o che sono destinate a produrre la maggior parte delle ricchezze nazionali, in quanto sono maggiormente in grado di attrarre a sé investimenti e funzioni specializzate.

Se le gerarchie urbane esistenti sono ampiamente frutto delle vicende storiche nazionali degli ultimi secoli, gli attuali processi di internazionalizzazione, l'eliminazione delle frontiere e l'unificazione del mercato interno europeo stanno indebolendo sempre di più i residui di autarchia e di protezionismo ancora esistenti su base nazionale (si pensi solo all'effetto che l'unificazione europea produce nella riduzione del peso delle identità nazionali, o delle barriere linguistiche). Ciò sta dando luogo ad una ristrutturazione

---

<sup>140</sup>Ne costituisce un esempio l'Anno Europeo della Creatività e Innovazione (European Year of Creativity and Innovation - EYCI) 2009, iniziativa pensata per accrescere la consapevolezza dell'importanza della creatività e dell'innovazione in quanto competenze chiave per lo sviluppo personale, sociale ed economico nella società della conoscenza e dell'informazione, pensando all'Europa futura in un contesto di competitività globale. Si è trattato di un'iniziativa di tipo orizzontale, tesa a far conoscere gli approcci creativi e innovativi attuati a livello di UE in vari campi dell'attività: oltre a quelli riguardanti l'istruzione, la formazione, la ricerca e la cultura, sono state coinvolte anche le politiche d'impresa nazionali e regionali. In territorio italiano, l'iniziativa ha teso a valorizzare come stato membro dell'UE azioni, progetti e sperimentazioni provenienti in maniera preferenziale dal mondo dell'istruzione e della formazione, e in stretto legame con il territorio, siano portatrici di nuove idee e di nuovi modelli organizzativi, anche in un ottica di sviluppo ecosostenibile (Expo 2015). L'obiettivo primario è stato quello di mettere in evidenza l'identità italiana in confronto e in relazione a quella europea, rendendo visibile il ruolo della creatività e dell'innovazione nello sviluppo delle identità locali facendo emergere tradizione e originalità. Un'iniziativa per mettere in luce le soluzioni di eccellenza cogliendone gli aspetti di non episodicità, di stretto legame e ricaduta territoriale e sociale nonché di formazione lungo tutto l'arco della vita; <http://www.create2009-italia.it/>

della gerarchia dei luoghi che ospitano le funzioni notevoli, sempre più determinata dalla mappa della dotazione di funzioni rare sul territorio, che a sua volta risulta condizionale al livello di accessibilità ai servizi e a quello di connettività alle reti esperte dei settori produttivi di punta, dalla finanza, alla ricerca, all'istruzione superiore, ecc.

Nel capitolo precedente sono stati analizzati i principali indicatori del gradiente di sviluppo competitivo dei territori. Come si è visto essi rinviano più o meno direttamente al concetto di accessibilità, in una duplice accezione: da un lato intesa come dotazione di infrastrutture in rapporto alla popolazione servita e a quella raggiungibile, riferendosi dunque alla mobilità resa possibile attraverso le infrastrutture terrestri (stradale e ferroviaria), aeree e marittime su scala regionale e nazionale, ma anche al dualismo centro-periferia; dall'altro intesa sul piano della conoscenza, misurando la connettività alle reti della comunicazione, e lo scambio di conoscenze avanzate che in esse si realizza, che sono essenziali alle economie evolute e costituiscono veri e propri acceleratori per quelle svantaggiate.

Secondo l'Osservatorio territoriale europeo (E. U. 2006) sono principalmente sei i settori produttivi che, uniti alla massa critica, determinano il giusto mix, variabile ma vincolante, di attività al servizio dello sviluppo competitivo contemporaneo: trasporti, industria, turismo, amministrazione, università e decisionalità nel campo del business. Le aree metropolitane europee si confrontano di continuo con questo mix di settori, sfruttando sia le risorse tradizionali che gli investimenti innovativi per mantenere elevato il loro grado di attrattività.

La questione dell'accessibilità rinvia a sua volta a due grandi tematiche di interesse territoriale tra loro strettamente intrecciate: quella della concentrazione in atto di uomini ed investimenti nelle aree metropolitane e quella della congestione dei maggiori corridoi della mobilità del continente che collegano tra loro. Come già osservato, la polarizzazione dei flussi è effetto della densità delle funzioni ospitate in rapporto alla popolazione servita: quanto più elevata è una funzione tanto maggiore sarà livello di sviluppo delle città e delle regioni che riesce a produrre (in termini di numero di utenti che attrae, ma anche degli utili e dei redditi che redistribuisce, dell'occupazione qualificata che crea, degli investimenti innovativi che determina ecc.). Ecco che allora

per i territori diventa sempre più determinante competere sul piano dell'attrattività dell'ambiente fisico, sociale e culturale destinato ad accogliere le collettività di esperti che operano nei settori dell'innovazione, puntando sulla qualità della vita e sull'efficienza e l'accessibilità dei servizi, materiali ed immateriali, di trasporto e di connessione erogati.

In Italia le principali aree metropolitane sono attualmente quattro: Milano, Roma, Napoli e Torino. Tali aree cercano di mantenere la posizione relativa detenuta in ambito europeo, sia allargando la platea dei propri utenti nazionali, sia aprendosi competitivamente a quelli internazionali, attraverso il rinforzo delle proprie prerogative e la ricerca del continuo miglioramento dell'accessibilità alle funzioni ospitate sul proprio territorio. In questo senso, le metropoli tendono a drenare risorse da altre città e regioni se queste, a loro volta non si mettono in condizioni di poter offrire funzioni e servizi competitivi, ad alto contenuto di specializzazione terziaria; è ciò che accade anche tra Nord Ovest e Nord Est<sup>141</sup>, ad eccezione di alcuni comparti, come quello turistico, che sono maggiormente competitivi.

Anche per il Nord Est si pone dunque l'esigenza di pianificare investimenti mirati e concertati, ma innanzitutto di rigenerare le proprie basi culturali per dare spazio alla costruzione di un nuovo sistema produttivo basato sulla conoscenza, che alla produzione di beni materiali facilmente riproducibili (da altri ed altrove) sostituisca quella di servizi immateriali a maggior valore aggiunto; si tratta, sostanzialmente, di accompagnare la transizione del territorio da periferia industriale ad area metropolitana di rango europeo. Alcune eccellenze del territorio e dell'impresa nordestina stanno già ridisegnando il posizionamento competitivo dei settori imprenditoriali più innovativi, dal design, al turismo, alla comunicazione, al marketing ecc., operando sforzi considerevoli per innovare i propri significati e i propri sistemi di relazione; ma tali sforzi agiscono ancora troppo silenziosamente e poco sistematicamente, e rischiano di non essere sufficienti se non vengono integrati in una strategia di territorio che coordini tutti gli attori in gioco.

---

<sup>141</sup> F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia

La consapevolezza che la competizione odierna si gioca sempre di più sulla capacità di attrarre lavoro qualificato ad alto contenuto di specializzazione, e che questo si insedia nei territori metropolitani che dispongono di nuovi sistemi produttivi più innovativi e basati sulla conoscenza, deve stimolare la volontà di mobilitarsi, sia internamente che verso l'esterno, per costruire una nuova capacità di attrazione, ma anche, e ciò va fatto senz'altro a partire dalle leve competitive già presenti, una migliore capacità di rappresentazione di sé, finalmente orientata al contemporaneo.

## **2. Il ruolo della comunicazione nella costruzione di una corporate image condivisa del territorio**

Si è detto che i sistemi economici hanno modificato nel tempo i propri paradigmi strategici ed operativi, arrivando ad individuare nella capacità innovativa un presupposto essenziale per il proprio sviluppo all'interno di mercati dinamici altamente concorrenziali, contraddistinti dalla progressiva affermazione di processi d'interconnessione su scala globale. Nella società della conoscenza anche le aree che vantano una tradizione industriale di tutto rispetto, si trovano infatti a dover fare i conti con il processo di deindustrializzazione e con le trasformazioni imposte dall'economia globale e dalla grave crisi delle piccole e medie imprese. A mano a mano che le discriminanti materiali e di costo cedono gradualmente il passo agli *intangible assets*, la capacità di rispondere in modo rapido ed efficace all'evoluzione di una domanda sempre più complessa ed articolata diviene un aspetto cruciale della competitività; in questo scenario l'innovatività, intesa come “capacità di creare, diffondere e sfruttare nuove conoscenze scientifiche, tecnologiche, organizzative”<sup>142</sup> si rivela una condizione imprescindibile allo sviluppo.

Come già discusso al Capitolo I, la questione non si riferisce alle singole imprese o ai sistemi in cui queste risultano inserite, ma anche al territorio. I territori oggi sono sempre di più in competizione tra loro e tale competizione non si limita più alle classiche aree politicamente definite, come gli Stati o le Regioni, bensì si estende anche ad aree non racchiuse entro confini politici, ma accomunate da cultura, saperi, tradizione e storia, che diventando a loro volta fattori di distinzione e di vantaggio

---

<sup>142</sup> G. Sirilli, 2002, Gli indicatori per l'economia della conoscenza, in Quadrio Curzio A., Fortis M., Galli G. (eds), La competitività del sistema Italia. I. Scienza, Ricerca e Innovazione, Sipe, Il Sole 24 ORE

competitivo per il territorio. Per chiarire ulteriormente questo punto, può essere utile spostare momentaneamente il focus dal capitale sociale all'economia territoriale, tornando a fare riferimento al concetto di marketing olistico<sup>143</sup>: così come acquista sempre più importanza incorporare un senso nei prodotti materiali, anche la tipicità di un territorio è sempre più legata alla capacità di trasmettere a prodotti e servizi il valore di alcuni fattori che lo distinguono, come la dimensione ambientale (che emerge dalla valorizzazione delle risorse naturali di un territorio, come il clima, il paesaggio, la flora, la fauna, i fiumi, ma anche dalla determinazione di politiche sostenibili di sviluppo in armonia con l'ambiente), la dimensione culturale (che riguarda le risorse create dall'uomo nel corso della storia, come i monumenti, i musei, gli eventi ecc, ma anche la capacità creativa e di costruzione di processi culturali collettivi) e la dimensione sociale (che non riguarda la sola valorizzazione del folklore, delle tradizioni locali e degli usi e costumi ma soprattutto le politiche per il miglioramento degli stili di vita e per l'accoglienza e l'inclusione). Tali risorse rappresentano il fattore d'attrazione di un luogo, il motivo che spinge le persone a spostarsi in un posto piuttosto che in un altro. Ma per rendere i luoghi piacevoli ed attraenti, non bastano le risorse presenti, è necessario che vi siano una serie di elementi e condizioni che arricchiscono l'offerta rendendola, nel rispetto della risorsa principale e dell'identità del territorio, completa e di valore: anche la domanda di fruizione del territorio ha infatti subito una trasformazione, orientandosi fortemente verso la ricerca dell'esperienza e della riscoperta dei prodotti e dei marchi legati al territorio; come per le aziende, la sfida è quella di individuare gli elementi che sono in grado di soddisfare queste nuove esigenze e di conferire valore ai suoi derivati, vale a dire marche e prodotti locali.

Le risorse tipiche di un luogo devono dunque essere allo stesso tempo condivise, ovvero riconosciute come valori da tutti i soggetti coinvolti, inserite in un'azione di comunicazione integrata e coerente, e distintive, cioè capaci di rendere il luogo unico e diverso e di stimolare la domanda del turista, ma anche di rispondere ai bisogni degli abitanti di quel luogo.

Ciò rende sempre più necessario utilizzare in modo sinergico leve di marketing che provengono da diverse aree di ricerca. Nello specifico, si può fare riferimento agli studi di marketing territoriale e di marketing turistico, che offrono due chiavi di lettura del

---

<sup>143</sup> P. Kotler, D. C.J. Dipak, S. Maesincee, "Il marketing che cambia, un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento", 2007, edizioni Il Sole 24 Ore – Collana Mondo economico

territorio: da un lato il territorio inteso come elemento di attrazione degli investimenti per le realtà produttive e dall'altro come elemento di attrazione di visitatori per le realtà turistiche; entrambi presentano interessanti possibilità di valorizzazione, che possono essere potenziate da un'azione congiunta e sistemica.

I processi di innovazione radicale delle economie ad alto valore aggiunto intangibile richiedono eterogeneità, ibridazioni, contaminazioni tra tecnologie, prodotti e processi produttivi. I nuovi scenari richiedono sistemi socio-economici orientati alla produzione, valorizzazione e diffusione delle nuove forme di pensiero e delle nuove tecnologie, fondati su un'etica della competenza, della competizione e del rischio e contemporaneamente, sulla tolleranza e il rispetto della diversità. Si può concludere che una buona strategia di marketing territoriale<sup>144</sup> deve saper esprimere una visione globale e integrata che tenga conto delle differenze e delle molteplicità del territorio, e nel contempo tendere a superare la frammentarietà che connota attualmente la gamma dei diversi interventi con cui, a livello istituzionale e sociale si tende a rispondere alle esigenze complesse degli individui.

Ciò che accomuna il territorio quindi essenzialmente il bisogno di innovazione. Quali strategie possono efficacemente promuovere lo sviluppo di un'atmosfera culturale creativa e capace di generare innovazione? Quale ruolo possono e devono svolgere i decisori politici, gli enti culturali e le agenzie di formazione come le Università e le scuole del territorio, le associazioni, il mondo imprenditoriale e quello della cosiddetta economia sociale, la società civile nel suo complesso? È possibile creare una cooperazione strategica, e sufficientemente complessa tra i vari attori del sistema? Si tratta di problemi complessi, che richiedono un certo grado di competenze tecniche che non è facile acquisire. Il problema della specializzazione costituisce la cifra della nostra epoca, in cui gli individui non hanno, o non hanno più, a disposizione, il bagaglio teorico di grandi racconti che permettano di fornire risposte immediate (e talvolta semplicistiche) alla complessità di molta parte delle attuali questioni di interesse pubblico.

---

<sup>144</sup> definito come “un insieme di azioni collettive poste in atto per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva per il benessere dei residenti” cit. L. Texier e J. P. Valle, *Le marketing territorial et ses enjeux*, in *Revue Française de Gestion* janvier-fevrier, 1992

La necessità di rivedere i paradigmi di riferimento tradizionali per accogliere e sostenere l'evoluzione del territorio, richiede dunque di acquisire innanzitutto una maggiore consapevolezza dei contenuti innovativi che operano, al suo interno, sotto il segno della contemporaneità di linguaggi come l'arte, l'architettura, il design, la moda, la produzione innovativa, la letteratura, ecc., spesso dati per scontati e non adeguatamente comunicati.

Procedere all'analisi delle diverse modalità con cui si manifestano i processi innovativi, delle variabili fondamentali che li condizionano e degli esiti prodotti sotto il profilo socioeconomico è il punto di partenza per individuare le traiettorie della progettazione futura di imprese e *policy-maker*<sup>145</sup>. Ma risponde anche ad un'altra esigenza, ancor più vicina agli obiettivi di questa trattazione: è possibile affermare che i contenuti creativi e la densità delle proposte che vengono dalla cultura così come dall'economia del Nord Est abbiano trovato raramente il modo di comunicarsi in forma adeguata<sup>146</sup>.

Seppure le connessioni tra reti creative, culturali, economiche e sociali che danno un senso al territorio sono già presenti e vengono fruite nella prassi quotidiana dai propri abitanti, si registra infatti una notevole difficoltà a riconoscerne la peculiarità, così come è ancora arretrata la consapevolezza di vivere in una metropoli e in un'area avanzata nei contenuti. Ciò che manca è soprattutto la condivisione di un immaginario esplicito del Nord Est, ed qui che si inserisce irrevocabilmente il ruolo della comunicazione, come funzione adibita alla generazione di senso, come promotrice dell'integrazione di nuovi soggetti nelle reti complesse che strutturano i processi di progettazione del cambiamento e di sperimentazione di nuove opportunità di crescita, e come strumento di accompagnamento verso processi di costruzione di una *corporate image* condivisa del territorio.

### **3. Il Nord Est a confronto: un focus sul Nord Ovest**

Acquisire una visione d'insieme della capacità innovativa dei sistemi regionali sarebbe stato un obiettivo troppo ambizioso commisurato ai tempi e alle competenze pregresse a

---

<sup>145</sup> E. Baici, e C. Mainini, Capacità innovativa e sviluppo locale. un confronto nord est - nord ovest, Quaderno n. 84 del Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Quantitativi, Università del Piemonte Orientale, settembre 2004

<sup>146</sup> C. Segnanfreddo, Please Disturb, n. 1, 2007, ed. Fuoribiennale, p. 5

disposizione, che avrebbe richiesto un ben più ampio approfondimento delle determinanti dell'attività innovativa, e lo studio puntuale degli effetti che essa produce nelle singole *performance* locali. Si assume dunque, a livello più generale, che l'impegno dedicato al rafforzamento della capacità innovativa produce ricadute importanti anche sotto il profilo della crescita economica generale, associandosi alla presenza di superiori livelli di produttività e di benessere.

Alla luce dei cambiamenti intervenuti negli equilibri e nella competizione internazionale, il rafforzamento delle capacità innovative diviene infatti un presupposto imprescindibile per consentire alle economie avanzate di rinnovare i propri vantaggi competitivi<sup>147</sup>, assicurandosi una crescita sostenibile nel medio/lungo periodo. Data la complessità ed il livello di articolazione dei processi innovativi, cresce l'importanza di predisporre azioni congiunte, mirate al coinvolgimento dei molteplici attori in gioco e, soprattutto, in grado di toccare tutti gli aspetti chiave dello sviluppo, dal potenziamento del contesto (nelle sue diverse accezioni) all'intensificazione e riqualificazione degli input innovativi.

L'analisi compiuta si propone di contribuire alla formulazione di giudizi più consapevoli sui fenomeni innovativi e sui loro riflessi in termini di benessere socio-economico, ed è stata realizzata attraverso un processo di *benchmarking* effettuato su un campione circoscritto di *best practice* nel campo dei progetti e delle piattaforme di comunicazione individuate tra l'area del Nord Est e quella del Nord Ovest, testando il rapporto che esse riescono a stabilire tra le variabili in oggetto, ancora una volta l'innovatività (nello specifico delle strategie di comunicazione), e la creazione di valore aggiunto, sia tangibile (economico) che intangibile (sociale, inteso come produzione di un territorio). Il confronto è teso inoltre ad evidenziare i principali punti di debolezza dei percorsi attualmente avviati, nell'intento di focalizzare l'attenzione di operatori e *policy maker* sugli aspetti che maggiormente penalizzano le capacità di crescita dei sistemi locali. Come punto di partenza vale la pena restituire un quadro descrittivo delle aree considerate, nello specifico i due grandi presidi metropolitani nordoccidentali della pianura padana: Milano e Torino, cercando di fissare i termini di una possibile comparazione, sulla base dei bisogni e delle tendenze comuni, ma soprattutto delle

---

<sup>147</sup> in primis rispetto ai paesi emergenti

specificità, oggettive (in primis in termini di densità e dimensioni, e culturali) che le contraddistinguono.

#### **4. Milano**

L'area metropolitana milanese è una delle più articolate e complesse d'Europa dal punto di vista sociale ed economico-produttivo ed è la prima area urbana d'Italia per estensione, popolazione e ricchezza. Milano e la sua Regione metropolitana rappresentano la grande opportunità del disegno di una città in rete, estesa, moderna ma al tempo stesso attenta alla qualità della vita, alla sostenibilità, alla costruzione di una economia flessibile e creativa, di forte capacità attrattiva delle intelligenze e delle capacità imprenditoriali.

L'area urbana milanese è da sempre considerata il cuore dell'economia, dell'industria e della finanza italiana. Oltre ad essere un motore per lo sviluppo e l'innovazione, può contare su settori di eccellenza che vanno dalla creatività (moda e design), alla ricerca (biotecnologie), fino al settore dei media, della sanità, dell'economia sociale. La competitività e dinamicità che caratterizzano il sistema economico-produttivo milanese sono anche frutto della esistenza di un'importante rete di servizi pubblici e privati che supportano lo sviluppo e l'innovazione del sistema imprenditoriale e la voglia di fare impresa.

La città continua a rappresentare il primo motore economico del Sud Europa, cuore di un più vasto sistema funzionale di tipo metropolitano, alla cui periferia continuano ad operare alcune tradizionali organizzazioni distrettuali di nicchia a elevata specializzazione, mentre al centro prevalgono nuovi settori basati sull'economia della conoscenza, ben radicati nell'economia internazionale. La trama che lega questa vasta area metropolitana è dunque prima di tutto produttiva e funzionale. Il processo di deindustrializzazione e di ristrutturazione che ha investito Milano e il suo hinterland negli anni Ottanta e Novanta sembra aver ormai compiuto la trasformazione del capoluogo da capitale dell'industria italiana a città di punta nel campo dei servizi rari (finanza, pubblicità, moda, comunicazione, fiere): Milano è oggi un centro a fortissima

vocazione direzionale, affermato capitale internazionale della moda e del design, città del sapere e della comunicazione, immediatamente riconoscibile per alcune funzionalità di grande scala come il sistema espositivo, che contende a Francoforte il primato europeo; in sintesi, è capofila dei servizi di un'area vasta, che conta oltre sei milioni di residenti. Milano ospita funzioni uniche a livello italiano e rare a livello europeo, accentrando consistenti flussi di interazioni economiche, sociali, culturali e di servizio tra i diversi territori, che a loro volta incrementano progressivamente l'esigenza di accessibilità, dalla breve come dalla lunga distanza. La conferma arriva dalle cifre dei flussi quotidiani di persone e merci che muovono quotidianamente da e verso i "confini" della Regione Milanese: ogni giorno arrivano a Milano città circa due milioni di lavoratori mentre dai confini urbani escono, per motivi di lavoro e di servizio, circa 400mila persone.

I forti rapporti territoriali e funzionali hanno spinto i diversi livelli istituzionali competenti (dai Comuni alla Provincia di Milano, alla Regione Lombardia) a fare rete, a produrre azioni e politiche per garantire un governo del territorio più efficiente. Ciononostante la dimensione metropolitana non ha mai trovato un riconoscimento adeguato a livello istituzionale ed organizzativo, al di là di un sistema di trasporti sempre alla rincorsa della domanda di mobilità, in crescita in base all'aumento continuo delle funzioni centrali. Storicamente molto densa, ma frammentata in una miriade di comuni minori, anch'essi densi, l'area milanese non si è mai dotata di una efficace strategia di sviluppo spaziale e ha sempre dovuto fronteggiare un mercato immobiliare dai prezzi elevati, dove il terziario ha allontanato tanta parte della residenza aumentando così il pendolarismo dall'hinterland verso il centro, per motivi di studio o di lavoro. Questo sostanziale ritardo, che coincide con la necessità di dare vita ad una governance di tipo metropolitano per la città e per l'area, rappresenta il principale problema insoluto per Milano, nonostante alcune delle variabili aperte dell'area metropolitana milanese abbiano trovato di recente risposta, in particolare il decentramento fieristico a Rho-Pero, il passante ferroviario, il collegamento ferroviario con Malpensa, la TAV Milano-Torino. Tutte scelte sopra locali, di scala inter-regionale, chiaramente fondate sul trasporto ferroviario e destinate a produrre effetti certi su un più vasto quadrante padano, riproponendo il primato di Milano e delle altre due città ex fordiste del

Triangolo a nord-ovest, Torino e Genova, ormai ampiamente convertite a nuove forme di economia.

Il cuore della Regione Milanese è il territorio della provincia di Milano, che nell'amministrazione provinciale trova il suo momento di coordinamento e di modulazione delle politiche di sviluppo e di organizzazione dei servizi. La Regione Milanese si estende a raggiera intorno al capoluogo lombardo coinvolgendo a Nord, le province di Monza e Brianza, Como, Lecco, Varese, a Ovest quelle di Novara; a sud di Lodi e Pavia; a Est di Bergamo. La Regione Lombardia rappresenta un livello istituzionale intermedio tra quello nazionale e quello locale. È un ente autonomo con propri statuti, poteri e funzioni secondo i principi fissati dalla Costituzione italiana. Le Province, con competenze istituzionali-amministrative sulla maggior parte del territorio della Regione Milanese, sono titolari di funzioni proprie e funzioni conferite loro con Legge dello Stato e della Regione Lombardia su diversi ambiti di intervento. Le attività dei Comuni riguardano, nel rispetto del principio della sussidiarietà, le funzioni amministrative connesse al territorio e ai cittadini, con un'attenzione particolare ai settori dei servizi sociali, alla gestione del territorio, allo sviluppo economico, alla mobilità e al sistema scolastico di primo livello.

L'area metropolitana milanese si è profondamente evoluta negli ultimi anni, dando vita ad un'unica area urbana sempre più estesa ed integrata. Le trasformazioni produttive e demografiche intervenute a partire dagli anni Settanta ne hanno ridisegnato la mappa sociale ed economica; in seguito, lo sviluppo e la riqualificazione produttiva di molti Comuni limitrofi alla città hanno definitivamente rotto le residue discontinuità del tessuto urbano riconoscibili fino a metà degli anni Ottanta, creando un nuovo policentrismo che ora investe l'intero territorio amministrativo della Provincia di Milano e della provincia di Monza e Brianza, operativa dal giugno 2009. Con una popolazione di 7,4 milioni su una superficie di circa 12.000 km<sup>2</sup>, la Regione Metropolitana Lombarda o Area metropolitana di Milano è la prima area metropolitana italiana e la quinta in Europa per popolazione dopo la Ruhr Tedesca, l'area metropolitana di Parigi,

Amsterdam e Londra; oltre alla provincia di Milano, e a quelle di Monza e Brianza<sup>148</sup> include al suo interno i restanti comuni dell'Altomilanese e della Brianza, ovvero 49 comuni in provincia di Varese, 43 comuni in provincia di Como e 45 comuni in provincia di Lecco per un totale di 248 comuni (entro la quale si distinguono le città di Monza, Busto Arsizio e Sesto San Giovanni). L'area metropolitana ha valore esclusivamente statistico. Non c'è, e per ora non è previsto, nessun Ente pubblico che comprenda l'intera area metropolitana della Grande Milano.

La Regione Milanese è un'area in grande trasformazione. La scommessa è duplice: mantenere lo storico ruolo centrale nell'economia, nella finanza, negli scambi e nella cultura che la città di Milano ha conquistato nel tempo per il sistema Italia e rafforzare il proprio appeal e la propria capacità di attrazione nell'ambito europeo, nell'ambito del mediterraneo e nello scenario globalizzato del terzo millennio. La raggiungibilità e la mobilità interna all'area metropolitana sono fattori decisivi e, insieme, criticità complesse per il futuro. Nell'arco di pochi anni Milano sarà uno degli snodi fondamentali del corridoio ferroviario 5, Kiev-Lisbona -Rotterdam e punto d'inserzione della linea ferroviaria ad alta velocità Napoli - Roma - Nord Europa. I tre aeroporti internazionali che insistono sul suo territorio - Malpensa, il City Airport di Linate, lo scalo di Orio al Serio-Bergamo, ai quali di recente si è aggiunto il nuovo aeroporto di Montichiari-Brescia - fanno della Regione Milanese una delle aree meglio collegate con l'Europa e con le capitali mondiali. La rete autostradale, che ha in Milano lo snodo nevralgico più importante d'Italia, necessita di interventi di adeguamento a sostegno dei volumi di traffico diretti in città e di nuovi collegamenti fra aree interne o attigue all'area metropolitana. E' ormai completata la realizzazione della quarta corsia nel tratto Milano Bergamo dell'autostrada A4 Torino-Trieste. Inoltre sono previste la realizzazione della nuova autostrada Brescia-Bergamo-Milano (BreBeMi), la ristrutturazione del sistema viario Pedemontano, la nuova Tangenziale Est Milano (Tem). Il nuovo ruolo globale cui è chiamata Milano richiede infrastrutture e reti territoriali di viabilità adeguate alla dimensione della scommessa. La città e il territorio che gravita intorno al centro metropolitano si stanno preparando alla sfida accelerando il

---

<sup>148</sup> che sommate contano un totale di 3.869.037 abitanti distribuiti su un territorio di 1.982 Km<sup>2</sup>, e rappresentano una delle aree più popolate a livello europeo; la densità abitativa è infatti molto elevata, con 1.939 abitanti per Km<sup>2</sup> (di dieci volte superiore alla media nazionale), e sebbene rappresenti solo l'8,3% del territorio regionale copre ben il 41% dell'intera popolazione lombarda; dei 189 Comuni che la compongono, ben sei superano i 50.000 abitanti.

completamento delle infrastrutture per la mobilità e potenziando il trasporto pubblico locale.

- funzioni pregiate
- maggiore accessibilità
- governance territoriale e su scala metropolitana

sembrano essere dunque i tre cambiamenti fortemente attesi e parzialmente in fase di attuazione<sup>149</sup>. Gli effetti di queste scelte ripropongono Milano al vertice della gerarchia padana e nazionale, in termini di accessibilità e di specializzazione funzionale: servita dal secondo aeroporto nazionale, il Malpensa; con due linee di alta velocità, Torino-Milano e Milano-Napoli prossime al compimento; posta al centro di tre corridoi europei, l'asse Genova-Rotterdam, il corridoio V, Lione-Budapest e il corridoio I, Brennero-Napoli, Milano non potrà che continuare ad esercitare e rafforzare le proprie prerogative, garantendo la migliore accessibilità alle funzioni rare che ha saputo accogliere e mantenere.

La trasformazione urbanistica, architettonica e funzionale che sta investendo Milano porterà la metropoli e la sua Regione a modificare nettamente profilo nell'arco di una decina d'anni. I processi di ridestinazione delle aree ex industriali, la scelta di rafforzare Milano come centro espositivo d'eccellenza europea e mondiale, la candidatura all'Expo universale del 2015 e, infine, la pianificazione di interventi e l'implementazione di progetti per dare identità e funzione a porzioni del territorio urbano rimaste irrisolte da decenni rappresentano le leve di una mutazione profonda verso una città più moderna, che punta a una migliore qualità della vita, che fa della sostenibilità e della competitività globale il suo biglietto da visita per il terzo millennio. Non è un caso che in questa gigantesca operazione di ridefinizione della città e della sua Regione metropolitana siano impegnate firme di primo piano dell'architettura italiana e mondiale, coinvolte in iniziative sia da natura pubblica che promosse direttamente da operatori privati: Massimiliano Fuksas ha realizzato la nuova Fiera di Rho Pero; a Peter Wilson è stata affidato il progetto della nuova Biblioteca europea; Zaha Hadid, Arata Isozaki, Daniel Libeskind e Pier Paolo Maggiora firmano il progetto Citylife, Cesar

---

<sup>149</sup> F. Migliorini, *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia

Pelli quello della Città della Moda, mentre a Norman Foster e a Renzo Piano sono stati incaricati due nuovi quartieri residenziali privati. Ma la scommessa del futuro si gioca anche sul riequilibrio fra costruito e spazi destinati al verde e alla socialità. Il progetto che dovrebbe dare respiro a Milano si chiama Green Belt - Cintura Verde, è promosso dalla Provincia di Milano e sostenuto da associazioni del privato sociale. L'obiettivo, ambizioso, è di riuscire a cingere di verde la metropoli, nell'arco di un ventennio connettendo fra loro i parchi di cintura e rimboscando l'attuale anello delle tangenziali.

#### **4.1 Il sistema espositivo**

La metropoli lombarda è stata identificata, per decenni, come la città della Fiera Campionaria, a sua volta erede dell'esperienza vissuta dalla città ai primi del secolo scorso come sede dell'Expo Universale. In seguito alla riorganizzazione del suo sistema espositivo negli anni Ottanta, è stata anche fra le prime città europee a lanciare le fiere di settore, le borse tematiche, a trasformare gli eventi fieristici vere e propri palcoscenici mondiali. La vocazione espositiva di Milano e della sua regione metropolitana ha visto la sua conferma strategica con l'apertura del nuovo polo espositivo di Fieramilano a Rho-Però e con la prospettiva di riqualificazione del polo espositivo interno alla città. L'offerta di Milano come vetrina globale può contare ora su una superficie espositiva record per l'Europa di 710 mila metri quadri. La scelta di puntare sulla nuova Fiera come *asset* fondamentale della Regione Urbana Milanese, della regione Lombardia e del sistema paese è confermata anche dall'ordine di grandezza degli investimenti sostenuti – pari a circa 800 milioni di euro – e alla quantità di occupati generati dalle manifestazioni e dall'indotto: oltre 40 mila, che fanno del sistema Fiera l'azienda con il maggior numero di occupati in Lombardia. Insieme a Parigi e New York, Milano è tuttora unanimemente riconosciuta come la Capitale del fashion system mondiale e in occasione della presentazione delle collezioni stagionali è totalmente dedicata all'ospitalità di sfilate, stilisti, modelle e modelli, buyer, industriali e giornalisti inviati dalle testate di tutto il mondo. Ancora più persuasiva e massiccia è l'invasione internazionale della città in occasione del Salone Internazionale del Mobile di Milano, nel 2007 giunto alla 18ª edizione. Il Salone non è, solo, la manifestazione leader per quanto riguarda le novità nell'arredo e nel design per la casa. E' un gigantesco

laboratorio che investe tutte la città, con centinaia di manifestazioni collaterali che invadono gli spazi pubblici e le gallerie di Milano e che nell'arco di sette giorni vede l'arrivo dall'estero di centinaia di migliaia di operatori, designer, curiosi e turisti, particolarmente di giovani.

### Nuovo polo Rho-Pero

Realizzata in poco più di due anni su progetto dall'architetto Massimiliano Fuksas e con un investimento di 755 milioni di euro, si sviluppa su un'area di 2 milioni di m<sup>2</sup>, ed è il più grande polo espositivo d'Italia e d'Europa. Sorge nell'area di Rho-Pero, su un territorio dove dal 1952 al 1992 ha operato una delle più grandi raffinerie d'Italia e che ora è stato interamente bonificato e rilanciato. Infatti la nuova sede di Fieramilano rappresenta l'occasione per una riqualificazione d'immagine, sociale ed economica dell'intera area di quasi 110 km<sup>2</sup> ad ovest del capoluogo lombardo e che comprende, oltre Rho e Pero, i Comuni di: Arese, Baranzate, Bollate, Cesate, Cornaredo, Garbagnate Milnese, Lainate, Novate Milanese, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Settimo Milanese, Solaro e Vanzago. Fieramilano Rho-Pero è costituita da 8 padiglioni, di cui 6 su un piano e 2 su due piani. Qui si svolgono gli eventi espositivi che richiedono più spazio, e una logistica molto complessa. Fieramilano City ospita, invece, rassegne e iniziative più "light" dal punto di vista organizzativo, come le settimane della Moda o le manifestazioni rivolte all'artigianato. Nel complesso i due poli fieristici offrono una superficie espositiva di 710mila m<sup>2</sup>. Il sistema Fiera Milano rappresenta anche un importante biglietto da visita del made in Italy all'estero. Dispone infatti di 43 uffici che coprono 67 paesi stranieri. Dal 1990 al 2001 Fiera Milano ha ad esempio organizzato in Russia BYT Italia (apprezzata vetrina dedicata ai prodotti italiani di qualità per la persona e per la casa). Nel corso degli anni la manifestazione si è specializzata in due macro settori e sono nati due nuovi saloni: Macef Moscow (Salone Internazionale articoli da regalo, casalinghi, accessori moda a Mosca) organizzato in collaborazione con Fiera Milano International, e Mifur Moscow (Salone internazionale delle pelli e pellicce a Mosca) organizzato in collaborazione con l'associazione di categoria AIP.

## Fieramilano City

È proprio nel cuore di Milano che si sta verificando la più importante trasformazione del sistema fieristico della Regione Milanese. Dei 440 mila metri quadrati della “storica” Fiera di Milano, solo 185 mila verranno occupati dalla nuova struttura espositiva, una volta che il nuovo progetto di Fieramilano City arriverà a conclusione nell’anno 2014. I restanti 255 mila metri quadri di territorio verranno riconvertiti sulla base dei progetti presentati dalla cordata City Life, vincitrice del concorso internazionale indetto nell’aprile 2003 dalla società Sviluppo Sistema Fiera. Nella seconda metà degli anni ’90 sono stati costruiti tre nuovi padiglioni sull’area detta Portello. Attualmente Fieramilano City può contare su 26 padiglioni, con una superficie espositiva lorda di 348 mila metri quadri, a cui se ne aggiungono altri 200 mila destinati a funzioni non espositive.

## Altri Poli espositivi

Escluso il polo fieristico di Rho-Pero e di MilanoCity, la Lombardia mette a disposizione altri 12 centri fieristici internazionali e nazionali. Completano il quadro numerosi centri minori regionali. In alcuni casi si tratta di quartieri fieristici di lunga tradizione, in altri di realtà recenti nate dall’esigenza di disporre di luoghi espositivi e d’incontro nella propria zona.

### *Quartieri fieristici internazionali*

Bergamo Fiera Nuova

Brixia Expo – Brescia

Centro Fiera del Garda

Cremona Fiere

Lariofiere – Erba

Malpensafiere - Busto Arsizio

Spazio Villa Erba – Cernobbio

### *Quartieri fieristici nazionali*

Castello di Belgioioso (Pavia)

Centro Polifunzionale e Fieristico PALABAM (Mantova)

Villa Castelbarco (Vaprio d'Adda, Mi)

Parco Fiera Millenaria – Gonzaga (Mn)

Polo Fieristico Sud Malpensa (Castano Primo, Mi)

Travagliatocavalli (Bs)

### *Quartieri fieristici regionali*

Canegrate (Mi)

Centro Intervallivo – Edolo (Bs)

Codogno (Lo)

Parco Esposizioni Novegro (Mi)

Palazzo delle esposizioni - Pavia

Centro Congressi Polifunzionale

Darfo Boario Terme (Bs)

Lacchiarella (Mi)

Morbegno (So)

Ostiglia (Mn)

Per quanto riguarda la tipologia delle manifestazioni ospitate, si tratta in molti casi di emanazioni dirette dell'economia e dell'industria locale, come nel caso di Cremona (è famosa la Fiera Internazionale del Bovino da Latte) e Brescia (EXA, Mostra Internazionale delle Armi Sportive armi da fuoco tra gli appuntamenti mondiali più rilevanti del settore). Ma il panorama generale è assai più vasto e comprende praticamente ogni settore dell'industria moderna. In totale sono circa trenta i settori merceologici rappresentati nelle fiere lombarde, ognuno dei quali è ripartito a sua volta in innumerevoli categorie diverse di beni e servizi.

## Salone Internazionale del Mobile

Il Salone Internazionale del Mobile è sicuramente uno degli eventi clou del calendario fieristico milanese. Nel corso degli anni il Salone è diventato l'indiscusso punto di riferimento del settore. Ingrediente di questo successo è la qualità delle aziende partecipanti che presentano un'ampia varietà di prodotti, dai più innovativi pezzi di design alle migliori riproduzioni degli stili d'epoca, frutto dell'abilità industriale dei più importanti produttori del mondo e dei designer più creativi o della più abile maestria artigiana. Diventa anche luogo di incontro d'eccellenza tra i giovani creativi e gli imprenditori. Questo appuntamento è tradizionalmente accompagnato dall'iniziativa FuoriSalone, un cartellone degli eventi che durante la settimana del Salone del Mobile animano l'intera città, al di fuori degli spazi espositivi canonici della Fiera. La divisione fra gli avvenimenti, cosiddetti In e Off Salone, è diventata talmente sottile che non ha più senso parlare di Salone del Mobile di Milano, quanto piuttosto di Settimana del Design. Sotto il nome di Salone Internazionale del Mobile vengono comprese diverse esposizioni, le principali delle quali sono le seguenti:

- Euroluce
- Eurocucina
- Salone Internazionale del Bagno
- Salone Satellite
- Salone Internazionale del Complemento d'Arredo
- EIMU – Esposizione Internazionale dei Mobili per Ufficio
- SASMIL – Salone Internazionale degli Accessori e dei Semilavorati per l'Industria del Mobile

### **5. Il Nord Est e Milano: un confronto**

Il Nord-est presenta alcune peculiarità che lo rendono interessante come caso di studio. Prima di tutto, lo sviluppo industriale nordestino nasce integralmente dal basso, adattandosi alla “naturale” dispersione degli insediamenti e dei centri urbani, senza alcun forte baricentro politico-territoriale a scala regionale (Venezia non ha né il peso

né il ruolo di Bologna in Emilia-Romagna o di Firenze in Toscana). In secondo luogo, al contrario di quanto accade nelle Regioni di tradizione “rossa”, la politica locale, nel Nord-est, non ha un ruolo di indirizzo e di guida dello sviluppo, quanto piuttosto di semplice assecondamento della crescita spontanea, maggiormente influenzata dalle decisioni delle imprese. Infine, il Nord-est ha affiancato il passaggio dall'agricoltura all'industria con un mutamento di prospettiva geografica: tra le Regioni italiane della Terza Italia<sup>150</sup> ha sperimentato per primo la proiezione verso l'esterno e l'estero, legandosi inizialmente alla Germania e oggi alle delocalizzazioni nell'Europa dell'Est. Il Nord Est è stato spesso paragonato ad un laboratorio: le innovazioni imprenditoriali hanno anticipato *trend* oggi visibili in altre aree italiane, e le trasformazioni politiche cercano oggi di colmare il *gap* accumulato percorrendo strade nuove, non tradizionali, per tener conto del sistema aperto e poco organizzato con cui si ha a che fare. Pur con tutte queste specificità, il Nord-est rimane un caso emblematico di come sia cambiata l'Italia negli ultimi trent'anni.

Una volta era sinonimo di “ritardo” rispetto alle Regioni del Nord-ovest, avendo una elevata percentuale di popolazione occupata in agricoltura e tutte le caratteristiche salienti legate all'esodo agricolo (produttività poco elevata, bassi salari, disoccupazione, emigrazione). Ma oggi la sua connotazione è cambiata: ha colmato il suo distacco, superando il Nord-ovest come percentuale di addetti all'industria (sul totale regionale), diventando una Regione industriale come e più di quelle che l'avevano preceduta, fino a classificarsi come area più industrializzata d'Italia. Ma queste Regioni, a loro volta, hanno cambiato traiettoria e non puntano più verso traguardi industriali (semmai si assiste a un inizio di de-industrializzazione), quanto piuttosto alle funzioni immateriali. In questo senso, lo sviluppo del Nord Est italiano deve essere letto come un caso unico, dal punto di vista dei trend storici, perché non rispecchia né il vecchio modello di industrializzazione (centrato sulla grande impresa), né le nuove tendenze verso la terziarizzazione (legate al ritrovato ruolo degli addensamenti metropolitani). Essendo arrivato alla modernizzazione industriale in ritardo rispetto al Triangolo Industriale, il

---

<sup>150</sup> con il termine si fa riferimento all'Italia dell'impresa diffusa, in opposizione all'Italia della prima industrializzazione del cosiddetto Triangolo Industriale tra Milano, Torino e Genova e all'Italia dell'industrializzazione assistita, nel Meridione. La Terza Italia, che nel frattempo si è estesa alla maggior parte delle Regioni del Centro-nord e ha propaggini importanti anche al Sud, presenta caratteri economici e sociali abbastanza simili, legati alle imprese di piccola dimensione e ai distretti industriali

Nord-est ha sviluppato un modello di crescita e di competitività diverso da quello standard, fatto di piccole imprese, imprenditorialità diffusa, distretti industriali e di pochissimo terziario. Questo modello ha una caratteristica fondamentale: non implica la concentrazione proprietaria e territoriale, tipica della maggior parte delle esperienze di crescita del capitalismo industriale, in Italia e all'estero. A differenza di quanto accade in Lombardia, ma anche nella Regione parigina o londinese, nel nord-est italiano non c'è un grande polo metropolitano (come Milano): il sistema produttivo si addensa in una miriade di piccoli centri (le maggiori città hanno una popolazione di 200-300.000 abitanti) o rimane del tutto disperso in quella che una volta era campagna e che oggi dovrebbe essere chiamata in altro modo, essendo diventata campagna urbanizzata, o meglio, una “città infinita”, congestionata da insediamenti abitativi, industriali e terziari allineati in moduli elementari, distribuiti in estensione, su un territorio privo di centro e di confini <sup>151</sup>.

Questa carenza di servizi è una caratteristica che in un certo senso oppone un po' il Nord-est a una Regione più complessa e di più antica industrializzazione come la Lombardia, dove esiste la stessa trama di piccoli centri e di manifattura dispersa che si trova nel Nord-est, ma inserita in un circuito di specializzazione differente, grazie alla presenza di un bacino di intelligenza terziaria di grande rilevanza come Milano. Come già osservato, l'obiettivo chiave del Nord-est, nel prossimo futuro, è infatti quello del passaggio da una prevalenza quantitativa e qualitativa della manifattura, intesa in senso tradizionale, verso le funzioni terziarie che le sono più direttamente collegati, ossia verso: l'industria intelligente, dove, pur rimanendo centrata nella trasformazione materiale, contano di più le capacità creative del capitale umano specializzato che i capannoni e le macchine; i servizi connettivi che proiettano verso il consumo finale le molte supply chain in cui sono impegnate le attuali imprese del Nord-est; i servizi del nuovo welfare, che rispondono alla nuova domanda di qualità proveniente dalle persone e dal territorio.

È difficile muoversi nelle tre direzioni sopra indicate senza avere a disposizione un ricco repertorio di competenze, idee, servizi facilmente accessibili e customizzati sui particolari bisogni del territorio. In questo senso Rullani afferma che il grado di

---

<sup>151</sup> A. Bonomi, A. Abruzzese a cura di, *La città infinita*, 2004, Bruno Mondadori, Milano

terziarizzazione di specializzazione interna del Nord-est è inferiore a quello medio della Lombardia proprio a causa dell'assenza di un baricentro metropolitano locale come Milano, in quanto la mancanza di un collettore metropolitano di intelligenza terziaria priva le imprese del Nord-est di un punto di riferimento avanzato e di una struttura di appoggio precostituita; ma ciò può avere anche dei lati positivi, in quanto “induce maggiormente le imprese alla ricerca di nuove possibilità e di nuove linee di sviluppo, di cui costituisce a suo modo un esempio l'esperienza pluriennale di relazioni con i Balcani e di delocalizzazioni ad Est<sup>152</sup>”. Compensando con questa disponibilità al nuovo e allo sperimentale le difficoltà derivanti dalle piccole dimensioni delle imprese, il Nord-est precorre e mantiene un importante capacità esplorativa, che come già affermato, costituisce una risorsa chiave nei nuovi scenari produttivi.

## **6. Torino**

Già nel 1986 sulle pagine di Repubblica Giorgio Bocca descriveva le mutazioni in atto a Torino, riferendosi alla Fiat, dichiarando che i problemi dell'azienda simbolo della città erano finalmente diventati “tecnici, economici, non ideologici<sup>153</sup>”. I dati indicavano che l'industria torinese delle forniture era già allora composta da 1.115 aziende con 121.000 dipendenti; non una nebulosa di microindustrie, se si pensa che solo un quarto dei dipendenti lavorava in aziende con meno di cento dipendenti, mentre un terzo abbondante in aziende con più di mille dipendenti. Altro dato significativo: solo il 14 per cento di queste aziende aveva un accordo quadro con la Fiat, per dire un accordo ben stabilito e pluriennale, il resto segue le mutazioni del mercato. Che il settore auto restasse dominante, e Torino una città industriale a vocazione meccanica era chiaro, ma la città stava già prefigurando l'esplorazione delle tecnologie avanzate: aerospaziale, telecomunicazioni, informatica, automazione dell' ufficio, biotecnologie ecc. In una Torino finalmente uscita dalla monocrazia Fiat la marcia al mercato non mancava di suscitare già nuovi interessi intellettuali, diverse attese sociali, nonostante le difficoltà di prefigurarne un'adeguata rappresentanza fossero destinate a durare negli anni.

---

<sup>152</sup> E. Rullani, Tra Nord-est e Lombardia la differenza è Milano in *Impresa & Stato*. Rivista della Camera di Commercio di Milano n. 68, 2004, pp. 56-63 <http://www.mi.camcom.it/show.jsp?page=410245>

<sup>153</sup> G. Bocca, Torino non è più solo Fiat, in *la Repubblica*, 16 novembre 1986, p. 7, sezione Inchiesta

Fino a qualche anno fa nell'immaginario collettivo Torino significava poco altro rispetto al paesaggio industriale. I musei, i castelli, le piazze, i caffè, la cultura in generale, erano come entità invisibili o comunque non avvistate, sopraffatte dalla città-fabbrica. La stampa internazionale descriveva la città come la company town degli Agnelli e, nella migliore delle ipotesi, come un luogo «near Milan», per sottendere la, sola, vicinanza geografica a Milano. Ma oggi la città dell'auto italiana non è più solo disciplina e regulatezza: sotto la superficie austera di Torino si nasconde una decisa vitalità. La convinzione più diffusa è che la mutazione sia dovuta principalmente alle Olimpiadi invernali ospitate dalla città nel 2006. Certamente quell'evento, sfruttato e gestito dalle istituzioni locali come un'opportunità irripetibile, è servito a imprimere alla città un passo che aveva perduto da molti anni, nei meandri di una crescita erratica e mai affidata a una progettualità pensata e gestita. Ma la svolta è iniziata già dalla metà degli anni Ottanta: mentre Fiat stava cercando di uscire dalla crisi, le autorità comunali hanno svolto uno lavoro sbalorditivo nel diversificare l'economia della città, mostrando altre facce di Torino oltre a quella della periferia industriale, in primis quella turistica e culturale: la riscoperta del patrimonio mussale ed architettonico ha portato a Torino quel turismo che in passato l'aveva esclusa dai suoi circuiti, contribuendo a trasformarla in una città internazionale, che ha impressionato media come Wall Street Journal, Financial Times, Die Welt e New York Times convincendoli a non confinarla a semplice posto "near Milan"<sup>154</sup>.

L'assetto urbano torinese che emerge nei primi anni del nuovo millennio può essere definito quello di una "modernizzazione anomica". "Modernizzazione" in riferimento ai cambiamenti e alle innovazioni intervenuti nel tessuto produttivo, nell'assetto urbanistico e nel modo stesso di vivere la città, con l'accresciuta capacità di quest'ultima di attrarre e valorizzare risorse e di competere sul piano nazionale e internazionale. "Anomica" in quanto frutto di un'idea di città e di uno stile di governo che hanno privilegiato la crescita economica rispetto alla qualità sociale e ambientale, una parte (territoriale e sociale) di città rispetto all'insieme, le politiche distributive rispetto a quelle redistributive, la governance delle élites rispetto alla partecipazione dei cittadini.

---

<sup>154</sup> S. Tropea, Se all'estero scoprono l'"altra città", in la Repubblica, 4 gennaio 2010

Sui contenuti e sui meccanismi di questo equilibrio e sugli attori che hanno guidato la transizione torinese sono possibili alcune riflessioni di carattere generale. Ad uno sguardo d'insieme l'attuale modello di sviluppo torinese si presenta come la risultante dell'intreccio e dell'interazione (cooperativo-competitiva) di tre agende, elaborate e (parzialmente) implementate da altrettante coalizioni di governance su cui si è articolato il governo recente della città<sup>155</sup>:

1. La prima di queste agende è quella della "Torino policentrica". Essa propugna la costruzione di una città spazialmente e funzionalmente differenziata da realizzarsi attraverso un vasto processo di rigenerazione e di espansione dell'assetto urbanistico sia abitativo che infrastrutturale. La realizzazione di questo progetto passa per la riorganizzazione degli usi del suolo e per un decollo del mercato immobiliare, visti come condizioni necessarie per rilanciare lo sviluppo, oltre che come un modo per difendere l'occupazione in un contesto segnato dal declino industriale e dalla crisi annunciata dell'impresa leader. Lo strumento per realizzarlo è il Piano regolatore approvato alla metà degli anni novanta, che oltre che dal rilancio dell'edilizia abitativa, traeva un impulso essenziale dalla realizzazione delle grandi opere infrastrutturali previste dal Piano (passante ferroviario, in grado di offrire un servizio ferroviario di rango metropolitano, quasi provinciale, e metropolitana, che verranno completati nel 2010); ma i suoi obiettivi sono stati riformulati e arricchiti in itinere soprattutto a seguito dell'assegnazione a Torino dei Giochi Olimpici Invernali del 2006, che hanno convogliato in città importanti flussi finanziari e aperto nuove opportunità di intervento. Il risultato è un riassetto urbanistico complessivo che modifica in modo drastico il volto fisico della città, rendendola più attraente e ospitale e svincolandola dall'immagine convenzionale di one-company town industriale. Alla costruzione di questa agenda e alla mobilitazione delle risorse materiali e

---

<sup>155</sup> S. Belligni, Torino polimorfa. Modello di sviluppo ed élite civica di governo in *Nuvole* n. 32, giugno 2008; [http://www.nuvole.it/index.php?option=com\\_content&view=category&id=65:numero32&Itemid=61&layout=default](http://www.nuvole.it/index.php?option=com_content&view=category&id=65:numero32&Itemid=61&layout=default); l'articolo riassume alcuni esiti provvisori di una ricerca in corso su "Classe dirigente ed élite di governo a Torino. Origine, risorse, reti di radicamento" da Silvano Belligni, Stefania Ravazzi e Roberto Salerno, Fondazione CRT di Torino

organizzative finalizzate alla sua realizzazione partecipa una coalizione distributiva a base prevalentemente localistica, il cui nucleo è costituito anzitutto da quei settori legati, oltre che alla proprietà fondiaria, all'industria delle costruzioni e all'attività immobiliare. Intorno a questo nucleo si dispone una fitta rete di giocatori collaterali e ausiliari: dall'intermediazione finanziaria e assicurativa al mondo delle professioni legate alla land and housing community; dalle organizzazioni del commercio al minuto e della grande distribuzione alla camera di commercio, ad alcune utilities e media locali. Tra i beneficiari del modello di sviluppo delineato e, in parte, realizzato da questa agenda e da questo schieramento, rendita e profitti legati al territorio hanno un posto centrale.

2. La seconda agenda evoca invece una città della tecnologia e dell'informazione. Il progetto di sviluppo metropolitano torinese si innesta su una tradizione contrassegnata dalla cultura del lavoro industriale e da una vocazione produttiva risalente, ma viene riorientata in base a esigenze e opportunità proprie di una società della conoscenza. Nella prospettiva e nella pratica emergono come decisivi quei settori hi-tech e quelle aree di policy tipicamente orientati a creare innovazione di prodotto e di processo. Oltre che nei settori tradizionali e nei distretti legati all'automotive questa agenda programmatica si rivolge alle imprese che operano nei campi dell'ITP, dell'elettronica, dell'automazione, dell'aerospaziale, della ricerca avanzata e in generale nel settore dei servizi innovativi pregiati, pubblici e privati. La coalizione dominante che corrisponde a questa agenda si articola su tre pilastri fondamentali: il settore pubblico; i settori più innovativi e dinamici della comunità degli affari; l'accademia. Il Politecnico in particolare si accredita non solo come sede di ricerca e di formazione di eccellenza, ma in quanto attore collettivo direttamente coinvolto nello sviluppo economico locale, che ne costituisce, con la didattica e la ricerca, la "terza missione". Gli altri partner che concorrono ad affollare l'alleanza politecnica, o con i quali si realizza una convergenza evolutiva, sono il sistema bancario e la Camera di commercio (proiettati sul versante della competizione internazionale, oltre le chiusure localistiche), alcune imprese di punta presenti o sbarcate a

Torino e, da ultimo, una Fiat-Auto che sembra aver ridefinito dalla gerarchia al mercato i suoi legami con il territorio.

3. Il terzo scenario che concorre a definire il modello torinese odierno è quello della Torino “città della cultura e dell'intrattenimento”. La città viene considerata in questa chiave come un “distretto culturale” in cui le attività afferenti alla “cultura”, dall’alta formazione all’intrattenimento, dal turismo alle arti, dallo sport allo spettacolo, dalle kermesse musicali alle manifestazioni religiose, assumono una crescente rilevanza per l’economia politica del territorio e si propongono come risposta innovativa alla crisi del fordismo e al declino industriale. Oggi Torino è la città italiana che più di qualunque altra si trova a mescolare vecchio e nuovo, tradizione e innovazione<sup>156</sup>. Luogo di produzione non materiale ma simbolica e espressiva, la città divenuta post-fordista per la molteplicità delle pratiche, dei linguaggi, degli stili di vita che vi hanno corso, si rivolge a soddisfare nuove istanze di qualità della vita e di capability avanzate da una nuova classe di lavoratori-consumatori interessati al consumo di occasioni ludiche e estetiche, insieme cittadini e turisti della loro città. E’ a questo nuovo pubblico, e non più alle classi lavoratrici della vecchia metropoli industriale, che questa agenda soprattutto guarda. Per la sua pervasività questa strategia tende a includere o a “contaminare” una vasta gamma di politiche pubbliche e di eventi: dalle politiche dell’istruzione e della formazione professionale a quelle dei beni culturali e della rivalorizzazione del patrimonio museistico e monumentale del territorio; dai grandi eventi della musica, del cinema e della cultura di massa ai grandi appuntamenti fieristici, dalle iniziative legate all’enogastronomia ai grandi eventi sportivi, alle commemorazioni, ai convegni internazionali. Nelle intenzioni degli sponsor e degli organizzatori politici questa fioritura di progetti e di iniziative rivolte a fare della cultura “il lavoro della città” alimenta un modello di crescita capace di contribuire decisamente a riposizionare Torino nella competizione per attrarre turisti e talenti, imprese e investimenti. Negli anni Torino ha realizzato un mutamento di pelle, in cui hanno giocato un ruolo

---

<sup>156</sup> M. Verzellino, Torino spiegata agli americani, in la Repubblica, 29 dicembre 2009

di prima linea autorità cittadine e regionali nella promozione turistica e culturale, grazie a eventi come il Salone del Gusto e la Fiera del Libro. Se il turismo, trainato appunto dalla cultura, non si sostituirà totalmente all'industria, esso sembra in grado di proporsi quale importante settore complementare, che potrà accompagnare lo sviluppo di Torino. L'ostensione della Sindone e Torino 2011 sono due occasioni da non perdere. Non sono certo paragonabili alle Olimpiadi ma sono due eventi che possono portare a Torino milioni di visitatori. L'opportunità di cavalcare l'onda del turismo religioso e del turismo patriottico permette di dare continuità alla stagione in cui Torino riuscì a stupire il mondo. Conseguentemente ampia è la coalizione di governo interessata a questa agenda. Il suo nucleo comprende, oltre che gli uomini di alcuni assessorati chiave di Comune e Regione, gli stati maggiori delle due Fondazioni bancarie torinesi. Intorno a questi *core players* si dispongono i vertici delle fondazioni museali, del cinema, del teatro, della musica e dei beni architettonici nonché quelli facenti capo alla fitta trama degli enti e delle agenzie di sviluppo che con la cultura hanno un rapporto diretto o indiretto; infine, ma non ultima, l'Università nei suoi comparti più legati al territorio e alle discipline umanistiche applicate.

Nessuna di queste tre agende di governo - rinnovamento urbano, economia avanzata e intrattenimento culturale - sembra dominante e autosufficiente; tutte concorrono, seppure in momenti, proporzioni e modalità diverse, a condizionare il profilo della transizione torinese, la quale costituisce un'esperienza originale nel panorama italiano, non a caso invidiata, studiata e emulata. L'espressione "Torino polimorfa" può servire a descrivere la natura ibrida e multidimensionale del modello di sviluppo urbano declinato nella capitale sabauda. Protagonista della transizione torinese è stato un gruppo ristretto, abile e fortunato. Abile perché ha sfruttato con prontezza e lungimiranza il vuoto di legittimità seguito al fallimento dei governi locali degli anni ottanta e agli scandali di Tangentopoli; fortunato perché ha potuto contare su risorse e opportunità – la ripresa Fiat e le Olimpiadi invernali – che, pur valorizzate da una gestione efficace, non possono essere prevalentemente ascritte alla sua iniziativa autonoma e senza le quali sarebbe stata presumibilmente scritta un'altra storia. Lo stile di governo con cui questo gruppo ha guidato la città ha coniugato inclusione nel processo di governo di gruppi ristretti di notabili e di *high demanders* e esclusione della

massa dei cittadini dalla partecipazione alle scelte pubbliche. Il suo programma è stato formulato e, soprattutto, realizzato non già attraverso il dibattito pubblico, il conflitto tra i partiti e la competizione su progetti alternativi di sviluppo urbano, bensì attraverso i meccanismi informali della negoziazione, della cooptazione e dello scambio politico. A dispetto delle retoriche imperanti della governance e dei rituali della concertazione, i torinesi hanno recitato nelle vicende degli ultimi anni il ruolo di comparse, di pubblico di spettatori-consumatori, di sudditi forse soddisfatti ma passivi. Quella che è mancata insomma è stata la politica locale quale occasione e strumento di dibattito tra progetti alternativi di città, di partecipazione e di iniziativa dal basso. Rivoluzione passiva è la categoria che forse meglio riassume questo mix tra innovazione e spolticizzazione diffusa.

Per quanto riguarda il profilo sociologico, politico e culturale dell'élite di governo<sup>157</sup>, siamo in presenza di un gruppo composito per provenienza sociale e appartenenza professionale in cui sono ben presenti gli interessi e milieu i principali del territorio (business community, professioni, Fiat, accademia). Quanto al profilo politico, colpiscono il ridimensionamento dei politici di professione e la contestuale ascesa dei neo-notabili, politici di complemento quasi sempre svincolati da appartenenze e da forti fedeltà di partito, ma integrati nel decision-making, e nel policy making cittadino; esempio palpabile di mutamento della composizione organica del ceto politico e della circolazione delle élites locali. L'eterogeneità politica e sociologica di questa élite civica di governo è compensata dalla sua omogeneità culturale. Non solo si tratta di un gruppo unificato da giochi ripetuti e da frequentazioni incrociate risalenti; soprattutto, malgrado le differenti opzioni programmatiche, i suoi esponenti condividono un'adesione incondizionata al paradigma dello sviluppo locale e a una visione normativa della politica che identifica il bene comune con la crescita. Nel suo insieme, l'élite torinese non è né una "élite del potere" coesa e accentrata che dirige dall'alto la società, né un inner circle in cui dominano pochi individui presenti nei boards delle maggiori

---

<sup>157</sup> Per informazioni sui metodi e alcuni risultati della ricerca si rinvia a S.Belligni, S.Ravazzi, R.Salerno, "L'élite che governa Torino", Teoria Politica, 1, 2008

istituzioni pubbliche e private. E' piuttosto una leadership distribuita che incarna una delle molteplici varianti del pluralismo<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> S. Belligni, Torino polimorfa. Modello di sviluppo ed élite civica di governo in Nuvole n. 32, giugno 2008; [http://www.nuvole.it/index.php?option=com\\_content&view=category&id=65:numero-32&Itemid=61&layout=default](http://www.nuvole.it/index.php?option=com_content&view=category&id=65:numero-32&Itemid=61&layout=default)



*Capitolo IV.*

**LA COMUNICAZIONE INNOVATIVA APPLICATA AI  
TERRITORI: ANALISI DI ALCUNE BEST PRACTICES**



*Caso n. 1*



### *COMITATO SCIENTIFICO*

Flavio Albanese	direttore di Domus e presidente di ASA Studio Albanese.
Marco Bettiol	ricercatore, Università di Padova e Venice International University.
Massimiliano Bucchi	sociologo, Università di Trento, e coordinatore del comitato scientifico di Observa Science in Society.
Luca De Biase	giornalista e scrittore, responsabile di Nova24/Il Sole 24 Ore
Maria Luisa Frisa	direttore del Corso di Laurea in Design della moda, Università IUAV di Venezia
Stefano Micelli	economista, Università Cà Foscari di Venezia e direttore di Venice International University.
Pierluigi Sacco	economista della cultura, Università IUAV di Venezia e direttore scientifico di Goodwill.
Cristiano Seganfredo	direttore di Fuoribiennale.

## Premessa

La rapidità e l'imprevedibilità dei cambiamenti intervenuti negli ultimi anni, dalla crisi economica alle nuove tecnologie per la condivisione della conoscenza, comportando la necessità di orientare azioni e strategie all'interno di un panorama sempre più complesso, imparando a leggere i nuovi scenari in via di definizione. Le risorse creative assumono un ruolo centrale nella riprogettazione dello sviluppo contemporaneo, proprio perché promettono di intersecare soluzioni lineari, generalmente applicate all'innovazione tecnica, ad altre più flessibili e dinamiche, che consentono di orientarsi alla soluzione di problemi più complessi. Nonostante non manchino gli esempi di imprenditore o di manager "guru", enfatizzati dai media per le doti ed il carisma personali e la capacità di individuare da sé soluzioni innovative per il successo dell'azienda o dell'organizzazione nella quale operano, si è detto che la gestione della complessità, così come la competitività nei nuovi scenari, per essere efficace deve fondarsi su un processo di *costruzione sociale*, che valorizzi l'innovazione in rete (dalle comunità di consumatori, ai processi scientifici) e l'ibridazione di competenze e persone con caratteristiche diverse, le quali contribuiscono in misura differente, e attraverso processi distribuiti, a realizzare soluzioni innovative.

La fusione di questi due aspetti, solo apparentemente paradossali, è in realtà funzionale alle strategie di comunicazione dell'innovazione<sup>159</sup> che, attraverso la sovrapposizione dell'idea del guru a quella del brand (es.: la firma del designer), riescono a valorizzare meglio i prodotti; come si è visto la produzione dei beni, siano essi oggetti d'uso quotidiano o manufatti artistici, spesso necessita il contributo di un vasto numero di collaboratori con competenze molto diverse, dando luogo a quei processi di creatività distribuita che seguono ed accompagnano l'intuizione geniale del guru, seppure non vengano valorizzati dalla comunicazione né riconosciuti dal consumatore finale<sup>160</sup>.

---

<sup>159</sup> M. Bettiol, in P. Messina a cura di *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Quaderni Associazione M.A.S.TER., 5/2009, Cleup, Padova, p. 199

<sup>160</sup> M. Bettiol, *L'imprenditorialità dev'essere culturale*, <http://innovetionvalley.com/it/2009/07/l'imprenditorialita-devessere-culturale/51/>, 10 luglio 2009

Per riassumere è possibile affermare che solo la somma di due processi altamente individuali e concentrici: da una parte la creatività, dall'altra l'imprenditorialità, che traduce l'invenzione in produzione, distribuzione, diffusione della nuova idea, può dare luogo all'innovazione, la quale si costituisce dunque necessariamente come processo collettivo, organizzato e trasferibile ad altri mediante l'apprendimento e il *knowledge management*. Il vero innovatore non è quindi colui che ha le idee, ma chi le traduce in fatti concreti e utili, e soprattutto le diffonde, dunque le comunica. In questo senso la comunicazione costituisce il veicolo per la trasformazione dell'idea in innovazione, sia perché ne determina il successo presso i consumatori, sia perché consente di stabilire relazioni virtuose con e tra i pubblici interni ed esterni alle imprese che producono innovazione, condividendo rischi ed obiettivi, attirando talenti dall'esterno, sviluppando attività di lobby che influenzino positivamente sia i decisori politici (progetti di finanziamento, leggi ad hoc) che gli investitori privati (*venture capitalist*)<sup>161</sup>. Per questo la comunicazione non è separabile dall'innovazione, anzi ne rappresenta un aspetto costitutivo, senza il quale essa non potrebbe esistere. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, comunicare l'innovazione richiede a sua volta innovazione negli strumenti stessi del comunicare.

## **1. Le nuove imprese culturali**

Nella sfera dei consumi e dei prodotti di uso quotidiano, la crescente competenza acquisita dal consum-autore ha lentamente ma inesorabilmente posto l'accento sul concetto di qualità, associato all'idea di performance quotidiana. Lo scorso decennio in particolare, ha vissuto il mito del design e della creatività milanese, stimolando nelle persone il desiderio di migliorare la propria qualità di vita ed esperienza attraverso i marchi della moda e dell'arredo. Oggi questa tensione diventa un'esigenza e una richiesta anche per tutti quei prodotti fino a ieri considerati commodities, prodotti di uso frequente ma senza un carattere forte e un'identità definita in termini di moda o di design.

---

<sup>161</sup> G. Vecchiato, Comunicare l'innovazione, in *Notizie RP, Magazine della Federazione delle Relazioni Pubbliche Italiana*, anno XVI, n. 59/2009

L'evoluzione dei consumi propone una sensibilità produttiva e fruitiva nuova, capace di conciliare la funzionalità con il suo contenuto estetico e percettivo. Questa richiesta ha trovato riscontro in una sempre maggiore capacità produttiva delle aziende, ma anche in investimenti importanti da parte dell'industria in termini di ricerca e nuove tecnologie. Ma oggi appare sempre più evidente che l'investimento in ricerca e sviluppo costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente ad assicurare ai sistemi locali un percorso di crescita solido e sostenibile: per quanto la formazione, la ricerca e lo sviluppo siano in grado di generare effetti benefici indiretti per tutto il sistema economico e sociale, essi producono infatti beni essenzialmente privati. Il paradosso al quale si assiste attualmente nel Nord Est è quello della presenza di un sistema economico e sociale caratterizzato da elevati livelli formativi e da una spesa elevata in ricerca e sviluppo nel quale tuttavia i poli di eccellenza restano realtà isolate rispetto al resto della comunità locale, la quale ne riceve beneficio, ma non partecipa ad esse in alcun modo sostanziale. Ciò accade proprio nel territorio in cui l'elemento più caratterizzante è stato per secoli la cosiddetta "atmosfera industriale", ovvero la capacità di rendere una determinata cultura produttiva patrimonio comune di tutto il territorio, non imitabile e non esportabile, a differenza dei macchinari, degli operai specializzati e anche dei ricercatori.

Il passo successivo è allora quello di combinare gli investimenti più tipici dell'economia della conoscenza con le attività culturali poiché, a differenza della formazione e della ricerca e sviluppo, la cultura si presta in modo naturale ad essere condivisa e produce spontaneamente beni pubblici di natura relazionale ed identitaria. Grazie ad un rapporto innovativo e intelligente con la cultura diviene possibile favorire l'avvicinamento di tutta la comunità locale a nuovi linguaggi ed esperienze, riprogettando e ricostruendo, a partire, dalla cultura appunto (e dunque dall'arte, dal design, dalla moda, ma anche dalla tecnologia e dalla ricerca ecc.), un nuovo percorso identitario ampiamente condiviso: si tratta di dare luogo ad una nuova "atmosfera industriale" non più fondata su una comune cultura di prodotto, bensì su un comune orientamento alla produzione e alla diffusione della conoscenza. La necessità di individuare delle alternative culturali al modello di sviluppo delle società industriali avanzate è stata sottolineata, fra gli altri, dal sociologo Francesco Morace nel suo saggio "Il senso dell'Italia. Istruzioni per il Terzo

Miracolo Italiano<sup>162</sup>», in cui l'autore lancia la sfida di un Terzo Rinascimento Italiano in cui «la vocazione estetica italiana dovrà acquisire una centralità che fino ad oggi non ha avuto, privilegiando il modello produttivo e culturale che il Paese ha saputo creare nel Rinascimento». Nell'ambito della società delle emozioni e delle sensazioni l'Italia ha la straordinaria opportunità di emergere nuovamente con la propria sconfinata competenza estetica, avendo il baricentro imperniato nel gusto “quotidiano”: ecco allora che la percezione virtuosa, la memoria visionaria, la creatività pubblica, l'emozione sostenibile, il senso del corpo e della bellezza dovranno essere applicati in ogni contesto, al di là dei modelli consolidati della moda, del design, della pubblicità. “L'identità italiana, che suona falsa quando la si consideri in termini burocratico-politici, è autentica se la osserviamo nel suo farsi, quando si afferma dal basso, nella sua quotidianità”. Il Triveneto ha nel suo DNA produttivo capacità reattiva, unita alla caparbietà, alla dedizione al lavoro e allo spirito di “sacrificio familiare”, ha realizzato su questo territorio un ricchissimo tessuto produttivo che ha dato vita a un modello riconoscibile e riconosciuto nel mondo, centrato su ricchi distretti industriali.

Molte aziende del Nord-Est (da Luxottica a Benetton, da Diesel a Magis, da Campagnolo a Dainese) hanno fatto della qualità e della competenza il loro vantaggio competitivo, costruendo sul concetto di servizio, eccellenza ed efficienza tecnologica, la propria ricchissima cultura produttiva. Non stupisce dunque che anche oggi il Nord est sia la regione nella quale molte piccole-medie imprese, troppo frettolosamente stereotipate, manifestano una propensione al cambiamento e una voglia di sperimentare nuovi percorsi che in altre parti del territorio italiano sarebbero semplicemente improponibili. Le estetiche italiane, in particolare quelle dei settori di punta (le 3 “A” del *made in Italy*: Abbigliamento, Alimentazione, Arredamento), restano il terreno privilegiato per rigenerare un nuovo Senso dell'Italia, inteso come identità collettiva e, in futuro, la punta avanzata dell'Italian way nello scenario globale avanzato. La vera sfida, dunque, è quella di tutelare la capacità creativa già presente ed emergente del territorio, rigenerando però le fondamenta sulle quali essa si sostiene: il collante socio-culturale basato sull'appoggio alle reti di fiducia che ha garantito il successo delle

---

<sup>162</sup> F. Morace, *Il Senso dell'Italia. Istruzioni per il Terzo Miracolo Italiano*, 2008, Libri Scheiwiller, Collana Idee

fabbriche dei distretti non sono è più adatto a valorizzare attività ad alto valore aggiunto quali la creatività e il design, che hanno bisogno di connettersi con le reti della conoscenza estese a livello globale, e di coinvolgere nei propri processi costitutivi, sia identitari che di valore, persone che vengono da contesti diversi e che hanno conoscenze e competenze complementari; il tutto muovendosi in modo più rapido e dinamico.

Il passaggio al nuovo modello di distretto culturale evoluto, sta trovando, non a caso, proprio nel Veneto il suo laboratorio di sviluppo. Proprio su questa nuova frontiera, alcune medie imprese nordestine hanno saputo muoversi in modo originale lavorando sull'intersezione tra impresa e cultura, affiancando un processo più sistematico alle forme di creatività che emergono "dal basso", e soprattutto imparando a cogliere sfruttare al meglio le opportunità che derivano dall'incontro con saperi anche molto differenziati, provenienti da contesti molto più allargati.

Sono imprenditori che appartengono alle filiere più disparate, ma che condividono un atteggiamento verso le nuove idee e verso la loro sedimentazione nel territorio, fondamento di un nuovo modo di fare impresa, che non rompe col passato, ma costruisce su di esso, sviluppando una cultura imprenditoriale che ancora una volta pensa e opera un passo avanti rispetto alla concorrenza globale. Un esempio classico è quello di Bisazza ha chiesto a designer e artisti di reinterpretare in chiave contemporanea un prodotto di tipo tradizionale come il mosaico in foglia d'oro, o anche quello di Bonotto, che produce tessuti che non sono semplicemente di alta qualità ma raccontano una storia, hanno una propria identità. Sono solo degli esempi della capacità di interpretare l'imprenditorialità in una prospettiva culturale, ed è proprio questa specificità che merita di essere maggiormente valorizzata oggi <sup>163</sup>.

## **2. Il territorio a più alta densità di innovazione e creatività per metro quadrato al mondo**

Uno dei progetti di comunicazione che intersecano questo obiettivo riguarda la costruzione dell'INNOVeTION VALLEY che si propone di andare oltre il concetto di distretto per abbracciare un insieme più allargato di persone ed aziende presenti sul

---

<sup>163</sup> M. Bettiol, L'imprenditorialità dev'essere culturale, in <http://innovetionvalley.com/it/2009/07/l'imprenditorialita-devessere-culturale/51/>, 10 luglio 2009

territorio, avvicinando tra loro competenze diversificate. INNOVeTION VALLEY è un progetto ideato da Cristiano Seganfredo e prodotto dall'agenzia Fuoribiennale di Vicenza. Si avvale di un comitato scientifico composto da: Flavio Albanese direttore di Domus e presidente di ASA Studio Albanese, Marco Bettiol ricercatore, Università di Padova e Venice International University, Massimiano Bucchi sociologo, Università di Trento, e coordinatore del comitato scientifico di Observa Science in Society, Luca De Biase giornalista e scrittore, responsabile di Nova24/Il Sole24Ore, Maria Luisa Frisa direttore del Corso di Laurea in Design della moda, Università IUAV di Venezia, Stefano Micelli economista, Università Ca' Foscari di Venezia, e direttore di Venice International University, Pier Luigi Sacco economista della cultura, Università IUAV di Venezia e direttore scientifico di Goodwill, Cristiano Seganfredo ideatore di INNOVeTION VALLEY e direttore di Fuoribiennale.

La volontà è quella di costruire un nuovo modo di rappresentare il Nord Est, ed in particolare il Veneto, a livello nazionale ed internazionale, a partire da una constatazione fondamentale: il Nord Est ospita oggi la più grande concentrazione italiana di imprese e di attività innovative e, sicuramente, costituisce una delle più grandi concentrazioni di innovazione e di creatività d'Europa, ma tutto questo è difficile da percepire, perché è sparso in un'area che corrisponde più o meno alla Greater Los Angeles e perché accade lontano dall'attenzione dei media, ma ancora di più, accade lontano dalla consapevolezza della maggior parte degli stessi protagonisti, di essere parte di un vero e proprio movimento che sta cambiando profondamente e dall'interno la natura del modello produttivo del Nord Est.

Oggi quest'area è la vera e forse unica reale officina del cambiamento di un Sistema Paese per altri versi bloccato e incapace di rispondere con tempestività ed efficacia alle nuove sfide della globalizzazione. Quello che invece manca, è l'idea di un progetto più ampio, che sia in grado di dare ai frammenti sparsi la percezione e la consapevolezza di non essere tasselli isolati, bensì parte di un fenomeno collettivo in via di costruzione. Proprio perché nel Nord Est l'innovazione abita oggi nelle piccole-medie imprese, è fondamentale che queste imparino a fare massa critica e a sviluppare una comunità di

pratica in cui definire una sensibilità comune, una piattaforma per cooperare, un luogo in cui discutere e scambiarsi idee ed esperienze.

Secondo i promotori dell'INNOVeTION VALLEY le condizioni per evitare questo pericolo ci sono: soprattutto si fa strada, nel tessuto sociale e produttivo, la percezione dell'importanza di dedicare tempo, attenzioni ed energie alla costruzione di una nuova dimensione collettiva in cui riconoscersi e attraverso la quale rappresentarsi all'esterno. C'è la convinzione della necessità di potersi raccontare attraverso un linguaggio diverso dal quello delle precedenti generazioni, anche se tanti, e in particolare coloro che hanno più paura del cambiamento, faticano ancora ad accorgersene e soprattutto a prenderne atto e a trarne le dovute conseguenze<sup>164</sup>; Il *Leitmotiv* del progetto è proprio questo: raccontare il Veneto come luogo unico al mondo che tuttavia non ha mai saputo manifestarsi e comunicarsi, attuando e promuovendo all'esterno un processo di consapevolezza e di conoscenza del Veneto contemporaneo attraverso il riconoscimento della straordinarietà della sua rete creativa, culturale, economica e sociale. Se tutto ciò non dovesse accadere, si corre il rischio che questa straordinaria vivacità finisca per disperdersi nei meandri della lotta quotidiana per la sopravvivenza sui mercati internazionali.

Il nome INNOVeTION VALLEY è un neologismo: [ˌɪn.ə'veɪʃən 'væl.i], in italiano “valle dell'innovazione”. *Innovation* viene scritto con la *e* al posto della *a* sta ad indicare proprio il Veneto come spazio di innovazione. Sostanzialmente, si tratta della vasta regione che coincide con il Nord-Est d'Italia. “INNOVeTION” fa riferimento alla fortissima concentrazione di industrie della creatività e dell'innovazione che la caratterizzano: una rete di 450 mila imprese, che operano tra il mondo del fashion, del design, della tecnologia; “VALLEY” si riferisce invece all'estensione del territorio, che non ha una città principale, perché la densità di protagonisti e di centri importanti che gravitano attorno alle sue province, come Venezia o Trieste, Treviso o Vicenza, è tale da non consentire soluzioni di continuità, e grazie al Passante, si salda in un'unica, vasta area metropolitana con circa sei milioni di abitanti.

---

<sup>164</sup> P. L. Sacco, Vogliamo vivere nell'Innovation Valley, in <http://innovationvalley.com/it/2009/07/vogliamo-vivere-nell%e2%80%99innovation-valley/43/> 10 luglio 2009

### 3. Mission

INNOVeTION VALLEY è un progetto di pianificazione strategica del nuovo Nord-Est. INNOVeTION VALLEY mette in rete imprese ed istituzioni pubbliche e private, cultura e ricerca, innovazione e tradizione, con la realtà sociale.

INNOVeTION VALLEY è un vero e proprio attivatore e dispositivo sociale, culturale, economico e politico.

INNOVeTION VALLEY produce e crea un territorio, agendo con il tema dell'innovazione e della creatività sulla società e sul sistema imprenditoriale, con particolare riferimento ai giovani.

INNOVeTION VALLEY promuove internamente ed esternamente la sua unicità.

La mission di INNOVeTION VALLEY si rifà ai temi salienti del dibattito in corso sul Nord Est, che da tempo insiste sulla necessità di riprogettare le basi della competitività territoriale attraverso una diversa valorizzazione della creatività e dell'imprenditorialità che lo caratterizzano; la discontinuità importante, che vale la pena mettere in luce, è quella che si riferisce alle modalità attraverso le quali tali leve debbono essere sfruttate e, ai contesti nei quali applicare elementi come l'artigianalità, il gusto, la cura del dettaglio ecc., la cui declinazione consente di esplorare nuove opportunità e di intraprendere nuove relazioni, ad esempio tra l'impresa e l'arte, o tra la moda e il comparto orafo, o quello della concia, per la costruzione di un vero e proprio sistema moda.

Ciò che emerge con chiarezza è l'intento e la necessità di far convergere le singole sperimentazioni e le eccellenze distribuite sul territorio in un vero progetto collettivo, all'interno del quale *ri-conoscersi* e attraverso il quale promuoversi esternamente. In questo senso l'INNOVeTION VALLEY viene identificata dai suoi promotori come l'area trainante della creatività italiana, ma anche come un progetto di pianificazione strategica del nuovo Nord Est, che mette in rete imprese ed istituzioni pubbliche e private, cultura e ricerca, innovazione e tradizione, con la realtà sociale, portando avanti un processo di sviluppo economico e culturale destinato a guidare le scelte politiche, aziendali ed artistiche.

#### 4. Innovators

I protagonisti dell'INNOVeTION VALLEY sono considerati gli "innovators" che abitano il tessuto sociale, culturale ed economico d'eccellenza del territorio, intendendo per essi gli imprenditori, ma anche gli enti pubblici, le fondazioni, le associazioni culturali, gli artisti e i professionisti che condividono la *vision* di una nuova cultura produttiva, fondata sul legame con la cultura e la storia del territorio. Come viene indicato dallo stesso logo del progetto, composto da sette esagoni di colore diverso, nel descrivere la composizione dell'INNOVeTION VALLEY si fa riferimento ad un mix delle sette categorie più creative del territorio, rispettivamente: moda, design, architettura, attività performative, tecnologia e ricerca.

In questi anni i fautori del progetto hanno cercato di realizzare una mappatura aggiornata dei principali protagonisti, affermati ed emergenti, della Valley, portando alla luce il vasto ed insospettato humus creativo fatto di imprese, di artisti, di professionisti e di progetti, istituzionali e non che popolano il territorio, collaborando, confrontandosi, sperimentando e innovando, ma soprattutto contribuendo a rappresentare diversamente il Nord Est contemporaneo. Sono nate così le INNOVeTION VALLEY MAPS, mappe delle eccellenze del Nord Est realizzate da Fuoribiennale in occasione della partecipazione del progetto ad eventi nazionali ed internazionali. Piccole mappe utili a valorizzare la presenza costante delle industrie creative del Nord Est a tutti gli appuntamenti di rilievo in Italia e all'estero, come ad esempio in occasione della presentazione del progetto e di "!, INNOVeTION VALLEY" magazine presso l'Istituto Italiano di Cultura di New York, nel febbraio 2009, in occasione del quale evento è stata realizzata la mappa delle eccellenze del Nord est italiano presenti nella città di New York.

L'obiettivo è quello di valorizzare per la prima volta il Veneto come un'entità territoriale unica, attraverso un'immaginario metropolitana di superficie con cinque linee immateriali (arte, architettura, design, moda, arti performative), per valorizzare e riconoscere la rete creativa, culturale, economica e sociale locale, contribuendo ad accrescere la consapevolezza di vivere in una metropoli e in un'area dai contenuti avanzati, e costruire una corporate image condivisa del Veneto contemporaneo:

Come si deduce dalla configurazione della “mappa del Veneto immateriale”, ricordare in questo lavoro la totalità delle singole realtà ed esperienze che sono state valorizzate dalle mappe dell'INNOVeTION VALLEY come esempi di innovators, o riassumere le iniziative e le collaborazioni attivate dal 2006 ad oggi, anche attraverso l'ad di Fuoribiennale, con e tra di esse, costituirebbe un esercizio infinito, destinato a rimanere comunque incompleto.

La rete degli innovators che l'INNOVeTION VALLEY ha cercato e tuttora cerca di implementare all'interno della propria *vision* è composta da realtà fortemente eterogenee, come è giusto che sia in un'ottica di ibridazione e di complementarità delle funzioni che, si è detto, è alla base della capacità di produrre innovazione reale nello scenario globale, anch'esso fortemente eterogeneo ed avanzato in termini di domanda. Si pensi solo all'inversione del rapporto tra comunicazione ed innovazione del prodotto: fino a non molto tempo fa il design *made in Italy* era centrato sulla qualità formale, mentre oggi il baricentro dell'attenzione si è spostato pesantemente sulla costruzione di forme narrative, in grado di coinvolgere il consumatore finale, rendendogli il prodotto interessante.

Il design è passato da semplice progettazione di prodotti alla costruzione di narrazioni; ciò comporta una maggiore sensibilità da parte dei principali protagonisti di questa trasformazione, che sono le medie aziende glocali, leader mondiali in determinate nicchie di mercato, che non separano più tra estetica e tecnologia, anzi, chiedono loro di collaborare all'innovazione; si pensi a quello che accade in aziende come la trevigiana Geox o Dainese di Molvena (VI), che dimostrano una sempre maggiore capacità di coniugare l'estetica alla tecnologia innovativa.

Ma la capacità di interpretare questa transizione riguarda il territorio, oltre alle imprese, mettendone in discussione il vecchio modello produttivo basato sui saperi artigianali e sull'innovazione d'uso, e ponendo la necessità di un'innovazione di competenze e di saperi legati alla creatività, al design, alla comunicazione, elementi immateriali ed autoprodotti, che favoriscono la crescita di un nuovo tessuto creativo composto da professionalità emergenti<sup>165</sup>. Si pensi a tal proposito a Bisazza, leader mondiale nella produzione del mosaico di vetro per la decorazione di interni ed esterni, esempio da manuale per la capacità di costruire un core business centrato sul lusso e sull'arte.

---

<sup>165</sup> M. Bettiol, Il design è il suo racconto in Please Distrub, n.1, 2007, Fuoribiennale

Fondata nel 1956 ad Alte (VI) oggi è un'impresa all'avanguardia, caratterizzata da dinamismo imprenditoriale, utilizzo delle nuove tecnologie e presenza sui mercati internazionali; da giugno 2005 fa parte di Altagamma, fra i nomi di eccellenza delle imprese italiane. Ma la lista potrebbe continuare con altri innumerevoli esempi di eccellenza, da Zamparla, di Altavilla Vicentina, oggi azienda di riferimento globale nella costruzione di giostre, che rifornisce i clienti più prestigiosi, da Disney a Paramount, contando su un team altamente qualificato, a Campagnolo, all'avanguardia nella progettazione e produzione di componentistica d'alta gamma per biciclette da corsa, alla padovana Lago, marchio emergente dello scenario del design domestico, che punta molto sulle contaminazioni tra arte ed impresa, unitamente alla ricerca per uno sviluppo sostenibile, arrivando a concepire lo stabilimento come una casa nella quale il dipendente torna al centro del fare impresa, e l'impresa, a sua volta protagonista del territorio, è chiamata a promuoverne con intelligenza lo sviluppo economico e culturale.

Vettori e tappe della mappatura di questo tessuto in continua definizione sfuggono alle consuete logiche di classificazione territoriale e/o settoriale, proprio per la loro capacità di ibridare esperienze, progettualità, tendenze provenienti da discipline e competenze diversificate.

Nel tentativo di ricomporre una visione di insieme si impone dunque di osservare i protagonisti senza tentare di irrigidirne il ruolo o la dimensione giocata in un ordine gerarchico, o contestualmente alla dimensione urbana nella quale ha sede, bensì valutandone le singole specificità; nella mappatura del veneto immateriale, sono state indicate cinque direttrici principali che aiutano in qualche modo a fissare una geografia interpretativa; queste cinque linee sono l'arte, l'architettura, il design, la moda e le attività performative.

## Arte

L'idea di una nuova imprenditorialità legata alla cultura è fondamentale per comprendere l'ispirazione del progetto INNOVeTION VALLEY, e può essere descritta più facilmente facendo riferimento ad alcune realtà che vi aderiscono, puntando il focus tanto sulla molteplicità degli artisti e performers che abitano o che sono originari della

Valley e si sono in seguito affermati a livello internazionale, su tutti Maurizio Cattelan, Grazia Toderi, Lara Favaretto e Monica Bonvicini, quanto sui centri culturali e le associazioni, su tutte il centro culturale C4 di Caldogeno, in provincia di Vicenza, centro espositivo a scopo di studio, e sede di laboratori per corsi destinati a studenti universitari, docenti, ma anche dirigenti pubblici e privati, e l'associazione culturale Observa Science in Society di Vicenza, che ha istituito il primo osservatorio permanente sul rapporto tra cittadini e scienza. Restando in territorio vicentino è d'obbligo citare inoltre almeno uno degli innumerevoli luoghi dedicati alla promozione e sperimentazione dell'arte e all'architettura, come ad esempio la stessa Fuoribiennale, che si pone come piattaforma internazionale di azioni sulla cultura contemporanea, spaziando negli ambiti dell'arte, del design, dell'architettura e della creatività. Diretta da Cristiano Segnanfreddo, in questi anni ha realizzato numerose azioni che coinvolgono direttamente il progetto INNOVeTION VALLEY, di cui è tra i fautori, coinvolgendo soggetti pubblici e privati, aziende ed artisti.

Quando si parla di Arte contemporanea in Veneto, si cade sempre nella tentazione di esaurire l'argomento facendo riferimento alla Biennale d'Arte di Venezia, ma a ben vedere, esiste una vasta molteplicità di luoghi e attori, istituzionali e non, che si occupano del contemporaneo con programmi ed attività molto specifici: in ambito espositivo si fa riferimento in particolare alle realtà che spaziano dal museo Peggy Guggenheim, sicuramente il museo più importate d'Italia per l'arte contemporanea europea ed americana della prima metà del ventesimo secolo, alla Fondazione Bevilacqua La Masa, o al progetto "Conservare il futuro" della Fondazione Quercini Stampalia, che invita gli artisti a confrontarsi con i luoghi storici del territorio. Sempre in territorio veneziano, non si può non citare la sede espositiva di Palazzo Grassi, inaugurata nel 2006 sotto la Proprietà di Francois Pinault e rinnovata negli interni dall'architetto giapponese Tadao Ando, oggi sede anche di importanti mostre di arte moderna, monografiche o tematiche, e di mostre dedicate alle storia delle grandi civiltà; fino ad imbattersi in una serie di gallerie private che portano in città artisti noti della scena internazionale, dalla Galleria Jarach e la Galleria Il Capricorno di Venezia, alla Galleria Artericambi e alla Galleria Pad-Pay and Display di Verona, che si occupano principalmente della promozione di artisti giovani, la seconda in particolare offrendo uno spazio espositivo di 102 vetrine affittabili da chiunque, con lo scopo di offrire

un'alternativa ai circuiti espositivi e commerciali tradizionali, solo per citarne alcune; spostandosi poi verso Treviso, è d'obbligo citare Fabrica, il centro di ricerca sulla comunicazione del Gruppo Benetton, fondato nel 1994 a Catena di Villorba, un vero e proprio polo multiculturale internazionale impegnato nello studio delle possibili configurazioni tra cultura e industria, attraverso forme di comunicazione che non si affidano più solo alle forme pubblicitarie consuete, ma che veicolano la "cultura industriale" e l'"intelligenza" dell'impresa attraverso il design, il cinema, la fotografia, i prodotti editoriali e il web, ma anche la Fondazione Benetton Studi Ricerche, sempre a Treviso, che si occupa di studi e ricerche sul paesaggio in una prospettiva di salvaguardia e di valorizzazione dei patrimoni "di natura e di memoria", attraverso attività di documentazione e di ricerca, e di sperimentazione e di pubblicazione (collane Memorie, Ludica, Studi veneti) con programmi pluriennali definiti da comitati scientifici. In area trevigiana è d'obbligo un riferimento anche alla fondazione La Fornace di Asolo, cui partecipano i principali attori economico – istituzionali locali (istituti di credito, università e scuole, oltre 20 imprese del settore design, della comunicazione e del terziario avanzato); la fondazione è molto attiva nella pianificazione dell'integrazione tra sistema territoriale ed economia, e nei processi di creazione e diffusione dell'innovazione e della creatività, seguendo in particolare l'assistenza allo start-up innovativo, i servizi alle imprese e l'animazione territoriale. Per quanto riguarda Padova, ci si limita a fare riferimento al lavoro svolto dalla Fondazione March, progetto d'arte e per l'arte contemporanea di Silvia Ferri de Lazara, con il sostegno di Porsche, che promuove la ricerca artistica indipendente, e per l'architettura al Premio Internazionale Biennale di Architettura Barbara Capocchin, ormai un punto di riferimento internazionale nel panorama di progettisti e costruttori, istituito dalla Fondazione omonima e dall'Ordine degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Padova C.N.A.P.P.C per favorire il confronto sulla qualità delle scelte progettuali e costruttive. Restando nell'ambito dello studio e della formazione di eccellenza, è impossibile non ricordare il ruolo svolto da alcune Università, come Ca' Foscari o la Facoltà sperimentale dedicata alle arti contemporanee dell'Istituto universitario di architettura di Venezia IUAV, o alla Venice International University VIU, un campus internazionale fondato nel 1995 sull'Isola di

San Servolo, che riunisce una comunità internazionale di ricercatori e studenti che operano nel campo della competitività, dell'ambiente e della sussidiarietà.

## Moda

Il comparto moda del Nord Est, in particolare, meriterebbe un discorso a sé stante; pure essendo il Veneto altro dai circuiti del fashion system italiano, che si snoda sull'asse Milano, Firenze, Roma con fiere, sfilate e presenza di stilisti, il Veneto in particolare rappresenta oggi uno dei luoghi in cui la moda italiana riesce ad essere competitiva e all'avanguardia, grazie alla presenza di un mix di idee, ricerca ed innovazione, uniti alla grande tradizione artigianale e alla presenza di filiere integrate. Ciò fa sì che il sistema territoriale, fatto di industrie ed aziende, ma anche di creativi, scuole, centri di cultura, trovi sempre di più la forza di essere protagonista sulla scena internazionale, come dimostrano le numerose aziende affermate a livello internazionale, dal gruppo Benetton, presente in 120 Paesi, che realizza una produzione totale di circa 130 milioni di capi all'anno distribuiti da una rete commerciale di 5000 negozi che generano un fatturato totale di oltre 1,9 miliardi di euro, a Diesel, brand internazionale pioniere del denim, diventato sinonimo di "premium casual".

Diesel in particolare costituisce ormai un esempio da manuale tra le imprese creative ed innovative più evolute nella capacità di costruire un brand quei "mondi possibili" che prescindono dal prodotto in sé, pur essendo venduti incorporati ad essi; ha saputo fondare il brand su valori come l'anticonformismo, l'irriverenza, la ribellione, lavorando su campagne pubblicitarie forti, sponsorizzando eventi e soprattutto costruendo narrazioni in cui il prodotto in sé è significativo più che referente<sup>166</sup>. La capacità di tradurre istanze sociali in un brand a forte componente evocativa è il punto in comune delle nuove imprese culturali, ben rispecchiato nell'identità aziendale, la cui filosofia proclama passione, imprevedibilità e totale libertà creativa, e si avvale di un gruppo di lavoro metropolitano orientato alla sperimentazione a tutto campo, dalle collezioni, alla comunicazione, al design, ai progetti speciali. Diesel è presente in 80 Paesi con 5000 punti vendita che includono oltre 300 monomarca, e oltre 15 filiali in Europa, Asia e Americhe. Il patron di Diesel Renzo Rosso è stato il primo firmatario del Manifesto

---

<sup>166</sup> M. Bettiol, S. Micelli. Working paper: Design come imprenditorialità culturale, 2007, <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2006/12/design-e-imprenditorialita-culturale.pdf>

dell'INNOVeTION VALLEY, affermando che, nonostante il raggiungimento delle vette internazionali, Diesel resta un prodotto della Valley.

Ma il Veneto è anche la casa di Geox, un altro dei gruppi del settore moda più conosciuti a livello mondiale per il celebre brevetto della “scarpa che respira”, di Gas, Lotto, Diadora e Dainese, oltre che di celebri distretti come quello dell'occhialeria di alta gamma e di lusso di Belluno (tra cui Marcolin di Longarone (BL), e Luxottica Group di Agordo (BL) che progetta e realizza marchi propri (tra cui Ray-Ban, Vogue, Persol) e ne commercializza in licenza, come Bulgari, Chanel, Dolce&Gabbana ecc.) e quello degli scarponi da sci di Montebelluna (TV), tra cui Nordica, che sponsorizza oltre 92 atleti in tutto il mondo.

#### **4.1 Focus su: il Lanificio Bonotto. Tessere la trama di un territorio**

Tra le tante narrazioni possibili da ripercorrere è particolarmente significativa l'esperienza del Lanificio Bonotto S.p.a, una delle aziende che si avvicinano maggiormente alla logica dell'INNOVeTION VALLEY.L'azienda fondata nel 1902 a Molvena (VI) come bottega di cappelli in paglia, oggi progetta e realizza tessuti unici e di alta gamma per le maggiori maison di moda internazionali, realizzando 37 milioni di fatturato annuo italiano e dando lavoro 250 dipendenti e ad un indotto complessivo di 2400 persone.

Qui Giovanni Bonotto, figlio del fondatore Luigi, porta avanti una scommessa, intellettuale ancor prima che industriale, per il recupero di tradizioni e di lavorazioni tessili pressoché dimenticate, del ritorno alla materialità e alla complessità del prodotto attraverso la riscoperta di antichi metodi di lavorazione artigianale i quali, sostiene, possono riconferire ai tessuti la forza e la dignità di una storia, l'imprinting di una memoria storica. La filosofia si basa sull'assunto che ogni prodotto deve contenere una grande storia, magari un mito, quelle forme narrative che consentono di trasferire al meglio un'identità culturale e territoriale specifica. In questo senso realizzare prodotti che implementano in sé i saperi di una cultura specifica, in questo caso quella tessile, che nel tempo è andata dispersa, può restituire al prodotto un senso specifico, culturale. Recuperare la tradizione significa dunque cercare la via per realizzare prodotti che non siano solo un logo o comunicazione urlata per sovrastare quella della concorrenza, ma

che possano ritradurre nella contemporaneità tutta la storia e la memoria che il territorio ha prodotto per mezzo dell'esperienza del "fare a regola d'arte".

È certo che si tratti di una visione opposta a quella del made in Italy, che ha puntato a lungo sulla comunicazione e sulla trasmissione di immagini glamour per vendere, che l'imprenditore ha sviluppato coniando ed applicando per primo l'idea della "fabbrica lenta", nella quale ha trasferito la sua vision del fare impresa nel contemporaneo: ormai da anni ha acquistato più di una decina di telai dimessi degli anni cinquanta, adattandoli alle norme di sicurezza sul lavoro per rimetterli in funzione, e per utilizzarli ha reintrodotto in azienda figure professionali in disuso (come quella dell'oliatore di telai), con l'obiettivo di produrre campioni di tessuti unici in tirature esclusive per stilisti selezionati, che oggi sono richiesti dalle maggiori case di moda tra cui Yves Saint Lauren e Dries Van Noten. La fabbrica lenta recupera in questo modo decine di operazioni artigianali compiute nel passato e consente di arrivare ad un prodotto finito che non è più un oggetto riprodotto in serie, bensì un manufatto unico, soggettivo.

L'idea della fabbrica lenta è che sia necessario andare oltre alle operazioni di marketing e di comunicazione, che in un'epoca di saturazione come quella di oggi rischiano di far perdere credibilità non solo ai prodotti, ma allo stesso made in Italy che continui a competere unicamente su questo piano; al contrario, postula un recupero "creativo" della tradizione e della cultura produttiva di determinate tradizioni manifatturiere, come in questo caso quella tessile, affermando che la nuova fabbrica è per forza lenta, perché il tempo di realizzare prodotti "a regola d'arte" è diventato il nuovo lusso, e che la creazione deve tornare ad essere "fatta da donne e uomini, non da persone che banalmente eseguono operazioni che sono state loro impartite e che non conoscono"<sup>167</sup>.

La produzione di massa, con il proliferare di prodotti low cost e sempre più standard, sta portando ad un crescente bisogno di autenticità che ha accresciuto la richiesta di differenziazione da parte dei consumatori. L'artigianato è in grado di ridare al prodotto quel "supplemento d'anima" che il processo di produzione industriale gli ha negato.

---

<sup>167</sup> D. Capra, Mille fili ci legano all'arte, intervista a Giovanni Bonotto del 13 marzo 2009 in <http://www.exibart.com/notizia.asp?IDCategoria=45&IDNotizia=26776>

L'autenticità legata alla produzione e al territorio possono rappresentare l'alternativa alle soluzioni standard ed omologate della produzione seriale, dal momento che ogni prodotto può esibire un'identità specifica, che gli viene data dal suo retroterra e che gli conferisce personalità.

Allo stesso modo il design non dipenda più dalle "tendenze moda" ma è la scoperta tecnologica che innova radicalmente il prodotto e lo rende seducente per il consumatore; questo può significare, per esempio, riconnotare l'uso di un tessuto come la seta, di solito trattato con riverenza, intrecciandovi fili di rame affinché conservi, nella stropicciatura, la memoria del movimento impresso dal corpo; oppure creare "filati malfilati", irregolari, che richiama alla memoria l'artigianalità primigenia<sup>168</sup>. In questo modo il design non si configura più come un mero elemento decorativo, ma diviene l'attributo chiave di oggetti, in questo caso tessuti, che raccontano una storia, che contengono un passato.

La sfida affrontata è quella di costruire un nuovo legame tra artigianato e design che sappia rendere interessante al nuovo consumatore internazionale la qualità del "fatto a mano". Il caso dimostra che in Italia non mancano esperienze innovative in questo senso, ma anche che queste hanno bisogno urgentemente di un progetto che sia in grado di coordinare e di fondare queste esperienze per dare loro maggiore peso e visibilità internazionale.

*"costituire un ambiente creativo per i giovani creativi e per tutte le forme di espressione della cultura contemporanea significa anche disegnare il futuro dell'industria del suo territorio, che si trova oggi a dover affrontare nuove sfide, fondate proprio sulla capacità di creare ed innovare"*L. Bonotto<sup>169</sup>

Bonotto sostiene da anni che il territorio è la nuova fabbrica, e che la fabbrica è a sua volta luogo di produzione del territorio: la foga di comunicare ha finito per disperdere la capacità di "fare", in questo caso la grande storia di cultura artigianale che, a partire dalla bottega rinascimentale e passando per il boom economico del dopoguerra (dove il sapere artigianale si è fuso con le procedure industriali), ha costruito il primato del *made in Italy* in tutto il mondo. Ma oggi la possibilità di disporre di un territorio forte è l'unica salvezza delle imprese, perché "la nostra sola chance è che i nuovi ricchi del

---

<sup>168</sup> M.C.T. È ora della fabbrica lenta che impollina il territorio, intervista a Giovanni Bonotto, Domus 924 Aprile 2009

<sup>169</sup> A. Zaltron, Una vita da mecenate, in Industria Vicentina, n. 4, 2007

mondo diventino i migliori clienti della nostra cultura e storia". Per questo il rapporto tra impresa e territorio deve essere rivisto: è necessario passare da un'ottica di colonizzazione, e di dissipazione, dello spazio, ad una di "impollinazione", nella quale la fabbrica stessa produce e reintegra nuovi significati nel territorio, credendo possibile un modello di fabbrica della Cultura, della Storia e dell'Identità del territorio.

Una filosofia che non è assente in altre importanti realtà di punta del settore produttivo, pur non essendo gli attori, di fatto, connessi in rete, o per lo meno non essendolo da lungo tempo. Si pensi ad esempio alla concezione di Lago, secondo cui l'ambiente domestico è uno spazio che si definisce a partire dalle contaminazioni apportate dalle persone che vivono l'ambiente nel quotidiano, uno spazio del quale le persone sono dunque chiamate a riappropriarsi, ad esperire non come luogo di transito, bensì in qualche modo come luogo di produzione e di espressione creativa. Su questa linea, anche il luogo di lavoro viene concepito come un casa, con l'uomo che torna al centro dell'impresa la quale riappare inevitabilmente al centro del territorio e ne promuove lo sviluppo economico e culturale.

Nel caso di Bonotto il rapporto tra impresa e territorio si è intrecciato fortemente con l'arte, che ha caratterizzato la storia personale ma anche quella creativa dell'azienda, il cui fondatore, Luigi Bonotto, è stato tra i maggiori sostenitori del movimento Fluxus<sup>170</sup>, considerato tra i più rivoluzionari del Novecento. Una passione diventata prima collezione e in seguito trasformata in un progetto artistico a sua volta: testimoniare e raccogliere in un archivio il movimento Fluxus. Luigi Bonotto ha così incontrato i più grandi artisti, di cui è diventato amico personale, ha raccolto le loro parole e i loro gesti che sarebbero andati dispersi, prodotto opere, catalogato fragili documenti, finanziato happenings, stampato cataloghi. Una attività intensa e continua che ha avuto, tra le tante azioni, un momento di ricordo con la mostra "Sentieri Interrotti" (2000) a Palazzo Bonaguro a Bassano del Grappa e considerata internazionalmente come una delle

---

<sup>170</sup> La corrente artistica fondata dal lituano-americano Gorge Maciunas negli anni Settanta, a cui hanno aderito figure come Joseph Beuys, John Cage, Nam June Paik e Yoko Ono, rivendicava l'artisticità intrinseca dei gesti comuni, promuovendo lo sconfinamento dell'atto creativo nel flusso della vita quotidiana, in nome di un'arte totale che predilige come ambiti elettivi d'espressione la musica, la danza, la poesia, il teatro e la performance, sosteneva che non c'è separazione tra la vita e l'arte, in quanto vivere – concetto nel quale rientra anche il fare impresa - è in sé una manifestazione artistica. Sulla base dell'assunto, alimentare la creatività costituisce un arricchimento in tutti gli ambiti dell'esistenza, che disegna anche il futuro dell'industria e del territorio.

mostre più importanti dell'anno. Oggi l'Archivio Bonotto, nato nel 2006 con l'acquisizione dell'ex macello di Bassano del Grappa, uno stabile di architettura industriale del 1800 situato sulla riva del Fiume Brenta, vicino al Ponte Vecchio, con oltre diecimila tra lavori e documenti archiviati, costituisce un punto di riferimento internazionale per il movimento artistico; ma la sua funzione più innovativa è quella che va oltre lo scopo museale, puntando a costituire un centro culturale del contemporaneo, che grazie ai 16000 metri quadrati di spazio è in grado di ospitare laboratori, spazi dedicati a incontri, happening e performance, promuovendo non solo la mostra, ma soprattutto la “produzione” di arte e di cultura nel quotidiano.

## **5. Obiettivi**

La breve escursione, necessariamente incompleta e sintetica di alcune delle eccellenze identificate dal progetto INNOVeTION VALLEY, aiuta a comprendere meglio gli obiettivi a cui il progetto si pone di dare seguito nel sistema territoriale:

1. Aumentare esponenzialmente la visibilità del territorio e della rete creativa/culturale/economica del Nordest sotto un unico nome: INNOVeTION VALLEY.
2. Creare un contesto culturale contemporaneo e internazionale che diventi un attivatore del sistema economico e sociale del territorio.
3. Creare un territorio attrattivo per investimenti economici e culturali e per attrarre la classe creativa internazionale.
4. Attivare la rete giovanile attraverso i temi dell'innovazione e della creatività.
5. Creare una corporate image condivisa del Nord-Est in ragione della quale un prodotto o un servizio venga immediatamente ricondotto all'INNOVeTION VALLEY.
6. Creare di un network avanzato di aziende, artisti, designer, creativi e innovatori.
7. Costruire programmi operativi per le aziende e le realtà culturali, visto il peso sempre crescente dell'economia della conoscenza.
8. Pianificare e attivare di progetti sperimentali che permettano al contesto locale una forte competitività in contesti globalizzati.

Gli obiettivi esplicitati dal manifesto, si condensano intorno alla volontà di lanciare un brand e dare riconoscibilità al territorio geografico, economico, creativo del Veneto contemporaneo, di dare una auto consapevolezza - coscienza a tutti gli attori del territorio, ma anche di creare una comunità di persone, enti, aziende, che interagisce con degli obiettivi comuni. Ecco che allora un progetto di comunicazione come quello in oggetto assume una valenza “generativa” proprio nel suo porsi quale produttore di un territorio, o meglio di una rappresentazione di esso, potenziale e nel contempo già inconsapevolmente segnata dall’esperienza quotidiana. Fornire degli strumenti e degli spunti per collaborare, promuovendo la costruzione di connessioni e contatti fra aziende, individui, investitori e ricerca, creando infine comunicazione e divulgazione sulla ricerca e sull’innovazione stessa, costituisce la base essenziale di tale sperimentazione.

Nei precedenti capitoli, si è sottolineata la volontà di indagare quei progetti e quelle possibilità che operano per la costruzione di una corporate image condivisa del territorio, ad oggi assente nel Nord Est. Valorizzare le potenzialità già esistenti nel sistema-Italia, ed innescare una nuova riflessione e nuovi processi in grado di rinnovare e rafforzare complessivamente il *made in Italy*, può costituire una via strategica non solo per veicolare prodotti e ad esercitare forza contrattuale, di certo utile anche ad attrarre risorse e capitale relazionale dall’esterno, ma anche per promuovere la costruzione di un’identità comune. Il messaggio che traspare, è che non è solo importante globalizzare il Nord Est ma, nel farlo, anche saperne comunicare l’ identità, i caratteri e tradizioni, i modi d’essere, in altri termini il paesaggio civile, oltre che artistico. In fondo siamo tra i pochi al mondo che possono offrire prodotti (innovativi) come opere d’arte e opere d’arte come prodotti.

Ciò dimostra che l’arte non è solo il luogo supremo dei capolavori, è anche e soprattutto il momento di apertura alla libertà, alla creatività e, dunque, all’innovazione in tutti i campi. Il globale tende ad utilizzare l’immaginazione per alimentare prevalentemente il mercato del tempo libero e del *loisir*, mentre il Nord Est potrebbe proporsi grazie ad un immaginario rivolto a tutte le forme possibili della creatività, quindi a tutto ciò che riguarda la vita stessa. Una creatività diffusa, continua, persino totale<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> R. Masiero, La mossa del cavallo, in Innovation Valley, Corriere del Veneto, 23 luglio 2008

- il globale delocalizza; il Nord Est si globalizza;
- il globale vede l'innovazione come occasione, il Nord Est potrebbe praticarla come sistema.

In fondo è quello che il Nord Est ha cercato di fare nel suo boom degli anni passati. Forse il tutto deve solo essere reso cosciente, strutturale, programmatico, un vero progetto collettivo.

## **6. Progetti**

Innovation Valley svolge un lavoro di sperimentazione sul Nord-Est con l'obiettivo di crearne e promuoverne una visione contemporanea e unitaria attraverso l'utilizzo di forme di linguaggio globale. Per farlo coinvolge imprenditoria, creatività e istituzioni in progetti e attività di comunicazione di ampio respiro; tre gli esempi più rappresentativi delle attività intraprese negli ultimi anni si cita in particolare:

a) “! Innovation Valley magazine”, la rivista/manifesto dell'INNOVeTION VALLEY. Un punto esclamativo a sottolineare lo stupore per un territorio ad altissima tensione creativa e progettuale. Nella moda, nell'architettura, nell'arte, nel design e nella ricerca. Una condizione spazio-temporale unica, da Palladio alla Diesel, da Dainese a Guggenheim, da Magis a Bisazza, Innov(e)tion valley magazine sviluppa l'intento di dare voce alla densità creativa presente in Italia e in particolare a Nord Est, considerato, secondo il manifesto stesso del progetto, il cuore dell'industria creativa mondiale con “la più alta densità di innovazione e creatività per metro quadro al mondo”. Uscito a gennaio 2009 e giugno 2009 con il Corriere della Sera/Corriere del Veneto, il magazine bilingue viene stampato in 70.000 e distribuito inoltre presso istituzioni, associazioni di categoria, hub, store aziendali, i festival più importanti a livello nazionale ed internazionale e ad una lista di oltre mille opinion leader del settore economico, politico e culturale. b) L'insero quindicinale in pagina doppia nel Corriere della Sera/Corriere del Veneto dell'INNOVeTION VALLEY per raccontare le storie di decine di innovators, alla scoperta delle realtà imprenditoriali e culturali più innovative, e per

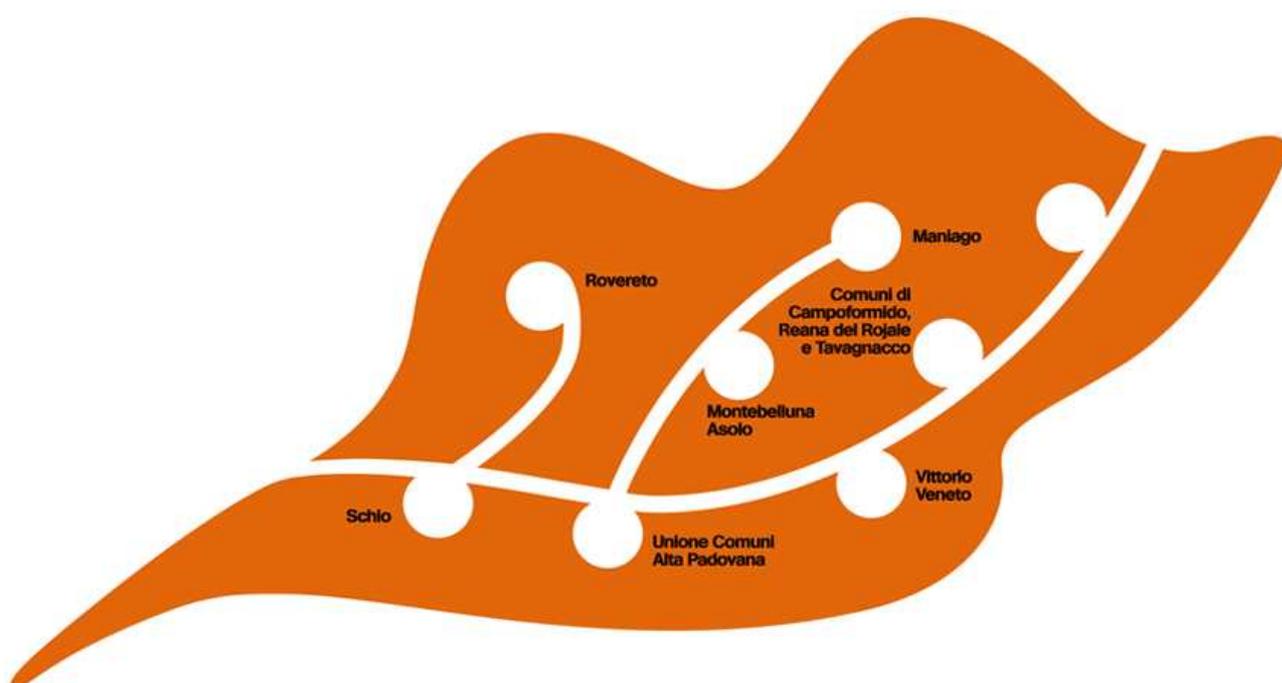
descrivere approfonditamente le specificità, le eccellenze e anche le contraddizioni del Nord Est, ma anche per dare spazio agli eventi e alle azioni ideate e realizzate per promuovere la creatività del territorio e attivare un network sensibile ai temi del contemporaneo. L'inserto ha contribuito a valorizzare la presenza sul territorio di realtà consolidate e di progetti sperimentali, da Diesel alla Fondazione Buziol, da Marsilio al Circuito Off, alla Jarach Gallery ecc., con l'obiettivo di incrementare la consapevolezza interna ed esterna in merito alle preziosità creative del territorio e alle sue attuali sfide competitive. c) Creative Revolution, ciclo di incontri dedicati al sistema moda in luoghi del Nord-Est ad alta specificità. I cicli di conferenze si pongono l'obiettivo di discutere in modo approfondito il sistema contemporaneo tra arte, design, moda, economia e territorio; giunto ormai alla quarta edizione, Creative R'evolution è riuscito a coinvolgere protagonisti di rilievo dello scenario Veneto, da aziende come Bisazza o Dainese, a istituzioni come Guggenheim, Fondazione Trussardi o Fabbrica di Benetton, a entità come Politecnico di Milano, Università IUAV di Venezia, Zona Tortona od Ordine degli Architetti, solo per citarne alcuni, in serate di approfondimento e di dialogo sui temi comuni dello sviluppo e della creatività nel territorio, scegliendo location insolite ed inedite: dagli archivi aziendali a nuove sedi di Fondazioni, dai palazzi avveniristici alle ville storiche, col chiaro intento di favorire la creazione di un confronto innovativo tra il mondo dell'impresa e quello della cultura, connotandone la comune appartenenza storica e territoriale.

Si può concludere riaffermando la peculiarità del progetto INNOVeTION VALLEY nel suo tentativo di porsi quale tentativo reale di costruzione di un network di produzione del contemporaneo, coinvolgendo le esperienze territoriali più interessanti ed avanzate ed inserendole all'interno di un contenitore-produttore di senso, all'insegna di uno sguardo trasversale, ma consapevole. In questi anni sono state realizzate diverse azioni che hanno coinvolto industrie, istituzioni pubbliche e private, artisti, designer, ma anche fabbriche e gallerie, palazzi urbani storici, in sintesi i maggiori protagonisti e manufatti urbani, con intenti dichiarati di riqualificazione del territorio da un punto di vista, prima che fisico, immateriale di riassetto delle aree degradate dal brutto continuo, lavorando sul site specific, ovvero sul contesto territoriale entro il quale le discipline più innovative, l'arte in primis, ma anche l'architettura, la moda, il fare impresa, il design

ecc.. si inseriscono, secondo la più rigorosa pertinenza delle une rispetto all'altro. In questo senso INNOVeTION VALLEY promuove l'interpretazione della creatività del territorio, come specchio delle relazioni collettive e come strumento di aggregazione, di stimolazione di interrogativi, di produzione di incontri che fa crescere la nuova politica di integrazione sociale attraverso l'attività contemporanea.



## Caso n. 2



## COMITATO SCIENTIFICO

### Presidente

Enzo Rullani	Docente di Economia della Conoscenza alla Venice International University, Tedis Center
Flavio Albanese	Direttore «Domus»
Gabriella Belli	Direttore MART
Claudio Bertorelli	Presidente Centro Studi USINE
Aldo Bonomi	Direttore del Consorzio AASTER
Isabella Bossi Fedrigotti	Presidente Premio Masi
Alessandro Calligaris	Presidente Industriali Friuli Venezia Giulia
Alessandra Carini	Giornalista Gruppo l'Espresso
Loris Casadei	Socio fondatore Fondazione March
Paolo Cerutti	Presidente Vicino/Lontano
Giovanni Costa	Docente di Organizzazione aziendale, Università di Padova
Francesco della Porta	Presidente Comitato Tecnico Scientifico, Fondazione CUOA
Cesare De Michelis	Presidente Marsilio Editori
Gianni Di Capua	Docente Ca'Foscari, Venezia
Renzo Di Renzo	Direttore Fondazione Buziol
Maria Luisa Frisa	Direttore del corso di laurea in Design della Moda all'Università IUAV di Venezia
Francesco Girondini	Sovrintendente Fondazione Arena di Verona
Roberto Grandinetti	Docente di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Padova
Paolo Gubitta	Docente di Organizzazione Aziendale, Università di Padova
Daniele Marini	Docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Padova e Direttore scientifico Fondazione Nord Est
Paolo Mazzalai	Presidente Trentino Sviluppo
Stefano Micelli	Docente Università Ca' Foscari Venezia
Giancarlo Michellone	Presidente di AREA Science Park di Trieste
Franco Miracco	Consigliere di amministrazione Fondazione La Biennale di Venezia
Roberto Morelli	Direttore Nordesteuropa.it
Claudio Pasqualetto	Giornalista Sole24ore
Alessandra Pivato	Presidente de il comitato di gestione del Premio Campiello
Franca Porto	Segretario Generale CISL del Veneto
Paolo Possamai	Direttore Il Piccolo
Pierluigi Sacco	Docente di politica economica, IUAV Venezia
Ugo Savoia	Direttore Corriere del Veneto
Rosa Scapin	Direttore Operaestate Festival Veneto
Cristiano Seganfreddo	Direttore di Fuoribiennale
Giuliano Segre	Presidente Fondazione di Venezia
Catterina Seia	Cultural advisor
Angelo Tabaro	Segretario alla Cultura, Regione del Veneto
Andrea Tomat	Presidente Confindustria Veneto
Monique Veaute	Vicepresidente Fondazione Roma Europa
Giampiero Vecchiato	Vicepresidente FERPI
Francesco Venier	Organizzazione & HRM, Mib School Management

## **Premessa**

Si è detto che il Nordest corrisponde ad un'area geneticamente policentrica, priva di soluzione di continuità e di un vero polo aggregante, che ne fanno una metropoli diffusa, e perciò stesso non metropolitana; seppure Venezia abbia rivendicato la creazione della città metropolitana, pur anche nel suo attuale perimetro municipale, l'obiettivo ha incontrato forti resistenze da parte dei comuni della cintura, mentre nella Pa-Tre-Ve, che di fatto potrebbe costituire un'entità rappresentativa anche a livello sovra-regionale, manca un assetto istituzionale che sia in grado di tenere insieme l'agglomerazione delle realtà particolari, ciascuna intenta a ragionare per sé e mal disposta a cedere decisionalità e poteri a soggetti sovraordinati; è la stessa ragione per cui, dal punto di vista istituzionale, l'area metropolitana non è stata ancora attuata in Italia, neppure dalle grandi agglomerazioni che, come Milano, dal punto di vista funzionale possono dirsi metropolitane già da decenni.

Posto che nel Nord Est la metropoli concentrata non esiste, lo stesso tema metropolitano va sviluppato secondo uno schema diverso da quello dell'agglomerazione per estensione dei centri, puntando invece sulla costruzione di un sistema reticolare ed inclusivo, che ponga aziende e territori nelle condizioni di contare di più, e di produrre meglio. Se da un lato ciò presuppone una razionalizzazione della mobilità e lo sviluppo di servizi più competitivi, secondo il principio della complementarietà delle funzioni, dall'altro si richiede innanzitutto alla politica urbana di saper concepire una strategia regionale, che permetta al territorio di prendere parte al tavolo di confronto dello scenario politico europeo.

Nell'ultimo ventennio il sistema produttivo del Nord Est si è progressivamente trasformato: da area di strepitoso sviluppo imprenditoriale a crogiolo di innovazione e design e polo per i consumi ad alto contenuto culturale di cui il centro nevralgico è la media impresa globale, un'impresa a grande vocazione internazionale, maggiormente attenta alla qualità, all'innovazione, al design e alla ricerca. Tutti elementi che hanno consentito la tenuta di questo sistema economico. E che hanno prodotto la metamorfosi di quel nucleo di eccellenze in imprese leader in segmenti di mercati evoluti, come in

nicchie a matrice tecnologia e innovativa. Così come le aziende hanno esteso le proprie reti, cercando sempre di più di proporsi all'esterno, aumentando le proprie connessioni e sviluppando relazioni di interscambio, così anche gli altri attori, istituzionali e non, sono chiamati a partecipare ai processi d'innovazione e di crescita, sociale oltre che economica, che servono ad attrarre e concentrare le risorse di eccellenza e gli investimenti necessari a servire meglio le imprese e gli abitanti. La strada per l'innovazione in rete continua dunque, in forme sempre nuove, giocando una partita tra città e regione/i in cui la costruzione di una metropoli reticolare (opposta alla città diffusa) può già rappresentare la potenzialità inespressa del Nord est, anche in una prospettiva geopolitica lungimirante di Euroregione.

Le direzioni verso cui convogliare gli sforzi per l'innovazione, ai vari livelli (società civile, imprese, territori) sono essenzialmente due: a) le reti locali devono diventare parti di reti globali multi localizzate più ampie e differenziate; b) il circuito della produzione materiale (macchine, capannone, prodotto) deve fare spazio alla produzione di valore immateriale, di significati, esperienze, identità, servizi<sup>172</sup>. Il vero punto di partenza riguarda la costruzione di una massa critica, formata alla consapevolezza sulle sfide da affrontare nel medio e lungo periodo, in vista del nuovo ciclo di sviluppo euroregionale. Questa potrà tuttavia affermarsi solo se i protagonisti del territorio, chiaramente le città e le imprese, saranno in grado di co-produrre un nuovo collante, fatto di identità e di progettualità comuni, che dia forza e coerenza alla massa di relazioni già esistenti nel territorio; non basta dunque aumentare semplicemente la connettività, materiale ed immateriale, ma occorre anche finalizzare gli scambi alla costruzione un dialogo costruttivo, tra impresa e cultura, così come tra impresa e Università, tra società e politica, tra istituzioni locali e sovra-locali, e ciò deve essere fatto all'insegna dell'eteroreferenzialità: non con l'intento di codificare e di sovra-strutturare ulteriormente i sistemi decisionali già esistenti, o di riconoscere il ruolo dei singoli attori in gioco: al contrario, assecondando la sperimentazione di forme di dialogo innovative, che possono scaturire dal confronto inedito tra esperienze e saperi eterogenei.

---

<sup>172</sup> E. Rullani, Innovare per sé, innovare per tutti. Una nuova visione dell'economia dello sviluppo, in Nordesteuropa Dossier n. 2 allegato a Nordesteuropa.it, aprile 2009

## 1. Il Festival delle città impresa: Il Nord Est in rete

Il Festival delle città impresa è un'occasione per assecondare questa sperimentazione. Nato nel 2008, si è velocemente imposto tra i principali Festival a tema socioeconomico del nostro Paese. L'evento annuale organizzato e promosso da Nordesteuropa in collaborazione con il Corriere della Sera, persegue l'intento di costruire una riflessione comune sul futuro del Nordest, attraverso i contributi di importanti esponenti del mondo industriale, politico, scientifico e finanziario, ma anche attraverso figure simbolo della cultura, dell'architettura e dell'urbanistica, di provenienza regionale, nazionale ed internazionale.

Il festival ha un budget che si aggira attorno attualmente a 1.200.000 €, di cui l'80% da sponsor privati ed il 20% da parte pubblica. L'elenco dei partner e dei sostenitori va da grandi aziende private come Unicredit e Telecom, ad una decina di medie imprese internazionalizzate come Geox, Grafica Veneta, Pepper Industries, Bisol etc, ad un centinaio di medie imprese che fanno riferimento alle diverse aree dove si svolge il Festival, alle banche ed alle fondazioni del territorio, alle camere di commercio e finanziarie regionali, ad enti di sviluppo, ai comuni, alle province, alle regioni, per un totale di circa 300 soggetti, tra cui molte fondazioni ed associazioni culturali e di categoria di grande rilievo, ognuno delle quali fornisce un contributo di idee o economico. Le relazioni vengono gestite nel corso di tutto l'anno da tre persone che si occupano principalmente di questo, e cioè concordare idee e percorsi che troveranno poi realizzazione nel Festival.

Il titolo stesso esplicita le dinamiche dell'evento: un *festival*, quindi un evento che catalizza figure della cultura, della politica, del giornalismo nella dimensione ricreativa propria di una kermesse, centrato su un tema-manifesto del Nord est: la relazione *città-impresa*; un binomio non scomponibile e non sempre pacifico, che proprio nel Nord Est ha storicamente assistito all'alternanza tra fasi di colonizzazione industriale massiccia delle città ad altre di spostamento dell'industria in periferia, con il conseguente decentramento urbanistico in aree diffuse, dove si è affermato il nuovo modello della

Media Impresa, e in cui sono convogliati servizi ed interessi che prima erano nella città<sup>173</sup>.

L'imporsi dell'economia della conoscenza e dei servizi ha prodotto un'evoluzione fondamentale nel rapporto città-impresa. Cultura e qualità della vita dei territori (città) sono passati da vincoli ad investimenti per le imprese, per molteplici ragioni, che vale la pena riassumere ancora una volta: a) favoriscono l'attribuzione di significati e valori ai prodotti, laddove il valore diviene sempre più immateriale e basato sulla conoscenza; b) l'alta qualità della vita in particolare, costituisce un fattore di attrazione fondamentale e una determinante nella scelta localizzativa di attività ad alto valore aggiunto, con ricadute positive in termini di innovazione e di incremento del capitale creativo per il territorio; c) il territorio serve alle imprese: è portatore di un sapere pratico-contestuale (know how) unico e irriproducibile, capitale immateriale irrinunciabile per le imprese, per le quali costituisce un vantaggio competitivo sempre più determinante nella competizione internazionale; d) anche le imprese servono alle città: le arricchiscono, ne incentivano la cultura e possono far sì che gli investimenti per il futuro siano sostenibili e convenienti nel medio periodo.

Contrariamente all'immagine che proietta al suo esterno, ma anche al vissuto dei suoi stessi abitanti, il Nord Est, visto come grande area metropolitana di sette milioni di abitanti, vince sui mercati mondiali con il suo tessuto di medie imprese, proprio perché ha già al suo interno alcune caratteristiche della metropoli. Il Nordest è infatti l'area che realizza a livello nazionale la migliore integrazione con le popolazioni immigrate, che ha i più alti livelli di scolarità ed i più alti indici di lettura, che vanta un fiorire di attività culturali e che realizza, anche, se solo in alcune nicchie, livelli di assoluta eccellenza nella formazione universitaria. Ma non solo. C'è poi un altro aspetto che viene spesso dimenticato e che riguarda la capacità di apertura al mondo e di proiezione nei mercati mondiali da parte delle sue imprese, attitudine tipica di una cultura le cui radici affondano direttamente nella storia e nell'esperienza della Repubblica di Venezia che di tale caratteristica ha fatto la sua fortuna.

---

<sup>173</sup> E. Lorenzetto, Città e impresa dialogano in un Festival. Per affrontare la crisi attraverso l'innovazione, in Ticonzero, n. 96/2009; <http://www.ticonzero.info>

Come fu per il passato, dove il legame tra sviluppo economico, vita culturale ed innovazione tecnologiche è stato alla base del fiorire di ogni civiltà, così anche oggi poter disporre di una rete infrastrutturale di comunicazioni, della capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti con elevati standard qualitativi di vita e, infine, la capacità delle imprese di produrre beni e servizi ad alto valore aggiunto, continuano a costituire i fattori vincenti per la valorizzazione di un territorio. Questi tre elementi si legano e si riscontrano in quello che è diventato un modello europeo e mondiale di fare impresa, ma il problema sta nel fatto che le istituzioni, il mondo imprenditoriale, quello culturale e la società civile, devono imparare a fare i conti con la nuova dimensione “metropolitana” ed immaginare nuovi equilibri ambientali e di relazioni umane per il futuro.

## **2. Il senso del Festival: mission**

La rapida trasformazione del tessuto economico e sociale che ha investito il Nordest negli ultimi quattro decenni e che lo ha portato a crescere fino ad essere una delle aree europee più ricche e competitive, è apparsa agli stessi protagonisti poco leggibile e governabile. Ancora oggi, che il tessuto abitativo è divenuto a tutti gli effetti un vero e proprio tessuto metropolitano, che città che apparivano lontane e diverse, come Padova, Venezia e Treviso, sono diventate una vera e propria Grande Venezia - con una circonvallazione interna già realizzata (il Passante) e con una esterna di prossima realizzazione (la Pedemontana) - molte delle istituzioni, delle politiche e della stessa vita culturale e sociale, vengono vissute e praticate su scala ristretta, che se una volta si poteva definire cittadina, oggi è nei fatti “di quartiere”.

Le stesse medie imprese che per prime stanno cogliendo, ad esempio, la necessità inderogabile di dotarsi di infrastrutture a scala metropolitana, sembrano essere ancora culturalmente in bilico tra un richiamo ad un passato fortemente idealizzato delle radici locali ed un futuro globalizzato indefinito, e non riescono a trovare una efficace sintesi, anche a causa dell'assenza di strumenti culturali (primo tra tutti un quotidiano della metropoli) capaci di esprimere la nuova fase. Nello stesso ceto intellettuale di cui il Nordest è ricco, non mancano accenti per cui questa trasformazione viene vissuta come ferita alla verginità di queste terre, delle sue tradizioni e della sua antica cultura

contadina. Accanto alla sacrosanta denuncia degli orrori che ha prodotto lo sviluppo urbano diffuso, manca, anche nella coscienza collettiva, la percezione della trasformazione positiva in atto e delle potenzialità, anche ai fini di un recupero etico ed estetico del territorio, della nuova fase di sviluppo che si è aperta negli ultimi dieci anni<sup>174</sup>.

Come “colmare” questi vuoti? Tornando a riflettere sui temi legati alle trasformazioni del tessuto economico di questi territori e sulla rivoluzione del rapporto città-impresa, due universi che per lungo tempo non hanno collimato ma che ora si stanno riconciliando.

Il Festival delle città impresa si propone di farlo istituendo una manifestazione a rete, che coinvolge alcune città-impresa simbolo di questa trasformazione, connesse con le principali città della vita culturale delle tre regioni (Verona, Venezia e Trieste) dove si svolgono alcuni grandi eventi. Come simboleggia il logo, il Festival coinvolge infatti alcune località della cintura pedemontana, distribuite sulle tre regioni del Triveneto: Comune di Rovereto, Comune di Schio, Comuni dell’Unione Camposampierese, Comuni di Asolo e Montebelluna, Comune di Vittorio Veneto, Comune di Maniago, Interland Udine.

Merita una sottolineatura importante la scelta di localizzare l’evento in contemporanea in cinque centri urbani di piccole e medie dimensioni, nel tentativo di riconfigurare, seppure solo per pochi giorni, un territorio storicamente parcellizzato come il Nord Est in un sistema metropolitano policentrico, portatore di un’identità condivisa, in sintesi una rete in cui ciascun nodo ha pari importanza e può essere un centro sotto qualche aspetto funzionale o culturale.

L’idea di svolgere un festival in una città che non fosse capoluogo di provincia, caratterizzata da una presenza massiccia sul suo territorio dell’impresa, per parlare delle problematiche e delle prospettive di questa città è venuta per primo al Sindaco di Schio Giuseppe Dalla Via. La successiva elaborazione, che ha portato alla configurazione di un festival che si svolge in una rete di città con le stesse caratteristiche, è di [Nordesteuropa.it](http://nordesteuropa.it).

---

<sup>174</sup> Le ragioni del Festival, in <http://festivaldellecittaimpresa.it/>

Le motivazioni principali sono state:

1. svolgere un Festival nei “quartieri” della città metropolitana Nordest. Dare così prova che la metropoli ha una sua consistenza e che è possibile vivere i suoi luoghi, le sue città, come quartieri di un’unica metropoli.
2. trasmettere al livello nazionale un’immagine corrispondente alla realtà di un’area come il Nordest che, non solo dal punto di vista dei promotori del Festival, è una delle aree culturalmente, per vita civile, per condizioni di vita, più belle ed avanzate d’Europa.
3. aiutare il tessuto industriale ad avviare un dialogo con le istituzioni cittadine per creare le condizioni comuni di sviluppo della città (metropolitana) e dell’impresa.

Questi aspetti dichiarano un’attenzione specificamente rivolta ai processi di metropolizzazione che interessano l’attuale dibattito sul Nord Est, con particolare riferimento all’area pedemontana veneta, in cui ha sede parte della manifestazione. Mentre la tendenza è quella di privilegiare i centri urbani maggiori, la manifestazione ha inteso dar voce alla periferia, spesso ignorata dai media, e sulla quale, come già emerso in riferimento al caso INNOVeTION VALLEY, sono gli stessi abitanti a non aver maturato nel tempo una sufficiente consapevolezza e una corretta capacità di rappresentazione. La costruzione di un sistema a rete nel quale gli attori si riconoscano come parte di un’identità territoriale condivisa e coesa, è indubbiamente il primo punto sul quale la comunicazione può e deve intervenire, operando in una prospettiva di vera e propria *brand creation*.

Il comprensorio di Schio-Valdagno è uno dei luoghi simbolo della trasformazione industriale avvenuta negli scorsi decenni. Da città-emblema della grande impresa tessile (Marzotto e Lanerossi) hanno vissuto le radicali trasformazioni imposte dalla globalizzazione dei mercati fino a sostituire al modello della grande impresa un moderno sistema di piccole multinazionali tascabili, leader proprio in quel settore tessile-abbigliamento che sembrava destinato al declino in un Paese come l’Italia. Diesel, i marchi della Marzotto, Gas e molti altri, sono oggi leader mondiali per brand e

fatturato. E dentro a questo comprensorio, anche le aree a più forte vocazione commerciale e artigianale, stanno oggi affrontando grandi trasformazioni, cercando nuove sintesi tra tradizione manifatturiera ed economie della conoscenza. Nel contempo altri grandi distretti industriali, a partire da Montebelluna, si sono sviluppati lungo la pedemontana veneta fino a Conegliano, e friulana fino a Pordenone, dando vita a quel fenomeno dei distretti della calzatura e dello sportssystem - che ha prodotto brand mondiali come Lotto e Geox - o dell'inox e del mobile - come Snaidero - che hanno tanto contribuito a determinare quel tumultuoso sviluppo del Nordest assunto per anni a modello di un nuovo capitalismo di massa. Da Schio a Pordenone si è dunque sviluppata una "città infinita", un continuum di città-imprese che vive oggi una nuova e radicale trasformazione sia sul lato urbanistico e architettonico sia sul fronte della struttura industriale.

Il passaggio da un capitalismo molecolare a quello della media impresa comporta però la ridefinizione e la riorganizzazione della metropoli diffusa, non solo attraverso una rete di infrastrutture viarie e ferroviarie - oggi insufficienti - ma anche di riqualificazione di un paesaggio e di un territorio in larga parte devastato. Non solo. Se per competere nei mercati mondiali le imprese necessitano di transitare verso quella che viene chiamata "economia della conoscenza" è evidente che questo territorio, e le sue imprese, devono diventare attrattivi per migliaia di lavoratori intellettuali provenienti da ogni angolo del pianeta, offrendo loro come prospettiva quella di lavorare nelle aziende più innovative del mondo, in una "metropoli" che offre occasioni, stimoli culturali e un paesaggio dove vivere felici. Appena al di là dell'altipiano di Lavarone, anche Rovereto, a pochi minuti da queste realtà se non fosse penalizzata dalla carenza dei collegamenti, sta vivendo alcune di queste trasformazioni: arricchendo la sua economia con centri di ricerca e il Mart, il Museo di Arte Moderna, un'esemplare iniziativa culturale e di marketing territoriale per l'intero bacino del Garda.

Si è detto che in passato il Nord Est ha pensato molto a produrre e poco a comunicare e comunicarsi, lavorando poco e in modo poco sistematico sulla propria rappresentazione. In questa prospettiva che la rete può diventare allora l'innovazione più potente; un'innovazione di carattere sociale e collettivo, che coinvolge nella discussione persone, imprese e territorio, chiamandoli innanzitutto al confronto sulle proprie

esperienze, sperimentazioni e progetti. Per questo il progetto si rivolge principalmente a quella parte di popolazione che ambisce ad essere o diventare “classe dirigente” della metropoli Nordest. Amministratori pubblici, professionisti, imprenditori, mondo dell’università. A questi soggetti cioè che per comprendere e preparare il futuro hanno necessità di comprendere gli scenari ampi in cui debbono operare.

### **3. Obiettivi ed azioni**

L’obiettivo del Festival è quello di creare uno spazio in cui facilitare la riflessione comune e offrire stimoli ed intuizioni per aiutare due realtà indispensabili, città ed imprese, a interrogarsi su come interagire e dialogare costruttivamente per costruire un’identità comune a partire da progetti condivisi, come ad esempio è accaduto a Schio nella passata edizione, con la presentazione del caso C4, la villa palladiana di Caldogno, in provincia di Vicenza, trasformata in centro di contaminazione tra arte e impresa, basato su una partnership tra enti pubblici e privati.

La manifestazione intende dunque promuovere, attraverso l’elemento culturale (nella sua accezione più vasta) le città e le imprese del Nord Est, valorizzando la ricchezza della produzione culturale del territorio in ogni ambito della vita economica e sociale, dando voce ad un insieme di decisori, dal mondo degli industriali e delle categorie economiche, al mondo delle banche e delle professioni, ai giovani universitari che, più di chiunque altro, possono immaginare validi percorsi di trasformazione della realtà che le classi dirigenti attuali lasciano loro in eredità. Il Festival vede inoltre la partecipazione di ospiti ed esperti nazionali ed internazionali chiamati a contribuire, con il loro pensiero o le loro performance artistiche, a costruire e confrontarsi sui concreti progetti di sviluppo imprenditoriale e culturale dei diversi “quartieri-impresa” coinvolti, ai quali si affianca la testimonianza diretta degli amministratori pubblici che hanno guidato i processi di trasformazione industriale dei centri urbani, e degli imprenditori protagonisti della rivoluzione della media impresa italiana.

Nello specifico, l’edizione 2009 sul tema “Innovare per vincere la crisi. Idee e strategie per persone, aziende e territori” ha coinvolto 3 regioni, 5 comuni e le principali

associazioni di categoria imprese, fondazioni ed associazioni culturali, università e centri di ricerca, istituzioni sia locali che nazionali ed internazionali. Nei 4 giorni di svolgimento (2-5 aprile) si sono tenuti circa 60 eventi e la manifestazione ha registrato 20.000 presenze complessive. In accordo con le linee tracciate dal Comitato Scientifico, ciascuna delle città aderenti elabora un calendario di incontri ed eventi speciali su un tema *site specific*, di forte interesse collettivo.

Il programma 2009 era stato così organizzato: a Rovereto il titolo originale delle quattro giornate, cadenzate da convegni, dibattiti, manifestazioni artistiche, e la consegna di un premio, era “Una nuova spinta all’energia”, che aveva dedicato una sezione al tema “La sfida verde di Obama”, con l’intervento di Fareed Zakaria; a Schio si era invece ragionato sul tema “La formazione creativa. I talenti del futuro”, con un intervento di Richard Florida sulle città creative; l’Unione dei Comuni del Camposampierese aveva ospitato invece il tema “Urbi et archi. Lo sviluppo della città policentrica”, con un focus su “La ripresa? In chiave micro” e una discussione su “I valori della crisi. La crisi dei valori” con il Direttore dell’Osservatore Romano Giovanni Maria Vian. La zona di Montebelluna e Asolo aveva invece contribuito con il tema “Innovare per vocazione” ed approfondimenti su “Territorio e cultura locale: radici e futuro nell’era della globalizzazione” o “Costruire la vocazione dei territori”. A Maniago il filo conduttore degli interventi era stato “Maniago: la qualità dell’impresa. Che c’è di nuovo nella competizione”, con la partecipazione del fotografo Oliviero Toscani e una sezione dedicata alle imprese vincenti under 30.

#### **4. Verso la III edizione “La cultura ci fa ricchi” - Il Nordest Capitale Europea della Cultura**

Nella terza edizione, che avrà luogo dal 21 al 25 aprile 2010, l’obiettivo sarà quello di mettere in evidenza quanto l’elemento culturale contribuisca alla ricchezza, interiore ed esteriore, delle città, delle imprese e dei cittadini, e aprire una serie di riflessioni su come il Nordest, nel percorso che lo porterà a candidarsi Capitale Europea della Cultura, può e deve crescere attraverso l’elemento culturale nella sua accezione più vasta. Ma il Festival servirà anche a sviluppare una riflessione sul nostro passato e sul nostro futuro, aprendo il confronto a tutte le voci ed esperienze che possono

criticamente contribuire a costruire la nuova coscienza comune diffusa di un territorio che ha talvolta smarrito il suo senso e forse anche gli antichi valori.

Lo slogan dell'edizione 2010 sarà dunque "La cultura ci fa ricchi", dove la cultura non è solo quella legata alle arti e la ricchezza ha certo un significato personale, di accrescimento individuale, ma anche economico e naturalmente sociale. Sullo sfondo del Festival un obiettivo di rilievo: dare ulteriore sostanza alla proposta di fare dell'intero Nordest la Capitale Europea della Cultura, manifestazione di enorme prestigio che nel 2019 spetterà all'Italia<sup>175</sup>. All'appuntamento il Triveneto intende presentarsi come realtà unica, forte di città d'arte note nel mondo ma anche di un tessuto esteso di realtà "minori" davvero significative (basti pensare alle oltre 4 mila ville venete) e soprattutto da attori culturali attivi, diffusi e di prestigio internazionale, ma anche con un tessuto di imprese innovative che della cultura scientifica, del design, della eco compatibilità e della comunicazione fanno i loro principali strumenti di battaglia competitiva nei mercati mondiali.

Ad ospitare gli eventi del Festival 2010 saranno Rovereto (tema: La cultura della sostenibilità – scienza ed impresa si incontrano nella Nuova Manifattura), Schio (L'economia delle idee), i Comuni del Camposampierese (Le reti della conoscenza e della comunicazione), Asolo e Montebelluna (Il design come fattore competitivo), Vittorio Veneto (I nuovi spazi metropolitani), Maniago (Le nuove industrie culturali: fattore cinema), e Campofornido, Reana del Rojale e Tavagnacco (I nuovi Marco Polo. La cultura come fattore di dialogo e scambio tra i mercati ed i popoli tra oriente ed occidente). Saranno un centinaio le organizzazioni, gli enti, le fondazioni e le associazioni che collaboreranno per la realizzazione del Festival. Dalla Fondazione March che con AIDP organizzeranno una serie di performance di artisti all'interno di alcune aziende del territorio, alle associazioni degli industriali, degli artigiani, dei commercianti e degli agricoltori che svilupperanno una rete di eventi dedicati alle

---

<sup>175</sup> nel 2006 Nordesteuropa, insieme a Confindustria Veneto, alla Fondazione Nordest ed alla Fondazione CUOA, ha dato vita al Meeting dei Quarantenni che dal 2008 cambia nome in Meeting delle Nuove Classi Dirigenti. Il Meeting in questi anni è diventato un appuntamento fondamentale per il mondo istituzionale del Nordest e per quanti condividono l'obiettivo di costruire un terreno di elaborazione progettuale per la Metropoli Nordest. Nel corso della IV edizione del Meeting delle Nuove Classi Dirigenti Nordesteuropa si è fatta promotrice della proposta di candidare il Nordest quale Capitale Europea della Cultura per il 2019. A seguito del meeting si sta procedendo alla costituzione di un comitato promotore per il Nordest capitale Europea della Cultura che avrà il compito di strutturare la candidatura e di realizzare i passaggi necessari a rendere questo progetto condiviso e concreto

tematiche specifiche della loro attività, alle business school del Nordest (Cuoa e Mib), alle università di Padova, Iuav, Trento e Trieste, ai centri di ricerca come Area Science Park dei Trieste, ad associazioni culturali del territorio come Vicino/Lontano di Udine e Comodamente di Vittorio Veneto. Come per lo scorso anno il Festival assegnerà inoltre un Premio a 70 aziende, 10 per ognuna delle città-impresa nelle quali si svolgerà l'evento. Verranno individuate e premiate quelle aziende o associazioni che si saranno contraddistinte per la capacità di "generare cultura" attraverso scelte o processi innovativi. Il Festival, inoltre, erogherà delle Borse di studio per quegli studenti universitari che vorranno seguire e approfondire alcuni argomenti sviluppati dal programma. Grazie a questo intervento ben 250 studenti potranno godere dell'ospitalità all'interno di una sede, a scelta, della manifestazione e avranno a disposizione un servizio di tutoraggio per migliorare l'accesso ai contenuti delle relazioni.

A monte del Festival c'è la constatazione che l'accelerazione dei tempi e delle situazioni è tale che ciò su cui oggi stiamo riflettendo, i modelli che stiamo mettendo a punto, sono già vecchi. Superati da quello che la crisi ha significato, dall'essere immersi e non più solo contigui a nuovi mondi in espansione. In tutto questo il Nordest sta velocemente cambiando faccia. Riposizionandosi come rinnovato laboratorio del nuovo nel Vecchio Continente. Trovando la linfa del cambiamento proprio nella specificità culturale che lo contraddistingue: cultura del lavoro, cultura d'impresa, cultura sociale, ma soprattutto cultura come valore individuale che si confina bene collettivo. "Il nostro - afferma il direttore della manifestazione, Filiberto Zovico - vuole essere un Festival per capire e anticipare le trasformazioni, per riflettere sul futuro. Ad esserne protagonisti sono i centri urbani, capoluoghi simbolo della trasformazione industriale avvenuta negli scorsi decenni e oggi modelli rappresentativi di un sistema in costante movimento perché luogo di sperimentazione, assieme alle città simbolo della vita culturale".

Se l'internazionalizzazione delle imprese è un fattore determinante per provocare il cambiamento, l'anzianità di molta parte della classe dirigente, cresciuta sulla base di logiche campanilistiche è il fattore di freno maggiore. Basti osservare che la politica gioca attualmente un ruolo molto marginale, anche rispetto al passato, in questi

processi, ponendosi più come accompagnamento delle esigenze della società e del mondo dell'impresa che come attore decisionale. “Ad esempio sull'alta velocità a Nord Est –osserva Zovico - è il mondo dell'impresa e delle intellettualità diffusa a condurre oggi una battaglia politico istituzionale, mentre la politica tende a limitarsi a seguire queste battaglie, più che ad immaginarle e condurle”. Ecco allora spiegato il motivo e la specificità, il senso, del Festival delle città impresa: dare luogo ad un pensatoio pubblico, una sede di confronto di esperienze diverse per tornare a riflettere sui temi legati alle trasformazioni del tessuto economico e sulla rivoluzione del rapporto città-impresa, che con l'affermarsi di una economia della conoscenza e dei servizi, sta imponendo un cambio di paradigma nel modo di pensare, di produrre”. Un pensatoio finalizzato a portare un concreto contributo di idee al mondo delle imprese ed ai territori che partecipano, i quali troveranno nel Festival l'occasione per delineare nuove strategie di sviluppo.



*Caso n. 3*



## 1. Il Fuorisalone di Milano

In questa breve ricognizione di alcuni dei principali circuiti off dell'innovazione del Nord Italia non può mancare un riferimento al caso Fuorisalone, il grande happening della settimana del design milanese giunto ormai alla decima edizione, che costituisce forse l'esempio più emblematico, tra quelli assunti in questo lavoro, della capacità delle imprese più innovative di coniugare il fare impresa ad azioni ed investimenti assolutamente trasversali, ma riuniti sotto il comune denominatore dell'innovazione, intesa come capacità di rigenerare la propria identità e vocazione, in questo caso produttiva, per valorizzarne il potenziale di sviluppo competitivi all'interno di uno scenario sempre più complesso ed imprevedibile.

Fuorisalone è il termine usato per definire l'insieme di eventi che animano l'intera città di Milano durante la settimana del Salone del Mobile. Si tratta di un evento spontaneo che non ha promotori, regia o società che lo organizzano, è un fenomeno anomalo, nato 20 anni fa dall'esigenza di alcuni imprenditori del mondo del design che volevano avere visibilità diversa da quella offerta dalla fiera e nessun condizionamento. I numeri del Salone del Mobile di Milano in sé fanno riflettere. 2.723 aziende espositrici (ne sono rimaste fuori per mancanza di spazio altre 400), 300 mila visitatori attesi, 12 mila novità presentate più un calendario difficilmente quantificabile di incontri, seminari e feste che si svolge ininterrottamente in cinque giorni, nei quali la città sperimenta e dà prova ai visitatori della grande vitalità del mondo del design. Ma la parte fieristica, per quanto importante sia per il fatturato delle aziende, non è che una componente del particolare mix che rende la design week milanese così interessante. È proprio il Fuorisalone, in sostanza gli eventi che si svolgono in città il luogo nel quale si sperimenta il design di frontiera, quello del futuro. Zona Tortona, in particolare, un'area della città fino ad alcuni anni fa abbandonata a se stessa e decisamente post-industriale, si trasforma in un laboratorio a cielo aperto. Vecchie fabbriche, garage, cantine, tetti delle case si trasformano in spazi nei quali presentare progetti innovativi. Da giovani designer indipendenti, desiderosi di farsi scoprire dai talent scout ai brand più noti del settore. E non più soltanto nel mobile, ma anche nella moda (con aziende come Adidas, Nike, Gas e Diesel), nel settore auto (BMW, Citroen) e nuove tecnologie (Nokia, Toshiba, Philips,

Samsung, LG, che hanno presentato i propri prototipi più avanzati), solo per citarne alcuni. E' come una sorta di Silicon Valley del design farsi (e disfarsi) letteralmente sotto gli occhi, un movimento che attrae i creativi di tutto il mondo.

Il Fuorisalone non è una fiera, ma un grande happening cui le aziende decidono spontaneamente e liberamente di partecipare realizzando un proprio evento in una location a Milano. Non c'è nessun form o scheda di adesione da compilare, individuato il contenuto e l'installazione da proporre e trovata la location ideale, rimane solo da definire la strategia di comunicazione adeguata per emergere tra gli oltre 600 eventi che ogni anno animano l'intera città. Le condizioni essenziali sono:

1. avere un contenuto da esporre: Fondamentale è avere un contenuto, un prodotto, una installazione da proporre ai visitatori. L'evento non è da pensare come uno stand in fiera, l'ideale è costruire uno scenario di riferimento per far vivere un'esperienza all'utente coinvolgendolo, attirandolo, distinguendosi così per originalità.
2. avere una location dove esporre: Il Fuorisalone coinvolge l'intera città di Milano e non si limita ad alcune aree. Trovare lo spazio adeguato alle proprie esigenze è fondamentale per la riuscita dell'evento.
3. comunicare il proprio evento: Comunicare per tempo e nelle corrette modalità la propria presenza al Fuorisalone è fondamentale per la riuscita dell'evento.

Il terzo aspetto è quello di maggiore interesse in questa analisi, che svela in questo caso esiti sorprendenti per le modalità adottate e i riscontri realizzati, che debbono necessariamente essere considerati, oltre che per l'innovatività e la trasversalità degli approcci comunicativi adottati, anche per la capacità, superiore a quella degli altri casi studio analizzati, dell'evento di trasformarsi e di dare luogo ad un processo continuo di costruzione di significati, di creazione di legami, di ricadute positive in termini di competitività. In questo caso è davvero possibile considerare l'happening in sé come una "punta d'iceberg" di esiti, in primis relazionali, molto meno scontati e

indubbiamente notevoli, ai quali è necessario guardare per trarre ispirazione e soprattutto coscienza della strada da percorrere nel prossimo futuro, anche a Nord Est.

## **2. Fuorisalone.it**

Venendo all'analisi in oggetto, è necessario partire da una considerazione fondamentale: l'opportunità, e insieme il vincolo di dover fare tutto in autonomia, rende essenziale per le aziende che aderiscono a Fuorisalone comunicarsi individuando gli strumenti più adeguati. La piattaforma di riferimento, quasi il brand dell'evento, è Fuorisalone.it, un portale-sistema pensato per il racconto in progress e la gestione della comunicazione degli happening, dalle esibizioni, alle mostre, ai concorsi, ai party che hanno luogo in città nei cinque giorni della manifestazione, e che vengono letti ed affrontati con uno sguardo ampio sul mondo del design e della creatività; Fuorisalone.it ha implementato inoltre di recente "milanolocation.it", portale-servizio nato dall'esperienza maturata con Fuorisalone.it con l'intento di offrire un servizio che metta in relazione due attori fondamentali: chi offre e chi cerca location per eventi durante la settimana del design.

Fuorisalone.it e Milanolocation.it sono progetti di Studiolo communication & concept design, una giovane realtà milanese che opera dal 2003 nel campo del design della comunicazione fornendo servizi di consulenza, progettazione ed esecuzione grafica sui diversi media, e realizzando progetti complessi di comunicazione dal punto di vista strategico. Studiolo è anche tra i fondatori dell'Associazione culturale Zona Bovisa, associazione nata con l'obiettivo principale di promuovere, organizzare e stimolare attività e servizi a carattere socio-culturale finalizzate alla riqualificazione di aree metropolitane. Crea e sviluppa network di professionisti per condividere competenze e risorse permettendo così di allargare la rete di contatti ed esperienze sul progetto. Tra queste relazioni sicuramente le più interessanti sono quella sviluppate con Fuoribiennale, sull'asse Milano-Venezia, e con il gruppo di lavoro PastrengocinqueA, che vede la condivisione dello spazio di lavoro e consulenze con altre due realtà professionali: un ufficio Stampa e produzione eventi e uno studio di interior design, architettura e comunicazione, ed è composta da due soci e da un gruppo di lavoro di 10 professionisti.

### 3. Strumenti

Fuorisalone.it che è l'interfaccia del Fuorisalone è un progetto nato 10 anni fa dall'esigenza di voler raccontare, comunicare, condividere e diffondere i contenuti, i fatti e gli eventi della settimana del design milanese. Da semplice sito è diventato oggi un sistema di comunicazione molto complesso e articolato nelle sue relazioni, in grado di offrire alle aziende partecipanti un servizio integrato di consulenza e supporto, che prevede innanzitutto l'accesso a una vasta serie di servizi modulabili personalizzabili dalle aziende con il proprio brand e i propri contenuti. Tra gli altri servizi Fuorisalone.it offre gratuitamente l'inserimento nella propria guida e la segnalazione nella mappa interattiva in flash oltre che nella guida mobile (per telefoni cellulari, smartphone, iphone), permettendo di inserire il proprio evento con relativo comunicato stampa e immagini con la semplice registrazione e compilazione di form dedicato online. Alle aziende che intendono avere maggior visibilità sul portale e servirsi di strumenti e di canali alternativi, come guerrilla adv, posizionamento in blog di riferimento, ecc.. Fuorisalone.it offre inoltre strategie mirate sulla base delle esigenze e dell'identità del brand, che spaziano dal main sponsor alla progettazione di eventi speciali, ecc.

*Mainsponsor:* è l'azione che garantisce maggior ritorno di immagine e comunicazione per l'azienda sponsor, che affiancando il proprio nome ad un progetto conosciuto come Fuorisalone ha accesso a un vasto circuito di connessioni legate al mondo del design.

*Blog:* viene scritto live da 100 giovani reporter, studenti della facoltà di design del Politecnico di Milano, e si propone come contenitore alternativo ai canali informativi ufficiali, lasciando spazio a letture differenti dell'evento, da parte di studenti, stylist, designers, semplici visitatori; è una valida fonte di consigli, spunti, annotazioni, suggerimenti e segnalazioni sul design, gli eventi, le esposizioni in corso.

*Mappa Flash:* una mappa degli eventi del Fuorisalone personalizzabile con animazioni, video, icone o percorsi dedicati sulla base delle esigenze dei clienti, punto di riferimento per individuare gli eventi e i percorsi disseminati in tutti i quartieri della città coinvolti.

*Guida Day By day*: guida scaricabile in formato A4 pieghevole con la selezione dei miglior eventi del giorno del Fuorisalone.

*Guida Mobile*: offre la possibilità di consultare tutti gli eventi del Fuorisalone in soluzione semplice e navigabile in pochi click, tramite ricerche su parola chiave, zona, giorno e tag

*Promozione evento speciale*: gli eventi con maggior rilevanza visiva all'interno del Portale, con banner in homepage e minisito dedicato a ogni evento.

*Newsletter dedicata*: possibilità per le aziende di inserire redazionali o articoli promozionali all'interno della newsletter, spedita a più di 15.000 contatti

#### **4. I numeri<sup>176</sup>**

Fuorisalone è l'evento in quanto tale che non ha regia e organizzatori diretti, è un modello anomalo; non essendo una società non ha un budget da investire né finanziatori, il volume di affari che gravita intorno all'evento è molto alto ma non è possibile individuarlo perché di fatto ogni singola azienda e investitore si muove autonomamente. Si parla quindi di un processo che si sviluppa dal basso, in cui la parte istituzionale di comune e regione è molto carente; i partner sono rappresentati da tutte le aziende che partecipano realizzando eventi più o meno complessi durante la settimana del design, oltre che da una componente formata dalle università e da centri di ricerca privati.

Tutti si muovono con un fine economico di investimento in posizionamento strategico e promozione verso il target di riferimento del FuoriSalone; si parla di un volume di traffico di persone che non ha eguali con nessun altro evento in Milano:

---

<sup>176</sup> Fonte: <http://www.fuorisalone.it/2010/numeri.php>

<p><b>150.000</b> visite</p>	<p><b>100.000</b> visitatori unici</p>	<p><b>10 milioni</b> le pagine viste solo nel periodo del Fuorisalone nel corso del 2009, senza contare i restanti mesi dell'anno</p>
<p><b>85%</b> delle visite provenienti dall'Italia, le restanti da Germania, United Kingdom, Francia, Stati Uniti, Spagna, Svizzera, Paesi Bassi e Giappone</p>	<p><b><i>LA VISIBILITA'</i></b>  <b><i>DI FS.IT</i></b>  <b><i>IN NUMERI</i></b></p>	<p><b>572</b> eventi segnalati e pubblicizzati nella passata edizione</p>
<p><b>11.028</b> le foto caricate dagli e-reporter nell'arco della settimana</p>	<p><b>13.357</b> guide DAY BY DAY scaricate</p>	<p><b>2.292</b> guide MOBILE scaricate</p>
<p><b>700</b> schede profili professionali</p>	<p><b>15.000</b> iscritti alla newsletter</p>	<p><b>103</b> location disponibili su Milanolocation.it</p>

## 5. Il Concept

Fuorisalone.it è in sé uno strumento per raccontare gli eventi della settimana del design milanese vivendoli in prima persona e ponendo particolare attenzione a fatti ed individui, sullo sfondo di una città che per una settimana vive realtà mutevoli che ruotano attorno al mondo del design e della creatività.

L'obiettivo di Fuorisalone.it è la promozione del design come evento, come performance, come installazione sul tessuto urbano. Si tratta di un aspetto fondamentale, che ripercorre la filosofia già riscontrata ad altri livelli nei casi trattati, permettendo di individuare un filo conduttore tra realtà come quella di Turn, ma anche della stessa Fuoribiennale, entrambe impegnate nella promozione di un rapporto diretto tra l'imprenditorialità e la creatività, e che con il Fuorisalone si connota molto chiaramente nella proposta di un design che, uscendo dai suoi spazi ufficiali, diventa accessibile a tutti, in primis grazie all'utilizzo di internet.

Un'analogia riscontrata dagli stessi fautori della community, i quali osservano che «Fuorisalone.it, Fuori biennale in Veneto e Turn a Torino, hanno dato vita anni fa al primo modello di distretto creativo, distretto allargato e diffuso lungo un territorio che ha peculiarità differenti ma uguali esigenze, fare network, condividere sapere e contatti come esperienze. Che per tutti si traduce in valore aggiunto in termini di offerta ai propri clienti». Non a caso i progetti analizzati si fondano su un modello di rete culturale e non economica, che di base funziona per la volontà di investire energie nella creazione di progetti con fini aggregativi e culturali.

Nel corso della settimana del Salone del Mobile, la capitale del design si presenta alla sua community attraverso la forma di un evento che deve essere storicizzato, che deve lasciare una traccia in uno spazio temporale definito. Il sistema integrato di comunicazione ideato e sviluppato da Studiolabo attraverso il brand Fuorisalone.it ha saputo generare un valore e una identità che hanno permesso di creare e generare anche nuovi network che a loro volta hanno generato relazioni e nuovi progetti, realizzando con successo il principio per il quale una volta innescato il sistema tutto si genera.

Qualcuno potrebbe obiettare che si tratta solo di un grande happening, ma la sensazione è che in quei cinque giorni succeda qualcosa di molto particolare. Il design prende letteralmente vita nel senso che il Fuorisalone è l'occasione non tanto per vedere prodotti quanto per incontrare le persone (designer, imprenditori, ingegneri, ecc.) che hanno contribuito alla sua creazione. Per conoscere gli approcci, le idee, le intuizioni che li hanno guidati nel processo di progettazione. In altri termini per conoscere le narrazioni reali che stanno dietro al prodotto e alla sua estetica. E come si è detto, sono proprio queste storie a rendere il design, oggi, interessante, facendone sempre di più un concetto allargato, che si ibrida inevitabilmente ad un mix di marketing, comunicazione, relazioni pubbliche e progettualità creativa, per tornare ad essere, come già sottolineato, eteroreferenziale, rivolto alle persone.

Uno degli infiniti esempi che possono essere citati in proposito è quello di Lago, che per l'edizione 2009 ha affittato un appartamento in zona Tortona, ne ha fatto un temporary shop, ma, e qui sta la novità, lo ha abitato. Così lo spazio espositivo è diventato uno spazio vissuto, in cui i visitatori potevano scoprire come gli oggetti si trasformano, si combinano e prendono vita quando vengono usati. La filosofia di Lago è in questo senso emblematica dei processi sopra descritti e veicolati dal Fuorisalone, che promuove in prima linea una visione esattamente antitetica a quella tradizionale in cui l'oggetto di design viene decontestualizzato per veicolare solo la mano dell'artista. Si può affermare che la settimana milanese indichi con una certa chiarezza una delle possibili strade da seguire per uscire dalla crisi: puntare su un concetto più allargato di design (non limitato alla sola estetica)<sup>177</sup> come fattore trainante dell'innovazione.

Una strada che si può ben sperare possa essere anche quella delle imprese nordestine, se si considera che nell'edizione 2009 sono state più di 500 le aziende del Nord Est presenti al Fuorisalone e al Salone del Mobile di Milano. Tanti sono infatti gli innovators del Triveneto che sono stati riuniti nella Mappa dell'INNOVATION VALLEY al Fuorisalone e al Salone del Mobile. 350 aziende al Salone del Mobile. 140 ad EuroLuce. 27 al Salone del Complemento d'arredo. 50 al Fuorisalone; da Zona Tortona a Porta Romana, da Lambrate al Duomo, senza dimenticare ovviamente la Fiera di Rho, tutti in un'unica mappa. Un concentrato di creatività, innovazione e

---

<sup>177</sup> Si veda in proposito: M. Bettiol, S. Micelli, Design come imprenditorialità culturale, 2007, <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2006/12/design-e-imprenditorialita-culturale.pdf>

contemporaneità, un utile strumento alla scoperta delle più importanti realtà del Nord Est, eccellenze che sono dimostrazione della tensione creativa e progettuale che caratterizza l'INNOVeTION VALLEY.

*Caso n. 4*



## Premessa

È chiaro ormai che l'interesse principale di questo lavoro si concentra in particolare sul ruolo della comunicazione nella costruzione di processi di costruzione identitaria e di recupero di un senso condiviso, funzionale alla definizione di strategie coerenti e soprattutto comuni di sviluppo territoriale competitivo. Nell'operare una selezione di casi studio di riferimento nel panorama nazionale, si è scelto di privilegiare l'analisi di iniziative fortemente connotate al settore design.

Tale scelta non è casuale se si considera l'evoluzione che il settore ha intrapreso, in particolare nell'ultimo decennio, dimostrando meglio di molti altri settori creativi ugualmente centrali nella creazione di valore intangibile, di sapersi allineare con le grandi mutazioni di scenario precedentemente analizzate<sup>178</sup>, che impongono un rapido aggiornamento delle tradizionali logiche competitive promuovendo un mercato in cui le innovazioni, per quanto brillanti, chiedono di essere narrate, contestualizzate e proposte all'interno di canali di comunicazione spesso diversi da quelli tradizionalmente utilizzati.

Oggi il vantaggio competitivo sostenibile non si fonda più tanto sulla capacità di concepire e sviluppare un prodotto di successo da comunicare ex post, quanto piuttosto sulla capacità di definire a monte una strategia di impresa ed un progetto culturale integrato. Ciò va ad incidere sulla natura stessa dell'innovazione, saldando sempre di più il mondo della tecnologia e delle forme a quello dei significati e delle esperienze. In questo processo di frammentazione di contesti e di attori dell'innovazione, l'impresa

---

<sup>178</sup> La prima ragione è riconducibile al nuovo ruolo assunto dal design nei processi industriali, che ha superato i confini ristretti delle nicchie del lusso per diventando protagonista anche nei mercati di massa (Ikea per il settore dell'arredamento e Apple per quello delle nuove tecnologie sono esempi emblematici di strategie imprenditoriali orientate esplicitamente alla definizione di prodotti/servizi di largo consumo con un forte contenuto estetico); la seconda è legata al processo di internazionalizzazione della produzione, la cui conseguente separazione spaziale fra processi di ideazione e processi manifatturieri (ora situati in aree geografiche con una minore sensibilità e cultura di prodotto, in particolare i paesi dell'Europa Centro Orientale e il Far East) richiede il passaggio ad un design più esplicito, caratterizzato da una maggiore grado di formalizzazione; la terza è relativa all'evoluzione del mondo del consumo (Fabris, 2003), che comporta una crescente attenzione da parte dei consumatori per gli elementi di natura immateriale del prodotto (Rullani, 2004), esigenze ed autonomia di scelta sempre maggiori: il prodotto in sé, inteso come semplice somma di funzionalità anche complesse, non è in grado di attrarre l'interesse di un consumatore se non riesce a trovare collocazione all'interno di un "mondo possibile". Da questo punto di vista il prodotto ha un valore nella misura in cui si inserisce all'interno di relazioni e di dialoghi che il consumatore intrattiene non tanto con l'impresa, ma soprattutto con altri consumatori.

vede il suo ruolo profondamente trasformato: sempre meno *deus ex machina* dell'innovazione, e sempre più attore in grado di capitalizzare l'intelligenza e la creatività di attori diversi<sup>179</sup>.

La funzione del design, a sua volta, è chiamata a ripensare il suo ruolo come momento di traduzione/integrazione di spunti spesso eterogenei e di difficile interpretazione. La dimensione esclusivamente autoriale del design nella sua accezione tradizionale lascia posto ad un designer che dialoga con i consumatori e con i diversi attori impegnati nell'innovazione di prodotto (progettisti, ingegneri, marketing), al fine di sintetizzare creativamente la conoscenza in nuove forme e progetti.

E' proprio attorno a un concetto di design rivisitato che oggi possono essere definiti percorsi plausibili di rilancio della competitività d'impresa in senso più generale. Da "progettazione a forte valenza estetica" la funzione design assume una connotazione più ampia, diventando espressione di un "progetto culturale" che l'impresa si propone di perseguire. Da questo punto di vista il design diventa parte integrante di un processo narrativo che l'impresa instaura con i propri consumatori e che contribuisce a trasformare l'innovazione del prodotto, la costruzione e la gestione delle reti distributive, la definizione dei processi e dei contenuti della comunicazione.

## **1. TURN: la prima design community in Italia**

L'idea della community torinese è nata alla fine del 2004 da un'intuizione di Luca Ballarini, direttore della rivista Label, e primo presidente, il quale indirizzò ad un gruppo ristretto di persone una e-mail in cui rifletteva sulle potenzialità positive di un inedito dialogo tra soggetti coetanei appartenenti alla cosiddetta "classe creativa" cittadina. Fu l'inizio di un confronto aperto a molte voci, che ben presto confermò l'esigenza condivisa da numerosi soggetti del territorio di sviluppare una rete di relazioni che favorisse un dialogo vivace tra i soggetti impegnati nel campo del design: c'era un gran desiderio diffuso, in parte non codificato, di confrontarsi e di condividere opinioni. Tutto, quindi, ha avuto origine e si è costruito con un processo bottom-up, nato dal basso con semplicità di mezzi e da esigenze reali. L'intuizione iniziale si è poi

---

<sup>179</sup> M. Bettiol, S. Micelli, working paper: Design come imprenditorialità culturale, 2007, <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2006/12/design-e-imprenditorialita-culturale.pdf>

evoluta e strutturata, acquisendo una fisionomia e un'identità più specifica grazie al contributo di moltissime persone che, nel corso del tempo, hanno lavorato a vario titolo e con diversi incarichi fino alla costituzione, nel 2005, di TURN come Associazione Culturale senza scopo di lucro. L'adesione da parte dei giovani professionisti locali, nel corso degli anni, è cresciuta tangibilmente, registrando un picco significativo nel 2008, anno in cui Torino è stata insignita del titolo di prima capitale mondiale del design. Quando è stata inventata era la prima design community in Italia; oggi TURN è una realtà alla quale fanno riferimento circa 400 designer professionisti del comparto metropolitano torinese costituendo un riferimento importante a livello nazionale: TURN è la prima community italiana di design, la più numerosa, la più attiva, un modello per situazioni che le somigliano moltissimo o che apertamente e in maniera dichiarata da TURN hanno tratto ispirazione. associa novanta aziende tra studi associati, ditte individuali e liberi professionisti, per un totale di 400 professionisti provenienti da oltre 100 studi e un fatturato complessivo di oltre 10 milioni di euro. La community riunisce grafici, architetti, copywriter, designer specializzati in servizi creativi per imprese private piccole e grandi, istituzioni pubbliche e culturali. Si tratta di una realtà giovane: il 67% dei titolari delle attività, infatti, ha tra i 30 e i 40 anni.

TURN ha sempre dichiarato la vocazione di essere una community inclusiva e non esclusiva, che non preferisce determinate categorie disciplinari rispetto ad altre: l'architettura, come il disegno di prodotto e la grafica sono percepite allo stesso modo. L'aspetto più rilevante dei Turners, come vengono gergalmente definiti gli associati alla community, riguarda proprio la condivisione di una nuova prospettiva in merito all'identità professionale dei creativi e al loro ruolo nello sviluppo economico.

Contrariamente a quanto avveniva in passato, oggi si fa strada una nuova concezione, basata su una lettura in chiave imprenditoriale della professione creativa, che viene sempre meno considerata una professione e sempre più una propensione, un modo di porsi di fronte alla realtà e di risolverne i problemi. Come emerge dalle community più innovative, in questo caso sia in TURN che in Fuorisalone.it, designers e creativi in genere reclamano con insistenza sempre maggiore un ruolo attivo e da protagonista nel processo di trasformazione sociale ed economica. Non semplici impiegati dunque, ma imprenditori della creatività a tutti gli effetti. Figure in grado di trovare soluzioni non

convenzionali a problemi complessi. Da questo punto di vista, è facile comprendere l'avversione che i creativi trentenni esprimono verso il tentativo di “normalizzare” le attività creative tramite il ricorso a spinte corporative quali, ad esempio gli albi professionali, che sono visti più come una barriera all'ingresso che come un efficiente sistema di certificazione delle competenze, rispetto al quale cresce invece la fiducia nei valori che il mercato esprime in termini di segnalazione delle qualità e delle capacità dei creativi.

Per comprendere e mappare, almeno sinteticamente, alcuni caratteri fondamentali della community, è utile fare riferimento alla recente ricerca TURN at the mirror, condotta da CNA Torino per far emergere le caratteristiche sociali ed economiche degli operatori della Design Community torinese. TURN at the mirror rappresenta inoltre la prima ricerca nazionale effettuata intorno ad una comunità di designer, attraverso la quale la community ha voluto indagare su se stessa per approfondire la conoscenza degli associati e stimolare una riflessione pubblica sulle opportunità e sulle problematiche collegate a questa rete professionale.

I dati restituiti dal questionario somministrato a più di cento studi e liberi professionisti nel campo del design e della progettazione creativa, mettono in luce punti di forza e di debolezza del settore, ma anche una inaspettata vitalità economica<sup>180</sup>. È stato evidenziato che i “turners” sono omogenei tra loro: i tre quarti provengono da famiglie di dirigenti, imprenditori, liberi professionisti; in altre parole, dalla upper middle class urbana: otto su dieci sono laureati, conoscono le lingue e ovviamente hanno un'ottima conoscenza della rete informatica. Il 58% si occupa di comunicazione e grafica, il 61% di design d'interni, architettura e allestimento di spazi pubblici. Un terzo dei “turners” fa design di prodotto. Mediamente le imprese hanno 5 addetti. E si sforzano di crescere: negli ultimi tre anni il 70% ha incrementato fatturato e personale. Ma tanta fatica non sempre è premiata da risultati economici giudicati soddisfacenti e infatti otto su dieci ritengono il fatturato non «congruo alla quantità di lavoro svolto». Dalla ricerca emerge che fra i punti di debolezza c'è «lo scarso sostegno pubblico, un mercato di commesse ancora debole e un sistema finanziario incapace di credere in un settore innovativo».

---

<sup>180</sup> M. Cassi, Designers allo specchio per sentirsi più grandi, La Stampa, 14 marzo 2008

La maggioranza delle società ha una committenza relativamente ristretta (meno di dieci clienti), ma pochi lavorano in regime di mono-committenza (il 10% circa), sebbene un quarto dipenda per oltre metà del fatturato dal cliente principale, e solo un quarto dipenda dai tre principali clienti in misura inferiore al 50%. Tutte le imprese hanno tra i primi due clienti almeno un'azienda privata: prevalgono, rispetto alle grandi imprese, le piccole e medie, ma nel 30% dei casi sono grandi operatori. In genere, appare ancora rilevante la quota di mercato che dipende dagli enti pubblici o dalle istituzioni culturali, a loro volta legate a finanziamenti pubblici. Ma tutto sommato i "turners" sono soddisfatti della loro città. Ne lodano la qualità dell'attività culturale e la qualità della vita in genere - con il voto 7,5 su dieci - e ne apprezzano la capacità di esprimere innovazione. E sopra la sufficienza sono anche il costo della vita e delle abitazioni (voto 6 su 10), i servizi pubblici locali, l'Università e i centri di ricerca. Una nota dolente è costituita invece dai servizi finanziari, dalle opportunità di lavoro e dal sostegno pubblico, tutti sotto il sei.

## **2. Un progetto in crescita, non senza difficoltà**

In breve tempo, e secondo una modalità piuttosto inedita nel contesto territoriale di riferimento (la community evidenzia la propria origine self-appointed che si è auto proclamata, in prima battuta, "La prima design Community di Torino"), TURN è diventata referente di dialogo di varie istituzioni locali sui temi specifici del design e derivati. Per quanto riguarda i rapporti con la città, l'interazione è stata costante ed molto intensa: va sottolineato in particolare il rapporto instaurato tra TURN e il Comitato Organizzatore di Torino 2008 World Design Capital, che ha portato la community alla possibilità di inserire un proprio calendario di eventi all'interno del calendario ufficiale di Torino 2008 World Design Capital, ma sono anche altre le collaborazioni interessanti venute a costituirsi negli anni, tra cui quelle con Torino Internazionale, Camera di Commercio di Torino, CNA In Proprio, Ascom ecc. Episodicamente e in relazione ad eventi specifici, TURN ha saputo attrarre degli sponsor e dei partner pertinenti ai progetti sviluppati. Recente l'interesse della Camera di Commercio di Torino volto a sostenere una prossima iniziativa durante la prossima Design Week milanese.

Nonostante ciò va osservato che si fa riferimento ad una realtà le cui risorse sono sempre state limitate, principalmente ricavate dalle quote associative annuali che, per altro, risultano da tempo “calmierate” e sono attestate su una cifra di 100 euro, mentre la gestione delle relazioni è totalmente affidata al lavoro del Consiglio Direttivo, formato da nove membri e coadiuvato da una segreteria: tutte le decisioni e tutti i contatti vengono gestiti da questa entità. «Non credo che si possano trovare resistenze alla nostra attività - afferma in proposito il direttore Marco Rainò - ma certo c'è una generica distrazione relativa ad alcuni dei temi di indagine e approfondimento a noi più cari; in aggiunta, il fatto che ad oggi non abbiamo, per cercandoli, avuto accesso a dei veri e propri finanziamenti pubblici, ci fa pensare che la distrazione sia cronica».

Ciò è in parte spiegabile dall'elemento di forte novità che ha caratterizzato l'esordio del progetto: se non avere a disposizione altre esperienze di riferimento può costituire un punto di forza dal punto di vista della visibilità, d'altro canto, per ammissione degli stessi fautori, l'assenza di riferimenti può rappresentare un limite alla capacità dei pubblici del contesto di riferimento nell'accogliere e “credere” al progetto: «I nostri riferimenti di partenza sono stati pochi, per non dire nessuno. – afferma il presidente, Marco Rainò - Abbiamo speso molte energie a comprendere come fare community, a scrivere le regole entro cui attivare il proprio ruolo. Lo abbiamo fatto autonomamente ed è stato comunque un momento importante per costruire la nostra identità e il senso di “appartenenza” all'associazione. Oggi però è sicuramente ampio lo spettro delle realtà che cercano di fare sistema, associando singoli e puntando alla comunicazione con l'esterno; gli esempi sono molti e di alta qualità».

Un aspetto interessante è dunque il tradursi del nuovo approccio verso la creatività in una nuova agenda di richieste nei confronti del mondo delle istituzioni. Due le richieste principali: - aiuti finanziari in linea con quanto si realizza per i settori più rischiosi e ad alto tasso di crescita, ed un maggiore riconoscimento istituzionale delle progettualità che emergono nel mondo della creatività. Per quanto riguarda il primo punto è difficile trovare, oggi, degli esempi di successo in Italia cui ispirarsi. Gli esempi più convincenti si trovano all'estero e dimostrano l'efficacia di un sistema finanziario a supporto della creatività. Nel secondo caso invece, Turn può costituire un esempio interessante, essendo diventata nel giro di pochi anni uno degli interlocutori privilegiati delle

istituzioni locali sul tema della creatività, come dimostra il già citato coinvolgimento della community nell'organizzazione della manifestazione di Torino World Design Capital 2008.

Per il Veneto sono indicazioni utili per rafforzare un percorso, che è già stato intrapreso da Fuoribiennale e dal progetto INNOVeTION VALLEY, in particolare con il ciclo di incontri Creative Revolution e con la mappatura delle attività creative a livello regionale cui si è fatto riferimento in precedenza, e che costituiscono un'importante riscontro della presenza di un "sentire comune" tra soggetti afferenti a diversi contesti socio-territoriali, confermando ad un tempo la tesi secondo la quale nello scenario dell'economia immateriale le differenti preesistenze di base contano sempre di meno nella possibilità effettiva di perseguire nuovi assetti competitivi con ragionevoli possibilità di successo e di sostenibilità nel medio-lungo periodo.

### **3. Mission**

Sono tre gli intenti principali del progetto, che trovano coincidenza con gli obiettivi descritti nello statuto dell'associazione per identificare la propria missione:

1. promuovere la cultura del design
2. comunicare il lavoro degli associati
3. mettere a disposizione di questi una rete di contatti reciproci da utilizzare a discrezione dei singoli per favorire lo scambio, il dialogo e il confronto

Promuovere la cultura del design significa, secondo la filosofia di TURN «lavorare in favore di una mentalità diffusa che comprenda quanto e in che modo la progettazione possa contribuire a migliorare la qualità degli ambienti che viviamo, perché se è vero che tutto ciò che ci circonda è il risultato di un'azione di progetto, migliorare la qualità ambientale significa avere cura di quanto rientra nella dimensione spaziale dell'immediato intorno quotidiano di ciascuno». E' un'azione complessa, idealmente figurabile come un'equazione attraverso la quale, per mezzo del design e dei designer, si mettono in relazione diretta la qualità ambientale e la qualità della vita:

incrementando il valore del primo fattore, quello relativo alla “qualità”, cresce la soddisfazione determinata dal secondo.

#### **4. Il design secondo i “Turners”**

Il concetto di “design” è centrale e strategico, nella mission di TURN. E’ per certo una disciplina complessa, anzi una sovra-disciplina. Per TURN è sempre stato un termine caratterizzato da una certa liquidità: gli associati esercitano la professione di designer in accezioni che non sempre sono coincidenti. TURN riconosce alla parola “design” un’accezione ampia e aggiornata, che riflette la vocazione del designer a porsi domande sulla società e la sua volontà di trovare in essa il proprio ruolo affidandosi al puro coraggio delle sue percezioni, alla sua apertura mentale e capacità di fornire risposte creative. Tale lettura ha suggerito, dal principio, di identificarla tre macro-categorie capaci di contenere specificità distinte: Product design (things: product design, industrial design, fashion design), Environmental design (places: architettura, interni, exhibit design, urbanistica, arredo urbano), Communication design (messages: grafica, comunicazione, advertising, web design, visual design), così come definite nel saggio del 1968 “What is a designer” di Norman Potter. Il design viene dunque vissuto come un qualcosa che, genericamente parlando, può stimolare la condivisione e la relazione; proprio per questo la community si è proposta da subito come il principale punto di riferimento del governo locale, al fine di valorizzare e veicolare il design come *asset* principale della nuova creatività torinese in una visione strategica della città. Tutte le persone della community lavorano con passione osservando il destino di Torino, e il suo “disegno”. In questo senso, TURN è anche un attento osservatore della qualità progettuale e comunicativa della città e dei relativi processi di governance.

Il comune denominatore dei rappresentanti di TURN è la comprensione del momento che sta attraversando la città. Da questa consapevolezza è scaturita la volontà di unirsi, credendo nel proprio networking e inaugurando un clima di collaborazione competitiva. TURN ambisce ad avere un ruolo attivo nella definizione culturale e progettuale della Torino post-industriale, proponendo la propria visione concreta, in cui design vuole significare sviluppo locale, attrazione di capitali, nuovo business e visibilità

internazionale. La volontà di rivolgersi verso “l'esterno”, comunicando i progetti della community e dando visibilità a quelli degli associati, è una questione vitale che aiuta a chiarire il punto di vista dei progettisti e risulta utile a raccogliere feedback preziosi da coloro che idealmente rappresentano la categoria dei fruitori, degli “utilizzatori” finali di ogni progetto.

Far comprendere e percepire meglio il concetto di design alle persone costituisce una delle ragioni che hanno reso urgente e importante la nascita e lo sviluppo della community. Favorire la conversazione aperta tra designer e non addetti ai lavori, ricercando punti di contatto tra TURN e chiunque ne sia “esterno” sono presumibilmente tanti. Sono le azioni che veicolano il pensiero su cui opera la community, con un'importante analogia rispetto agli altri casi in analisi, che confermano la volontà di andare incontro a un processo di “democratizzazione” di settori tradizionalmente identificati come “nicchie elitarie” e che invece, proprio nel loro ritrarsi nel quotidiano possono oggi realizzare enormi potenzialità di mercato, ma anche di sviluppo sociale.

## **5. Obiettivi**

TURN ha voluto definire per il 2009 alcuni importanti obiettivi, seguendo quattro aree strategiche di sviluppo<sup>181</sup>:

1. la valutazione –e autocritica – costante del design e dell'essere designer
2. il networking a livello nazionale e internazionale
3. l'essere fonte d'ispirazione sia per gli associati che per chi è esterno alla community
4. la ricerca di fondi e partner per rafforzare l'attività

Gli obiettivi a medio termine sono principalmente quelli di continuare ad occuparsi dei propri associati, comunicando il loro lavoro e cercando di dar visibilità al loro pensiero, continuando a lavorare per potenziare la rete di relazioni della community e le occasioni

---

<sup>181</sup> <http://www.turn.it/>

di collaborazione, sul breve o lungo periodo, con realtà terze. Ma comprendono anche l'intento di migliorare significativamente la presenza on-line e prender parte a importanti circuiti di eventi su territorio nazionale, senza perdere di vista tutta una serie di piccole situazioni concepite in maniera informale in città, la cui promozione può essere utile a valorizzare e stimolare l'aggregazione tra associati.

TURN ha sempre sperato di poter contribuire alla costruzione di una coscienza metropolitana legata alla necessità di intendere il design come vettore di qualità; il design è un processo attraverso il quale migliorare le condizioni di vita dei singoli e della collettività, e deve essere considerato un tema di interesse da trattare come prioritario nell'agenda degli impegni delle città. Si può costruire lo spazio metropolitano in tanti modi e, come designer, si può contribuire in maniera determinante. In questo senso, TURN ha sempre ritenuto di associare alla parola "design" una certa liquidità di significato: come già detto gli associati esercitano la professione di designer in accezioni che non sempre sono coincidenti.

Riguardo al tema del "fare rete", l'attenzione di TURN in questo senso è da sempre alta; si coltivano rapporti con organizzazioni, associazioni, istituzioni omologhe o simili per intenti e obiettivi da raggiungere, in Italia e all'estero. L'esperienza dell'associazione in community fatta a Torino, nel panorama nazionale, è stata vissuta in anticipo: Vicenza, Treviso e Verona sono le città che ospitano le iniziative con le quali TURN ha avuto più contatto e scambio, in maniera determinata e continuativa. Ma anche Milano, a più riprese, è stata un referente di dialogo. Soprattutto TURN cerca di sfruttare al meglio le immense possibilità relazionali e di dialogo offerte dalla rete, attivando posizioni sui social network più frequentati e noti (LinkedIn, Facebook, Twitter su tutti), nell'intento di allargare il bacino di dialogo e di aprirsi al contatto con persone o comunità interessate all'argomento design.



## *Conclusioni*

Le best practices analizzate in questa trattazione rappresentano uno spaccato assai ridotto della varietà di sperimentazioni attuate con successo a livello nazionale, che in questo lavoro sarebbe stato impossibile mappare con completezza. Si è scelto di privilegiare esperienze che, pur nelle relative specificità e peculiarità e nella diversità delle condizioni ambientali entro cui si realizzano, verificassero la comunanza di una *vision* orientata alla promozione e alla realizzazione concreta di una corporate image condivisa del territorio, evidenziando la presenza, anche nel Nord Est, di un orientamento coerente a quello riscontrabile in altre esperienze maggiormente avviate nelle maggiori metropoli, che rendono possibile scommettere su un'evoluzione metropolitana anche per l'area nordestina.

Non si è inteso soprassedere sulle resistenze al cambiamento e sulle lacune, in primis in termini di frammentazione fisica e sociale, che sono tuttora presenti e che ne condizionano fortemente lo sviluppo. Tuttora il Nord Est esiste soprattutto come coacervo di sistemi locali, in continuo stato di effervescenza e di reazione. È indubbiamente un territorio adattivo, imitativo, privo di una città regione in grado di fare gerarchia e sistema, come Torino o Milano. Certo esiste la città regione che si estende idealmente da Verona a Treviso passando per Vicenza Padova e Mestre, ma si tratta di una metropoli incompiuta e scomposta. Eppure il Nord Est non è esente dai flussi di cambiamento in atto, anzi, ne è forse uno dei protagonisti che li vivono con maggiore partecipazione: oggi che il suo *non-modello* di capitalismo è maturo e stanco, e affronta la crisi dei tre reagenti chimici elementari: famiglia, paese, distretto, non più sufficienti ad affrontare le sfide della competizione su scala globale, le tensioni precipitano in un conflitto aperto sulla terziarizzazione, e finalmente più che di capannoni si discute anche in Veneto, ad esempio, di un sistema fiera tra Verona, Vicenza e Padova, di università, del sistema bancario, di autostrade, e ci si divide tra chi vuole una pedemontana strada per ogni paese o una pedemontana-autostrada da piattaforma produttiva.

Per quanto dunque non sia ancora possibile parlare di area metropolitana del Nord Est, non fosse altro in riferimento all'indisponibilità, o più semplicemente all'impreparazione dei suoi abitanti di riconoscersi come parte di un'entità territoriale unica, si fa strada la consapevolezza e insieme l'urgenza di un rinnovamento che va oltre gli stessi processi di globalizzazione, attribuendo un'importanza crescente anche alla capacità di comunicare in modo inedito l'identità contemporanea, i caratteri e le tradizioni, i modi di essere, in sintesi il passaggio civile, oltre che storico-artistico del territorio. Anche il Nord Est sembra aver imboccato la strada del medio capitalismo, e forse vale la pena raccontarlo nella storia più ampia del capitalismo italiano più che dividersi tra Nord Ovest, Nord Est, centro Italia.

Ecco allora emergere progetti di comunicazione quali Innovation Valley e azioni come il Festival delle Città Impresa, che prendono forma dalla volontà di lanciare un *brand* riconoscibile del territorio geografico, economico e soprattutto creativo del Veneto contemporaneo, che sia generatore di auto consapevolezza - coscienza per tutti gli attori del territorio. La strategicità di tali sperimentazioni, riscontrabile anche nel caso del Fuorisalone e di Turn, risiede proprio nella loro capacità di escludere dinamiche di natura autoreferenziale, in cui la comunicazione, come spesso accade, precede la pianificazione di percorsi reali e condivisi; si tratta di processi per lo più nati dal basso, ispirati dalla volontà di creare, nel senso proprio del termine, una comunità di persone, enti ed aziende, che interagisce con degli obiettivi comuni. Sono questi i presupposti attraverso i quali un progetto di comunicazione assume una valenza realmente "generativa" di valore: proprio nel suo porsi in veste di "produttore di un territorio", la cui vision, proprio perché deriva da un'idea collettiva, è potenziale e insieme già parte dell'esperienza quotidiana dei soggetti che in effetti la richiedono. Si pensi ad esempio a Turn, che prese vita dall'esigenza condivisa da numerosi soggetti del territorio di sviluppare una rete di relazioni che favorisse un dialogo vivace tra i soggetti impegnati nel campo del design: un processo bottom-up, nato dal basso con semplicità di mezzi e da esigenze reali.

Seppure nel Nord Est le connessioni tra reti creative, culturali, economiche e sociali che danno un senso al territorio sono già presenti e vengono fruite nella prassi quotidiana dai propri abitanti, si registra una notevole difficoltà a riconoscerne la peculiarità, così

come è ancora arretrata la consapevolezza di vivere in una metropoli e in un'area avanzata nei contenuti. Ciò che manca è soprattutto la condivisione di un immaginario esplicito; è proprio qui si inserisce la comunicazione, come funzione adibita alla generazione di senso, come promotrice dell'integrazione di nuovi soggetti nelle reti complesse che strutturano i processi di progettazione del cambiamento e di sperimentazione di nuove opportunità di crescita, oltre che come strumento di accompagnamento verso processi di costruzione di una *corporate image* condivisa del territorio.

Una strategia di comunicazione che operi in una prospettiva di *brand creation* si traduce innanzitutto in uno sforzo in termini di pianificazione di strumenti e di spunti di collaborazione, di promozione della costruzione di connessioni e di contatti fra aziende, individui, investitori e ricerca, e in un'attenta comunicazione e divulgazione della ricerca e dell'innovazione stessa. Tramite le sue azioni Innovetion Valley ha saputo valorizzare per la prima volta il Veneto contemporaneo come un'entità territoriale unica, proponendo una mappatura del territorio basata su un'immaginaria metropolitana di superficie con cinque linee immateriali (arte, architettura, design, moda, arti performative), che visualizzano la rete creativa, culturale, economica e sociale locale, con l'intento di dimostrare che il Nord Est descrive in sé un'area metropolitana dai contenuti avanzati.

Un'attenzione specificamente rivolta ai processi di costruzione metropolitana, con particolare riferimento all'area pedemontana veneta, è stata posta anche dal Festival delle Città Impresa, che a sua volta annovera tra i propri obiettivi quello di “di trasmettere a livello nazionale un'immagine corrispondente alla realtà di un'area che si colloca tra le più belle ed avanzate d'Europa per cultura, vita civile e condizioni di vita”. Scegliendo di svolgere il Festival in periferia si è inteso esprimere una visione “federalista” dei luoghi e delle città del Veneto, visualizzandoli come quartieri di un'unica metropoli; una metropoli della quale, al momento, sono gli stessi abitanti a non aver maturato una sufficiente consapevolezza e una corretta capacità di rappresentazione. Attraverso la rete attivata tramite il Festival, si è inteso dunque aiutare il tessuto industriale ad avviare un dialogo con le istituzioni cittadine per creare le condizioni comuni di sviluppo della città, metropolitana, e dell'impresa, intelligente. Seppure sia ragionevole considerare ambizioso un simile manifesto, circoscritto ad un

happening di pochi giorni, va considerata la logica processuale che lo sottende, nello specifico la capacità di attivare processi relazionali che producono ricadute positive in termini di coordinamento di intenti e di sviluppo di azioni congiunte nel medio periodo. Un parallelismo di successo può essere realizzato con l'esperienza milanese del Fuorisalone, di certo un accostamento pretenzioso se si considerano le notevoli differenze sul piano logistico - organizzativo e del bacino di utenza, chiaramente di livello superiore nel secondo caso.

Ciò che qui interessa è il processo attivato, che indica con una certa chiarezza una delle possibili strade da seguire: puntare su un concetto più allargato di design (non limitato alla sola estetica) come fattore trainante dell'innovazione. E' proprio attorno a un concetto di design rivisitato che oggi possono essere definiti percorsi plausibili di rilancio della competitività d'impresa in senso più generale. Da "progettazione a forte valenza estetica" la funzione design assume una connotazione più ampia, arrivando ad esprimere un "progetto culturale" che l'impresa si propone di perseguire. Da questo punto di vista il design diventa parte integrante di un processo narrativo che l'impresa instaura con i propri consumatori e che contribuisce a trasformare l'innovazione del prodotto, la costruzione e la gestione delle reti distributive, la definizione dei processi e dei contenuti della comunicazione. Il Fuorisalone, ad esempio, è l'occasione non tanto per vedere prodotti quanto per incontrare le persone (designer, imprenditori, ingegneri, ecc.) che hanno contribuito alla sua creazione, per conoscere gli approcci, le idee, le intuizioni che li hanno guidati nel processo di progettazione. In altri termini per entrare in contatto con le narrazioni reali che stanno dietro al prodotto e alla sua estetica. Come si è detto, sono proprio queste storie a rendere il design, oggi, interessante, facendone sempre di più un concetto allargato, che si ibrida inevitabilmente ad un mix di marketing, comunicazione, relazioni pubbliche e progettualità creativa. Il circuito off del Fuorisalone va incontro a questa logica, offrendo alle imprese l'opportunità di coniugare l'imprenditorialità ad azioni e collaborazioni assolutamente trasversali, riunite sotto il comune denominatore dell'innovazione intesa come capacità di rigenerare la propria identità e vocazione, in questo caso produttiva, all'interno di uno scenario sempre più complesso ed imprevedibile, in cui è essenziale aprirsi all'esterno. Si può parlare di una sorta di "democratizzazione" di settori tradizionalmente identificati come "nicchie elitarie" e che invece, proprio nel loro ritradursi nel

quotidiano possono oggi realizzare enormi potenzialità di mercato, ma anche di sviluppo sociale. Fuorisalone.it promuove il design come evento, come performance, come installazione sul tessuto urbano. Si tratta di un aspetto fondamentale, che si connota molto chiaramente nella proposta di un design che, uscendo dai suoi spazi ufficiali, diventa accessibile a tutti, in primis grazie all'utilizzo di internet, com'è anche il caso di Turn.

Ciò che accomuna il territorio quindi essenzialmente il bisogno di innovazione. Alcune domande hanno accompagnato la riflessione di questo lavoro, e non sempre l'indagine ha consentito di formulare risposte univoche. Quali strategie possono efficacemente promuovere lo sviluppo di un'atmosfera culturale creativa e capace di generare innovazione? Quale ruolo possono e devono svolgere i decisori politici, gli enti culturali e le agenzie di formazione come le Università e le scuole del territorio, le associazioni, il mondo imprenditoriale e quello della cosiddetta economia sociale, la società civile nel suo complesso? È possibile creare una cooperazione strategica, e sufficientemente complessa tra i vari attori del sistema? Si tratta di problemi complessi, soprattutto in quanto comportano la necessità di rivedere i paradigmi di riferimento tradizionali per accogliere e sostenere processi innovativi che spesso operano sotto il segno della contemporaneità di linguaggi come l'arte, l'architettura, il design, la moda, la produzione innovativa, la letteratura, ecc.; linguaggi spesso dati per scontati e non adeguatamente comunicati. Soprattutto processi che reclamano la demolizione delle troppe separatezze che tuttora permangono tra i singoli mondi, ma anche all'interno di ciascuno di essi, e che vengono confusi, o forse giustificati come "identità da difendere", anziché come ostacoli da abbattere in nome di un vero progetto condiviso.



## ***Bibliografia***

Aage T., Belussi F., Il design industriale tra arte del fashion e marketing dei mercati post industriali in Pilotti (2003), pp. 475 - 496

Arrow, K. J., The Economic Implications of Learning by Doing, in "Review of Economic Studies", XXIX, giugno 1962

Arzenton, V., Bucchi, M., Annuario Scienza e Società, 2009, Il Mulino, Bologna

Azzariti, F., a cura di, Capire il Nord-est. Scenari, sfide e modelli di impresa tra old e new economy raccontati dai protagonisti, 2000, Angeli, Milano

Baici, E., Mainini, C., Capacità innovativa e sviluppo locale. Un confronto Nord est - Nord ovest, Quaderno n. 84 del Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Quantitativi, Università del Piemonte Orientale, settembre 2004

Becattini, G., Marshall, A., Antologia di scritti economici, 1981, Il Mulino, Bologna

Becattini, G., Il distretto industriale, 2000, Rosenberg & Sellier, Torino

Bergamasco, C., Oliva, S., a cura di, L'internazionalizzazione del Nord Est. Un fenomeno diffuso e articolato, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 76, 2008, Treviso, Fondazione Nord Est

Bettiol, M., Il design è il suo racconto in Please Distrub, n.1, 2007

Bettiol, M., Micelli, S., a cura di, Design e creatività nel made in Italy: proposte per i distretti industriali, 2005, Mondatori, Milano

Bettiol, M., Micelli, S., Working paper: Design come imprenditorialità culturale, 2007; <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2006/12/design-e-imprenditorialita-culturale.pdf>

Bocca, G., Torino non è più solo Fiat, in la Repubblica, 16 novembre 1986

Bonomi, A., Il capitalismo molecolare. La società del lavoro nel Nord Italia, 1997, Einaudi, Torino

Bonomi, A., Abruzzese, A., a cura di, La città infinita, 2004, Mondadori, Milano

Bordignon, F., Marini, D., I fattori che frenano lo sviluppo economico del Nord est, Quaderni FNE – Collana Panel, n. 1, 2000, Treviso, Fondazione Nord Est

Brown. J. S., Duguid P., Mysteries of the Region. Knowledge Dynamics in Silicon Valley, in Lee S. M.; Miller W. F., Gong Hancock M., Rowen H. S. “The Silicon valley Edge: a habit for innovation and entrepreneurship”, 2000, Stanford Business Books

Bucchi, M., Innovare l’innovazione La sfida di Please Disturb, in Please Disturb, maggio 2007

Capra, D., Mille fili ci legano all’arte, intervista a Giovanni Bonotto del 13 marzo 2009 in <http://www.exibart.com/notizia.asp?IDCategoria=45&IDNotizia=26776>

Cassi, M., Designers allo specchio per sentirsi più grandi, La Stampa, 14 marzo 2008

Castaldo S., Lo sviluppo dei nuovi prodotti nella prospettiva relazionale, in Castaldo S., Verona G., Lo sviluppo di nuovi prodotti, 1998, Milano, Etas

Coleman, J.C., Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto organizzazioni nei distretti industriali del Nord Est, 1998, Angeli, Milano

Corò, G., Micelli, S., I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, 2006, Marsilio, Venezia

Costa, G., Vicini ma non connessi, in Nordeuropa Dossier n. 2 – Allegato a Nordeuropa.it, aprile 2009

Dal Lago, A., Non – persone. L’esclusione dei migranti in una società globale, 2004, Feltrinelli

Dei Ottati, G., Distretto industriale, problemi delle transazioni e mercato comunitario: prime considerazioni, in Economia e politica industriale, n. 51, 1986, Milano

Dubini, P., L'attrattività del Sistema Paese, 2006, Il Sole 24 Ore, Milano

Fabris, G., Pubblicità. Teoria e prassi, 1997, Angeli, Milano

Fabris, G., Il nuovo consumatore. Verso il postmoderno, 2003, Angeli, Milano

Feltrin, P., "Le nuove identità del Veneto contemporaneo" in Please Disturb, maggio 2007

Florida, R., The Rise of the Creative Class, Basic Books, New York 2002; trad. It. L'ascesa della nuova classe creativa, 2002 Mondadori, Milano

Jori, F. Di Nord est non ce n'è uno. Materiali di lavoro per le nuove classi dirigenti, 2007, Marsilio, Venezia

Kotler, P., Dipak, D. C.J., Maesincee, S., "Il marketing che cambia, un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento", 2007, edizioni Il Sole 24 Ore – Collana Mondo economico

Lazzaretti, Capone, Do creative industries cluster? Mapping creative local production system in Italy and Spain, in "Industry and innovation", 15, (5), 2008, pp. 549-567

Lorenzetto, E., Città e impresa dialogano in un Festival. Per affrontare la crisi attraverso l'innovazione, in Ticonzero, n. 96/2009; <http://www.ticonzero.info>

Lipparini, A., La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale, 2002, Il Mulino, Bologna

Maffei, Simonelli, I territori del design. Made in Italy e sistemi produttivi locali, 2004, ed. Il Sole 24 ore, Milano

Marini, D., a cura di, Un fenomeno di normalità: piccole e piccolissime imprese del manifatturiero, Quaderni FNE, Collana Ricerche, n. 39, 2006, Treviso, Fondazione Nord est

Marini, D., a cura di, Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo, 2008, Marsilio, Venezia

Marini, D., F. Ferraro, *La classe dirigente del Nord est: proposte per la leadership del futuro*, 2008, Marsilio, Venezia

Marini, D., Oliva, S., *Le competenze tecniche nel Nord Est. Le distanze tra formazione e imprese*, in *Quaderni FNE, Collana Panel*, n. 16, 2007, Treviso, Fondazione Nord Est

Marini, D., Oliva, S., *Gli orientamenti degli imprenditori del Nord Est. Congiuntura economica e strategie per il futuro*, in *Quaderni FNE, Collana Panel* n. 17, Treviso, Fondazione Nord Est, 2008

Marini, D., Oliva, S., a cura di Padova. *Costruire futuro. Strategie e scenari per lo sviluppo della città diffusa*, 2009, Grafica Veneta, Padova

Marini, D., Oliva, S., a cura di, *Nord Est 2009. X Rapporto sulla società e l'economia*, 2009, Marsilio, Venezia

Marshall, A., *Principles of Economics*, 1890, London, Macmillan & Co.; trad. it. *Principi di economia*, 1959, Utet, Torino

Masiero, R., *La mossa del cavallo*, in *Corriere del Veneto*, 23 luglio 2008

Messina, P., a cura di, *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, *Quaderni Associazione M.A.S.TER.*, 5/2009, Cleup, Padova

Micelli, S., *I saperi della metropoli per l'economia del Terzo Veneto*, in *Please Disturb*, maggio 2007

Migliorini, F. *Un corridoio tutto da inventare. L'alta velocità per far crescere città e distretti*, 2007, Marsilio, Venezia

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company: creare le dinamiche dell'innovazione*, 1997, Guerini, Milano

Oliva, S., a cura di, L'attrattività del Nord est in Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 90, Treviso, Fondazione Nordest, 2008

Pasqualetto, C., L'economia del Nordest tra persistenze e cambiamenti in Nordeuropa.it, anno 11 n. 5-2009

Pasqualetto, C., Dialoghi sul Nordest, 2006, Marsilio, Venezia

Possamai, P., Nord Est e infrastrutture: il percorso dell'ultimo decennio, in Nordeuropa.it, Anno 11 n. 5-2009

Putnam, R. D., Bowling Alone: America's Declining Social Capital, The Journal of Democracy, 1995, pp. 65-78

Quadrio Curzio A., Fortis M., Galli G. (eds), La competitività del sistema Italia. I. Scienza, Ricerca e Innovazione, Sipe, Il Sole 24 ORE

Righetto, G., Riolfatti, M., a cura di, ATTI Prima Giornata – Convegno 16 giugno 2001, Centro di Ecologia Umana Università degli Studi di Padova

Rullani, E., Romano, L., a cura di, Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo, 1998, Etas, Milano

Rullani, E., Contesti che favoriscono le relazioni: i meta organizzatori tra imprese e istituzioni, in "Sinergie", n. 52, 2000

Rullani, E. Società del rischio e reti di conoscenza: il capitale sociale nella neo modernità, Relazione al congresso AIS-ECO di Cagliari, ottobre 2002

Rullani, E., Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti, 2004, Carocci, Roma

Rullani, E., La fabbrica dell'immateriale, 2004, Carocci, Roma

Rullani, E., Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello, 2006, Marsilio, Venezia

Rullani, E., I premi Nobel per l'economia, anno domini 2009. Ovvero, l'economia dei commons e delle reti, che popolano la Terra di Mezzo tra mercato e piano; in <http://www.firstdraft.it/wp-content/uploads/2009/10/i-nobel-e-la-riscoperta-della-terra-di-mezzo-cor.pdf>

Rullani, E., Innovare per sé, innovare per tutti. Una nuova visione dell'economia dello sviluppo, in *Nordesteuropa Dossier n. 2* allegato a [Nordesteuropa.it](http://Nordesteuropa.it), aprile 2009

Sacco, Pedrini, Il distretto culturale: mito o opportunità? Work paper n. 05/2003 Dipartimento di economia "S. Cogretti de Martinis", Univ. Di Torino

Cohen D., Prusak L., *In good company. How social capital makes organizations work*, 2001, Harvard Business School Press, Boston Mass

Stella, G. A., Schèi, 1996, Baldini & Castoldi, Milano

Texier, L., e Valle, J. P., *Le marketing territorial et ses enjeux*, in *Revue Française de Gestion* janvier-fevrier, 1992

Tropea, S., Se all'estero scoprono l'"altra città", in *la Repubblica*, 4 gennaio 2010

Varaldo R, Ferrucci L., a cura di, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, 1997, Angeli, Milano

Vecchiato, G., Comunicare l'innovazione, in *Notizie RP, Magazine della Federazione delle Relazioni Pubbliche Italiana*, anno XVI, n. 59/2009

Verzellino, M., Torino spiegata agli americani, in *la Repubblica*, 29 dicembre 2009

Zaltron, A., Una vita da mecenate, in *Industria Vicentina*, n. 4, 2007

## *Ringraziamenti*

Una delle massime che ricorrono con più frequenza nella comunicazione afferma che non conta tanto il prodotto quanto il processo, poiché è nel processo che si costruisce qualcosa di veramente durevole, e questo qualcosa sono le relazioni. Quanta verità ci sia in questa frase l'ho imparato in questi anni di formazione, dal confronto e dallo scambio con molte persone, alcune delle quali voglio ringraziare cogliendo l'occasione di questo lavoro: devo innanzitutto un sincero grazie al mio relatore, il professor Marco Bettioli, non solo per la serietà con cui mi ha seguito in questi mesi, ma soprattutto per l'esempio di grande professionalità che mi ha dato, spingendomi ad appassionarmi realmente alla materia; desidero inoltre ringraziare Silvia Oliva di Fondazione Nord Est e il direttore di Nordesteuropa Filiberto Zovico, il direttore di Turn Marco Rainò, Paolo Casati di Studiolo e Serena Pastorino di Agenzia del Contemporaneo, seri professionisti, che mi hanno aiutato con grande disponibilità. Un ringraziamento particolare lo devo poi al professor Giampietro Vecchiato, a Mariapaola la Caria e a tutti i collaboratori dell'agenzia PR consulting di Padova, che avuto la fortuna di conoscere ed apprezzare anche sotto il profilo umano, e che in diverse occasioni hanno saputo offrirmi un aiuto concreto e consigliarmi in scelte per me importanti. Non può mancare infine un ringraziamento ai miei genitori, per il loro sostegno ed incoraggiamento costanti, ma soprattutto per non aver mai fatto mancare l'amore e la serenità in casa.