



Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali

CREATIVITA', INNOVAZIONE E ATTRATTIVITA' DEI TERRITORI

Andrea Salvatore Antonio Barbieri

IRPPS Monografie



IRPPS Monografie



Creatività, innovazione e attrattività dei territori.

Andrea (Salvatore Antonio) Barbieri

CNR - Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali

2015

Creatività, innovazione e attrattività dei territori.
Andrea (Salvatore Antonio) Barbieri
Roma: Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali
2015, p. 323 (IRPPS Monografie)

CNR-IRPPS e-Publishing: <http://www.irpps.cnr.it/e-pub/ojs/>

ISBN 978-88-98822-03-4 (online)

DOI 10.14600/978-88-98822-03-4

Editing e composizione: Laura Sperandio

Citare come segue:

Creatività, innovazione e attrattività dei territori / Andrea (Antonio Salvatore) Barbieri
(2015).

Roma : *CNR-IRPPS e-Publishing*, DOI 10.14600/978-88-98822-03-4

Comitato editoriale *CNR-IRPPS e-Publishing*

Marco Accorinti, Sveva Avveduto, Corrado Bonifazi, Rosa Di Cesare, Fabrizio Pecoraro,
Tiziana Tesaro

© 2014 *CNR-IRPPS e-Publishing*



Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali

Via Palestro, 32 - 00185 Roma, Italy

www.irpps.cnr.it

INDICE

	<i>Pag.</i>
1. Introduzione	7
1.1 Rafforzare la creatività e l'attrattività dei territori	13
1.2 Ri-orientare le politiche dell'innovazione e gestire diversamente la Ricerca e Sviluppo (R&S)	15
1.3 Aiutare i <i>creatori</i> a diventare imprenditori	17
1.4 Creatività e innovazione nei territori	26
1.5 Una sintesi generale	35
1.5.1 <i>L'innovazione, dal Rinascimento alla crisi del 2008</i>	35
1.5.2 <i>L'innovazione nelle imprese, fattore di differenziazione competitiva</i>	48
1.5.3 <i>I territori come ecosistemi dell'innovazione</i>	68
1.5.4 <i>Dei territori strategici, innovanti, creativi?</i>	83
2. Innovazione, determinanti e prospettive	96
2.1 Dinamiche storiche dell'innovazione: dal Rinascimento all'uscita dalla crisi	96
2.2 La R&S e la tecnologia: verso altre forme dell'innovazione	123
3. Le nuove dinamiche dell'innovazione	145
3.1 L'economia quaternaria, un nuovo modello di crescita e risposta immediata alla crisi	145
3.2 L'economia della funzione: un mezzo per ripensare la relazione tra soddisfazione dei bisogni e modelli di scambio?	158
3.3 Dalla decisione politica alla decisione pubblica: partecipazione dei cittadini e innovazione sociale	175
3.4 Lo sviluppo durevole, nuovo paradigma o continuità	186

	<i>Pag.</i>
4. Innovazione e attrattività dei territori	206
4.1 Quali giacimenti di crescita nei territori?	206
4.2 Il territorio come entità di innovazione e di mobilitazione delle popolazioni di fronte alla globalizzazione degli scambi	225
4.3 Ruolo e posto dei fattori endogeni nello sviluppo dei territori	238
4.4 Il territorio creativo: nuovo modello e utopia	253
4.5 Le industrie della rete nell'innovazione territoriale	275
5. Nuove forme dell'innovazione	282
5.1 Una innovazione per la politica sociale: la semplificazione attraverso l'unificazione e l'integrazione	282
5.2 L'innovazione nei servizi alla persona	292
5.3 Il turismo, elemento chiave della dinamica dei territori	296
Bibliografia	310

1. Introduzione

Negli ultimi decenni la scienza ha fatto passi da gigante. Le scoperte di primaria importanza si sono moltiplicate, soprattutto grazie ai progressi considerevoli nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Oggi la principale questione è riuscire a trarre partito da questo *stock* di conoscenze, a trasformarle in prodotti, in servizi, in fattori della qualità della vita. Ed è in questa attività di passaggio, di trasformazione, di adattamento – cioè in innovazione, nel senso stretto del termine – che si situano le più importanti «poste in gioco» per la nostra prosperità, il nostro comfort e per l'«armonia sociale» alla quale aspira la società europea e, in generale, quella occidentale.

Alcuni di questi numerosi fattori e modelli dell'innovare sono legati all'*high-tech* (ad esempio gli usi – molteplici ed inventivi – di Internet). Altri richiamano al buon senso e alla convivialità nelle diverse reti sociali. E suggeriscono di far dialogare organismi pubblici e privati che, abitualmente, si ignorano, a mobilitarli in favore di micro-progetti, alcuni dei quali assumo una dimensione regionale – se non nazionale. E a lato delle storie dei successi, le *success stories*, far emergere i settori potenzialmente innovanti e le innovazioni insufficientemente esplorate nei settori tradizionali, e che potrebbero ancor più svilupparsi se si riuscisse ad investire in organizzazione, in *management*, in relazioni sociali ed umane. Qualche esempio?: l'innovazione partecipativa nelle imprese, le regioni e i grandi progetti pubblici o il *management* del sistema sociale e sanitario.

Come procedere ed avanzare su questa strada dell'innovazione non tecnologica, utilizzata spesso in maniera troppo poco sistematica, troppo parcellizzata? Sugeriamo alcune piste. In primo luogo, bisogna prendere coscienza che la creatività è la madre dell'innovazione. Possiamo far avanzare la scienza accumulando ed incrociando conoscenze, ma per innovare occorrono uomini e donne immaginativi, cioè *eccentrici*. Gente curiosa di tutto, che cerca soluzioni piuttosto che demandarle alle istituzioni e alle gerarchie. Le condizioni della creatività possono essere schematizzate con le «3 T» di Robert Florida (2002; 2005; 2008): *tecnologie, talenti e tolleranza*. Trasportando le 3 T di Florida

nell'Europa del 2000 possiamo dire che occorrono poli di competitività e tecnopoli per le tecnologie, dei territori che sappiano accogliere e trattenere le persone di talento offrendo loro qualità di vita e possibilità di lavoro intellettuale e scientifico, e dirigenti – politici ed economici – che abbiano l'*esprit* ampio ed aperto per accettare i *devianti* dell'eccellenza e per *tollerare* – che rifuggano da conflitti troppo accessi allo scopo di lasciare spazio alle innovazioni fuori dai sentieri già battuti.

In modo sintetico e puntuale, si potrebbe costruire una scaletta che fotografi il passato, il presente e il futuro; è qui indicherei sul tema del futuro alcune idee che permettano, a loro volta, di innovare sia le attività che il territorio:

- fattori capaci di dispiegare creatività e innovazione nel territorio;
- economia della produzione;
- poli della competitività a vocazione esportatrice;
- economia dei consumi;
- poli di attrattività legati alla qualità della vita e ai servizi territoriali.

Si tratta di definire, identificare e far conoscere le nuove forme dell'innovazione, di ogni natura, suscettibili di migliorare queste due dimensioni dei territori: la *competitività* e l'*attrattività*. E, in *itinere*, interessarsi anche alla creatività come fonte di innovazione.

La riflessione dovrebbe mettere in evidenza:

- *il nuovo*: l'innovazione sia *high-tech* che *low-tech*. Ad esempio le nuove tecnologie e i nuovi usi di questa tecnologia – internet e vita locale, anziani, educazione, salute, ecc.
- *il nuovo che già esiste*: il turismo, i servizi alle persone, la modernizzazione dei servizi (locali, nazionali, sovranazionali).

L'obiettivo sarebbe anche quello di far conoscere le buone pratiche, le iniziative performanti per mutuarle e far avanzare il dibattito, segnatamente quello pubblico, chiarendo i concetti di ricerca, di scoperta, di conoscenza, di tecnologia e di tecnica, di invenzione, di sviluppo, di innovazione, di sviluppo territoriale, economico e sociale.

I casi di innovazione esemplare trovano la loro origine in una crisi. E fanno emergere soluzioni innovatrici, portate da uomini e donne capaci di perseverare nella loro azione nel lungo periodo: un tempo lungo che trascende le scadenze politiche, forzatamente a più corto termine [e possiamo fare la stessa constatazione per altre iniziative, che sono perdurate malgrado le vicissitudini legati ai cambiamenti politici grazie alla tenacità dei soggetti portatori dei progetti).

[Un inciso: occuparsi della creatività in un momento storico di crisi finanziaria, momento in cui i poteri pubblici – terrorizzati dal ricordo della crisi del 1929 – vogliono evitare ad ogni costo gli effetti domino di fallimenti in catena e salvare un sistema bancario vittima dei suoi propri errori, potrebbe sembrare un azzardo o una fuga dalla realtà. Riteniamo invece che prestare attenzione alla creatività impedisca alle economie di crollare ed evitare le conseguenze sociali di un mondo governato dalle paure, e che si rifugi nel protezionismo e soltanto in politiche ortodosse di rigore e di austerità. L'uscita dalla crisi rischia di essere lunga e socialmente dolorosa.]

Occuparsi della creatività comporta sia il volare al di sopra delle nubi tempestose per vedere più lontano e sia assumere la prospettiva temporale del medio termine, cioè abbracciare gli orizzonti nuovi che ci attendono. E da questo allargamento degli orizzonti possiamo ottenere alcune buone notizie, ma anche altre che lo saranno di meno se non cambiamo i nostri comportamenti e le nostre organizzazioni. Il futuro non è mai scritto prima, resta sempre da costruire (o da distruggere). Tutto dipende dagli uomini: non vi sono territori condannati, vi sono alcuni territori senza progetti e senza uomini di qualità per portarli avanti.

La prima buona notizia è che un mondo nuovo si prepara: è in marcia e quelli che non vi saranno preparati, e meglio ancora ad esserne gli attori, quelli che rifiuteranno i profondi cambiamenti in corso regrediranno, cioè scompariranno secondo le leggi darwiniane di selezione e di differenziazione delle specie. La crescita ripartirà nei paesi sviluppati, ma in maniera molle e fluttuante in ragione dell'invecchiamento della popolazione. Il tentativo di riacciuffare i paesi BRIC

(acronimo utilizzato per riferirsi congiuntamente a Brasile, Russia, India e Cina) dovrà essere perseguito: alcuni Paesi, come la Cina, potrebbero anche superarci – prima di essere a loro volta colpiti dalle conseguenze dell’invecchiamento, da cui il Giappone (precursore in materia) non si è mai ripreso dopo il 1990 malgrado una continua crescita, come quella della Germania [che perde ogni anno 300mila abitanti a causa di meno nascite rispetto ai decessi] – nelle esportazioni di beni strumentali verso i paesi emergenti.

La seconda buona notizia è che diventa necessario cambiare tutto, Le nostre abitudini, i nostri comportamenti, le nostre organizzazioni e ri-localizzare le produzioni che la globalizzazione aveva fatto fuggire lontano alla ricerca di bassi costi di produzione. Il nuovo dato dello sviluppo durevole e della responsabilità sociale ed ambientale delle imprese, senza dimenticare le condizioni di mercato, va nel senso della produzione di prossimità (bisogna progressivamente produrre su domanda in funzione di ciò che si vende e ri-provvigionare i mercati in pochi giorni – e in alcuni casi in poche ore) resa possibile grazie alle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (TIC) che permettono la gestione istantanea dell’informazione e la produzione in tempo reale. La responsabilità sociale ed ambientale delle imprese, stimulate da incentivi ambientali e da pressioni mediatiche e sociali, potrebbe rinforzare il movimento di ri-localizzazione delle attività vicino ai poli del consumo e della qualità della vita, là dove vivono le persone.

Scontiamo una visione troppo tecnica dell’innovazione e dimentichiamo gli aspetti sociali, organizzativi, commerciali, amministrativi. Tra i cambiamenti indispensabili, che ci obbligano ad innovare radicalmente, vi è la rimessa in questione del legame, che a noi sembra evidente, tra il possesso e l’uso di alcuni beni.

Si vendono ormai più automobili in Cina che negli Usa; questa semplice constatazione pone la questione del carattere non durevole per il pianeta di un modello di crescita fondato sul consumo e la distruzione di beni (le risorse energetiche) a detrimento degli *stock* patrimoniali che non sono tutti rinnovabili

sulla scala delle generazioni. La fame di energia fossile, come quella di materie prime, si va rinforzando e i prezzi stanno aumentando, e questo non è una cosa forzosamente negativa perché più l'energia è cara meno se ne sperpera. Ma, nella nuova divisione delle ricchezze del mondo, ci necessita accettare di *ripartire* in modo altro e quindi di cambiare le nostre abitudini di consumo, i nostri modelli di vita e di uso di beni, come l'automobile, che acquistiamo senza servircene in maniera veramente ottimale.

In ogni istante il 95% del parco automobili è parcheggiata, cioè ferma. Questo è bene per la circolazione, ma pone tuttavia la questione di conoscere se altre forme di organizzazione e di condivisione e/o divisione dei beni e dei servizi non siano da incoraggiare. È qui che la prospettiva di una *economia quaternaria* fondata sulla funzionalità dei beni (i servizi venduti incorporano dei beni) (Debonneuil 2007, Buclet 2007; 2008) si rivela propriamente rivoluzionaria. Il nuovo dato energetico e la necessità di uno sviluppo durevole sono portatori di obblighi per tutti e di opportunità per quelli che sapranno innovare e rispondere alle scommesse che non sono più solo quelle del mercato ma quelle del pianeta. È tutto un *habitat* che dissipa e sperpera e che non consuma conformandosi alle nuove norme di *isolamento* ad esserne coinvolto, ed occorre ripensare l'organizzazione dei modelli di trasporto, dei servizi pubblici e della gestione dei tempi.

Vi saranno certo delle resistenze a questi cambiamenti. Gli attori più forti – Amministrazioni, Imprese, Sindacati, Gruppi di pressione – non mancheranno di buone ragioni per opporvisi in nome di regolamenti, di posizioni di mercato e di acquisti sociali, o semplicemente per considerazioni economiche e sociali legittime. Non avranno scelta e questi ostacoli saranno spazzati via da una grande ondata che per alcuni sarà uno *tsunami* e per altri un «diversamente fecondo».

È la terza buona notizia: siamo all'alba di una terza ondata di innovazioni, indubbiamente altrettanto forte delle due precedenti, il *Rinascimento* e la *Belle Époque*. Tuttavia siamo in un momento storico in cui molti Paesi ad economia

avanzata sono meno nella condizione di navigare su questa terza ondata più di quanto lo abbiano fatto per le due precedenti.

Le cattive notizie non sono fatali, tutto dipenderà dalle nostre scelte collettive. L'area europea è ricca di una lunga storia e di una grande diversità di talenti creativi che sapranno partire alla conquista dei mercati mondiali. Questa diversità è inegualmente ripartita a seconda dei territori: alcuni territori appaiono più creativi di altri, per ragioni che sono legate all'ambiente, all'armonia delle relazioni sociali ed alla qualità della vita quotidiana. Da questo punto di vista le grandi metropoli hanno visto negli ultimi decenni degradarsi la loro qualità della vita, la loro attrattività e quindi la loro capacità creativa.

L'altra inquietudine proviene da una contraddizione tra gli orologi: i tempi politici, economici, sociali ed ambientali non sono regolati sulla stessa ora. Il tempo dei politici (quello delle scadenze elettorali e dei giochi di potere), il tempo della finanza (della redditività più elevata possibile) e, soprattutto, dei media (l'istante effimero dell'attualità) sono molto più corti a fronte del tempo lungo dei cambiamenti educativi, socio-organizzativi ed ambientali. Questo rinvia anche a delle questioni di *governance* ben conosciute (cumulo dei mandati, successione di mandati elettivi, svilimento della funzione pubblica da parte di quelli che fanno della politica il loro mestiere). Ma questo pone anche la questione di un modello di pensiero e di funzionamento centralizzato, che porta a voler imporre dall'alto dei progetti alla società piuttosto che promuovere una società di progetti. Mutualizziamo le buone pratiche e gli esperimenti che fioriscono nei territori. Smettiamo di agire dall'alto e liberiamo la creatività, le iniziative e le innovazioni nei territori. Si è detto che le porte del cambiamento si aprono dall'interno: esse si aprono anche dal basso.

Queste buone e meno buone notizie ci spingono ad una diagnosi ed a formulare delle, sintetiche, prescrizioni: rinforzare la creatività e l'attrattività dei territori; ri-orientare le politiche di innovazione e gestire in altro modo la ricerca-sviluppo (R&S); aiutare i creatori a diventare imprenditori; delle raccomandazioni per l'azione.

1.1 Rafforzare la creatività e l'attrattività dei territori

Non vi è un modello universale dell'innovazione, ma soltanto dei concatenamenti contingenti di processi e di condizioni, virtuose o meno, a seconda del contesto e dei territori.

In particolare, non sono le infrastrutture che fanno lo sviluppo, né la dimensione delle città. Quelle reti di grandi borghi rurali, divenute piccole città a forza di ingrandirsi, si sono sviluppate grazie allo spirito di intraprendenza dei suoi abitanti il cui passato, conservato nelle memorie, ha creato dei legami ed un ambiente favorevole al desiderio di vivere e di intraprendere, come una bella rivincita collettiva sulla storia.

Sottolineiamo più volte in questo lavoro che la forza e l'attrattività di un territorio dipendono dalla sua qualità della vita e dal dinamismo delle relazioni sociali; da quella *atmosfera* di cui parla Alfred Marshall (1890), nella quale la fiducia, la sicurezza dei beni e delle persone, la ricchezza della vita sociale e associativa, la qualità dei servizi pubblici ed anche l'assenza di diseguaglianze troppo visibili fanno sì che vi sia un *bon vivre* e il condurre a buon fine i propri progetti. E questo non dipende dal clima meteorologico: ritroviamo lo stesso stato d'animo in Trentino, dove il clima è rude, o in Finlandia – dove l'annuncio riscaldamento del pianeta è spesso percepito (a torto o ragione) come una buona notizia.

Proviamo a mostrare in questo nostro lavoro che *i territori che guadagnano dal futuro* sono quelli che saranno capaci di *sviluppare armoniosamente sia dei poli di competitività che dei poli di qualità della vita*. La qualità dei luoghi di vita è una condizione favorevole allo sviluppo della competitività. Potremmo rendere alcuni territori oggi poco *densi* (economicamente e demograficamente) più attrattivi per le imprese attraverso una differenziazione locale dei redditi, giustificata con la realtà dei costi di vita e di abitazione. All'inverso, è questa assenza di differenziazione che spiega una gran parte della fuga delle famiglie con figli verso le città medie e grandi.

Il territorio è sia un ecosistema che un luogo privilegiato dell'innovazione (prossimità degli attori, vita sociale, ecc.). L'innovazione si sviluppa più favorevolmente in un ecosistema dove l'atmosfera, *generosa* verso i creativi, *accogliente* verso gli stranieri e *tollerante* verso i devianti, attira i talenti (tra parentesi, se i talenti non sono tutti eccellenti, gli eccellenti sono spesso anche devianti).

Per attirare e far fiorire dei talenti creativi bisogna organizzare il sommovimento culturale ricorrendo a tutti i mezzi, ad esempio includere i territori rendendo le biblioteche accessibili *on line* 24 ore su 24: di recente il francese CNAM (*Conservatoire National des Arts et Métiers*) lo ha fatto permettendo agli studenti iscritti al ciclo delle superiori del Bénin di aver accesso – da casa loro e gratuitamente – alla gran parte delle riviste scientifiche *on line* alle quali è abbonata la sua biblioteca centrale. Quello che ha fatto un sistema dell'insegnamento per il Bénin dovrebbe essere messo a profitto e a disposizione anche agli abitanti dei territori, locali e interni, più lontani dai centri urbani. Non più la necessità di spostarsi in un mondo affollato se si può accedere da casa propria alla conoscenza ... Tuttavia, bisogna incontrarsi per scambiare e confrontare, perché è necessario che i cervelli si *limino* tra loro per far nascere le nuove idee senza le quali non può aversi innovazione.

Il ruolo degli attori locali è quello di moltiplicare ed organizzare queste occasioni: il successo dei vari festival della letteratura, della filosofia, ecc. mostra che un territorio metropolitano, nazionale o regionale, non è definibile e circoscrivibile in questa materia.

Tra le condizioni che favoriscono l'innovazione nei territori è fondamentale la facoltà per gli attori locali di poter sperimentare. Benché questa facoltà sia riconosciuta a livello delle Costituzioni nazionali di molti dei Paesi ad economia avanzata la sua applicazione è resa quasi impossibile dalle modalità di applicazione previste dai regolamenti e dalle normative. È quindi necessario ed urgente riattualizzare questi dispositivi.

Un territorio può essere creativo?

Un territorio creativo non è soltanto una concentrazione di residenti creativi: è un insieme di luoghi dove le persone creative si trovano bene e sono poste in buone condizioni per innovare.

I poteri pubblici non possono *fabbricare* dei creativi ma possono vigilare a che il territorio offra condizioni favorevoli, a che l'atmosfera e la qualità della vita attirino talenti, che si sia generosi con i creativi, accoglienti con gli stranieri, tolleranti con i devianti.

In un territorio creativo le diseguaglianze di fortuna e di condizioni di vita non sono troppo forti, la coesione sociale è buona, così come la sicurezza dei beni e delle persone. La vita associativa e culturale è intensa.

Il territorio creativo propone mezzi di educazione e di ricerca variegati e di alto livello; favorisce la diversità degli ambienti, delle *équipes*, degli uomini, sostiene le iniziative culturali – le più varie, e assicura la libertà di creare. Tollera la trasgressione, i devianti di eccellenza, accoglie generosamente studenti e universitari stranieri ed organizza eventi stimolanti: festival, esposizioni e fiere internazionali, scambi con altri territori.

1.2 Ri-orientare le politiche di innovazione e gestire in altro modo la Ricerca e Sviluppo (R&S)

La tecnologia è importante ma non è l'essenziale. Bisogna uscire dal modello classico dell'innovazione, troppo centrato sulla tecnologia, e soprattutto sull'*high-tech*, quando è dimostrato che solo il 20% delle innovazioni sono di fonte tecnica e l'80% sono di natura sociale, organizzativa, commerciale, di *marketing* o finanziaria. Come corollario, bisogna riconsiderare la politica pubblica di sostegno alla ricerca: non basta dispensare più danaro (pubblico) nella ricerca per avere più innovazione. È predominante una visione centralizzata della ricerca, una visione che consiste nel pensare che sia sufficiente avere delle idee per trasformarle in realizzazioni *solvibili* e redditizie. Lo sforzo pubblico in ricerca è troppo centrato su grandi progetti tecnologici *ricercovori*, vale a dire intensi in ricerca: spaziale, aeronautica, nucleare, digitale ...e non altrettanto sui settori tradizionali e meno intensivi.

L'alta tecnologia non fa rima necessariamente con un alto valore aggiunto. L'industria di molti Paesi europei ad economia avanzata è in difficoltà su molti dei mercati emergenti (l'elettronica di base soprattutto) e anche nei settori

tradizionali come l'automobile, contrariamente alla Germania che ha saputo organizzarsi per trarre partito dalla globalizzazione producendo sul posto con degli *input* importati a basso costo (il tasso di apertura all'importazione *low-cost* in Germania è molto più elevato della media dei Paesi europei).

L'alto valore aggiunto e la performance si trovano spesso in settori meno intensivi in ricerca, cioè in settori low-tech. Curiosamente, è in questi settori – che sono stati meno sostenuti dai grandi progetti di ricerca – che molti Paesi europei sono leader mondiali: costruzioni e lavori pubblici, grande distribuzione, *hôtellerie*, ristorazione e servizi, produzioni alimentari, cosmetica: tutti settori che hanno la caratteristica comune dell'essersi sviluppati nel corso degli anni.

I leader della performance europea all'estero sono spesso delle imprese a *governance* familiare, nate in territori *eccentrici*, a partire da iniziative innovatrici assunte da imprenditori creativi nel corso di più generazioni. Questa strategia del lungo periodo, sostenuta da virtù imprenditoriali, fiorisce nell'agro-alimentare e nel lattiero-caseario che restano, con il turismo, uno dei rari settori eccedentari all'internazionale.

L'innovazione può essere maggiore anche restando low-tech. Bisogna imparare ad impossessarsi e ad adattare le idee degli altri per trasformarle in sintesi creativa, come ha saputo fare Apple con l'*iPod*, che non comporta alcuna tecnologia *maison*, ma che ha utilizzato tecnologie sviluppate altrove. Per essere performante l'innovazione e la ricerca devono essere gestite, vale a dire accompagnate, tanto in materia di strategia che di organizzazione e di gestione dei dispositivi. In particolare, ogni impresa – e anche ogni Stato – deve relativizzare l'importanza e la portata dei suoi sforzi in ricerca. Il Giappone, contrariamente agli Usa, ha sempre avuto una bilancia dei brevetti deficitaria, ma una bilancia commerciale eccedentaria. In alcuni casi, per proteggersi dalla copia risulta meglio non depositare brevetti, come ha fatto la Coca-Cola, e difendere il segreto del processo. Infine, la R&S condotta in un Paese o in una impresa non è che una parte minima, talvolta infima, della ricerca mondiale nel settore. La R&S all'interno deve essere sufficientemente sviluppata per appropriarsi delle idee

venute dall'esterno e trasformarle in innovazione rispondente ad un bisogno. Ma, per copiare, è necessario saper leggere. Non dimentichiamo che in mandarino è la stessa parola che definisce l'*apprendere* e il *copiare*. Se necessitano quindi ricercatori di alto livello, riconosciuti dai loro pari e grazie alle loro ultime scoperte, necessita soprattutto apprendere l'appropriarsi delle idee degli altri per rispondere in *team-project* a dei problemi di mercato o di società le cui soluzioni saranno altrettante applicazioni (prodotti o servizi) innovanti.

I ricercatori non sono *naturalmente* indirizzati verso l'innovazione e l'imprenditoria, come testimonia il debole numero di ricercatori pubblici che – avendo depositato un brevetto – fanno il salto verso la creazione di impresa. Pochi ricercatori sono imprenditori: in primo luogo è il virus della conoscenza e della riconoscenza che li anima e il miglior uso che possiamo fare dei loro saperi è di riuscire a che essi li mettano a disposizione di imprenditori che ne abbiano bisogno per rispondere alle domande provenienti dal territorio e dal marketing.

In conclusione, bisogna ri-orientare l'innovazione sostenendo il suo sviluppo a tutto orizzonte, indipendentemente dall'intensità tecnologica dei settori, e gestire in altro modo il sostegno pubblico allo sforzo di R&S incoraggiando i progetti innovanti venuti dal terreno (dal mercato o dalla società). I processi partecipativi di tipo *bottom-up* dalle comunità di pratiche e dai *team-project* sono più fecondi degli approcci *top-down* del modello classico di R&S. A questo fine, sarebbe giustificato trasformare tutto o parte del credito d'imposta per la ricerca in credito di imposta innovazione.

1.3 Aiutare i creatori a diventare imprenditori

Una idea non si trasformerà in innovazione riuscita se non vi saranno dei creatori pronti ad assumere dei rischi ed a immergersi nelle acque incerte del progetto, talvolta anche senza conoscere i rudimenti del nuotare. André Letowski (responsabile studi e statistiche della francese *Agence pour la création d'entreprise* [APCE]) formula una constatazione: vi sono pochi creativi

imprenditori e pochi imprenditori sono innovanti. Egli fonda la sua dimostrazione su alcune idee forti, che qui sintetizziamo.

In primo luogo, dice Letowski riferendosi ovviamente al caso della Francia, il flusso di creazione cresce molto nel corso di questi primi anni 2000: raggiunge nel 2009 il record di 580.000 creazioni, vale a dire il doppio in cinque anni, grazie al successo dello Statuto di auto-imprenditore. Lo Statuto ha avuto sostenitori (che lo vedono come uno strumento capace di incoraggiare un percorso per diventare imprenditori) e detrattori (che lo vedono come uno strumento che può innescare una concorrenza sleale rispetto agli artigiani già sulla piazza e costituire una trappola a basso reddito per i salariati che vanno a lavorare al ribasso percependosi come padroni). Letowski fa notare che l'applicazione dello Statuto pone la questione del non essere stato sperimentato prima di essere stato generalizzato.

Letowski sottolinea che il creativo nuota in un ambiente sociale propizio, ma è meno un imprenditore che un lavoratore indipendente. E che la sua motivazione principale è quella di creare la sua propria occupazione. E che lo Statuto corre il rischio di rappresentare una via di *promozione sociale* che attira in primo luogo i soggetti (a) espulsi dal sistema delle Piccole e Medie Imprese e (b) usciti con bassi voti dal, o senza concludere il, percorso scolastico. Di contro, in ragione della loro debole cultura imprenditoriale questi soggetti utilizzano poco i dispositivi di appoggio alla creazione ed allo sviluppo di imprese. L'ancoraggio forte sul territorio di prossimità è coerente con questa constatazione.

Nella sua dimostrazione Letowski mostra anche che, contrariamente alle idee correnti:

- vi sono poche imprese attive che non siano anche generatrici di profitto;
- la continuità delle imprese è alquanto ben assicurata: Se una su due sopravvive al giro di boa dei cinque anni, quelle che restano hanno creato occupati che compensano le dimissioni;
- la creazione non è fatta solo da piccoli commercianti;

- i disoccupati creatori di impresa sono altrettanto duraturi quanto gli altri. Con la creazione dello Statuto di auto-imprenditore, la creazione di impresa non cresce che modestamente con la disoccupazione;
- i due terzi dei creatori duraturi rappresentano il solo occupato nell'impresa e soltanto il 12% delle imprese hanno tre dipendenti o più;
- pochi creatori si comportano come imprenditori (i creativi imprenditori sono minoritari);
- l'innovazione tecnica è un *atout* anche se è presente solo in meno di un terzo dei creatori di impresa;
- solo l'accompagnamento personalizzato accresce le opportunità di sopravvivenza;
- occorre poco danaro per creare, ma il tasso di sopravvivenza cresce con il crescere del capitale investito;
- la politica pubblica è troppo centrata sui disoccupati creatori e gli innovativi tecnici;
- la creazione di impresa – segnatamente quella individuale – è disugualmente ripartita sul territorio: da due a tre volte più forte nel Sud che nel Nord.

I politici si interessano più all'albero che cade che alla foresta che cresce. Occorre smettere di agire dall'alto generalizzando dal basso. Occorre innaffiare le piante che crescono *naturalmente* piuttosto che avventurarsi a piantare un albero esotico che non pianterà radici. Il tempo troppo corto, direi istantaneo, dei media porta troppo spesso i politici a privilegiare gli annunci spettacolari di nuove e seducenti idee senza condurre sperimentazioni valutate e digerite, piuttosto che a stimolare quotidianamente le mille e una iniziative locali che, sul lungo termine, avranno più impatto sul cambiamento globale, ma che presuppongono pazienza, tenacità e modestia e hanno poche *chance* di conquistare la prima pagina dei telegiornali della sera asserviti alla valanga delle cattive notizie dell'attualità. Le buone notizie che vengono dalle piccole imprese sparse sul territorio di una Nazione possono al massimo sperare di ottenere l'attenzione dei giornali a

diffusione regionale o del telegiornale delle 13 (quello destinato ai pensionati, ai commercianti e agli agricoltori).

Per rispondere ai bisogni sociali dello sviluppo durevole, della diversità e della mescolanza sociale e intergenerazionale e, infine, della coesione sociale occorrono indubbiamente più interventi per favorire la nascita di imprese e di organizzazioni private con contratto di servizio pubblico. Ma occorrerà tuttavia evitare la tentazione di forzare amministrativamente la nascita di nuove forme di economia (quaternaria, della funzione, ecc.). In effetti, non occorrerà far sovvenzionare attraverso il contribuente dei servizi di cui solo una minoranza trarrà profitto.

Nove raccomandazioni per l'azione

1. Organizzare il contagio delle iniziative e degli esperimenti nei territori
2. Organizzare un disordine creativo: designare ogni volta che sia necessario un funzionario responsabile addetto alla sperimentazione
3. Sviluppare l'innovazione partecipativa, coproduttrice di efficacia e di legame
4. Studiare e sperimentare il reddito minimo territorializzato
5. Incitare alla mobilità professionale
6. Trasformare tutto o parte del credito di imposta ricerca in credito di imposta innovazione
7. Rifondare l'organizzazione per paese, incoraggiando quelli che hanno dei veri progetti ed una dinamica, lasciandoli liberi di organizzarsi a loro modo
8. Creare un barometro delle innovazioni e sviluppare un sistema di valutazione della responsabilità sociale dell'innovazione
9. Rafforzare i legami e i partenariati tra la formazione generale, tecnica e professionale e le imprese

La creatività e l'innovazione nei territori pongono, inevitabilmente, la questione della dimensione *ideale* per l'organizzazione di progetti. Potremmo essere tentati dall'ispirarci al principio della centralizzazione strategica e della decentralizzazione operativa, principio ben conosciuto dalle imprese, per applicarlo ai territori. Da questo punto di vista bisogna rallegrarsi per le riforme in corso, in diversi Paesi europei, delle collettività territoriali che vanno nella direzione di un ravvicinamento delle responsabilità provinciali e regionali, con la riduzione del numero dei consiglieri territoriali allo scopo di meglio separare

quello che deve essere trattato a livello nazionale, regionale e locale. Tuttavia non vi è una taglia amministrativa ideale dei territori, ma soltanto dei territori di progetto che sono legati alla storia, alla geografia, all'economia, alle identità socio-culturali e alla coesione sociale.

Rileviamo, di passaggio, la *falsa* buona idea di soppressione delle Province a profitto delle Regioni. Vi sono certamente troppe scale territoriali in molti Paesi europei, ma non dobbiamo cadere pertanto nel mito della taglia critica. Vi sono delle Province dinamiche e performanti, esse sono a scala di bacini di vita e di realtà geografiche. Se vi è una riforma da intraprendere è quella del riavvicinamento di Regioni in funzione delle realtà storiche, geografiche ed economiche. Queste riflessioni sulla dimensione territoriale possono sembrare ortogonali rispetto ai temi della creatività e dell'innovazione. I Presidenti delle Regioni e i Sindaci delle città medio-grandi non sono d'accordo sulla dimensione e sulla taglia dei territori, ciascuno milita per il proprio campanile e per la propria idea, ad esempio, di TAV: come non vedere che la somma degli *optima* locali non porta all'*optimum* regionale! Ad esempio, un progetto, appunto, di linea TAV che passi per una certa città potrebbe fare di questo sito un grande aeroporto internazionale, e che serva un intero territorio regionale situandosi a metà cammino tra grandi realtà urbane aprendole all'internazionalizzazione. Questa idea progettuale non è quella che predomina: una bella occasione mancata, che ci riporta alla memoria le città che non volevano le ferrovie nel corso del XIX secolo. Si è tentati di dimensionare in altro modo i territori: ma nessuno di questi dimensionamenti pensati dall'alto sarebbe perfetto.

Alla luce di queste constatazioni si possono formulare 9 raccomandazioni per l'azione indirizzate ai poteri pubblici e agli attori locali:

1. organizzare il contagio tra le iniziative e gli esperimenti nei territori:

a) lanciare dei *grands prix* o concorsi nazionali premiando le innovazioni riuscite, tanto in un solo paese che all'estero facendole meglio conoscere attraverso, ad esempio, un forum permanente su Internet; b) dare vita ad un Comitato di pilotaggio delle iniziative locali di sviluppo; c) organizzare Conferenze nazionali

e regionali di questo Comitato di pilotaggio; d) mettere in rete tutti i dispositivi di accompagnamento della creazione di impresa e dello sviluppo di attività nuove coinvolgendo le Camere di commercio e le Associazioni imprenditoriali; e) porre in essere delle analisi sui fallimenti, incoraggiare il rilancio di aziende esistenti da lunga data; f) accompagnare i creatori incitandoli a diventare imprenditori: occorre riabilitare il dovere di iniziativa e il diritto all'errore, quest'ultimo incrementerebbe le opportunità di futuri successi; g) trasformare i creatori di impresa, spesso meno forniti di diplomi di istruzione superiore e provenienti dal settore *low-tech*, in veri imprenditori.

1.1 implementare e far conoscere le altre forme di organizzazione che sono anche capaci di rispondere con successo – anche sulla scala della competizione globale – ai bisogni della società e del mercato.

1.2 la questione importante del finanziamento delle iniziative locali non è trattata in questo nostro lavoro. La mobilitazione del risparmio di prossimità su dei progetti di investimento locali è certamente un vero «soggetto». Ma un buon progetto trova generalmente un finanziamento, e una delle forze dell'innovazione *low-tech* è il basso bisogno di finanziamenti. Una delle ragioni dello sviluppo dell'innovazione incrementale, il *kaizen* della Toyota, è che questo strumento evita di dover fare ricorso a ingenti investimenti. A causa della crisi attraversata nel 1950 Toyota era alla mercé delle banche. Grazie a migliaia di aggiustamenti poco costosi ma molto efficaci, attraverso la loro accumulazione, Toyota ha potuto riservare i suoi investimenti a delle fasi di cambiamento di scala o al lancio di nuovi prodotti. Per passare dalla creatività all'innovazione, e incitare gli imprenditori ad innovare, è necessario facilitare la presenza di *business angels* (privati o del terzo settore) e di amministratori per catturare lo spunto dei creativi e trasformare le idee originali in progetti innovativi.

1.3 rettificare le false idee sulle migliori pratiche (*benchmarking*) modellizzando seriamente quello che può esserlo nei processi di innovazione per una eventuale replicazione, e mostrandone con chiarezza il loro carattere contingente come anche le condizioni di successo e di insuccesso.

1.4 far conoscere le idee, le realizzazioni, le riuscite; far conoscere le azioni locali, tutto ciò che gli abitanti e gli organismi, le imprese di un dato territorio producono come innovazioni, al fine di suscitare l'esemplarità e creare un clima aperto alle innovazioni; sviluppare il ritorno dell'esperienza sulle innovazioni fallite.

1.5 la diffusione dell'innovazione nella società passa anche attraverso la visualizzazione di realizzazioni concrete. Bisogna «mostrare alla vista» e ritrovare lo spirito di dimostrazione che è prevalso nella fondazione di una istituzione come il francese *Conservatoire national des arts et métiers*.

2. organizzare un disordine creatore

Designare ogni volta che sia necessario un funzionario responsabile addetto alla sperimentazione o un mediatore che sia capace di avere una visione ed una azione globali sulle innovazioni locali frenate dalle regole generali, ed eliminare gli ostacoli giuridici, regolamentari e amministrativi. Nello stesso spirito, autorizzare spazi concertati di realizzazione innovatrice sostituendo alla tolleranza vaga per dei progetti marginali una forma di elasticità regolamentare gestita da un osservatorio composto da membri di diritto (prefetti, sindaci e personalità della società civile) che potrebbero liberamente superare i limiti del diritto generale per un progetto definito e/o specifico e regolarmente valutato.

3. sviluppare l'innovazione partecipativa, coprodottrice di efficacia e di legame

Ad esempio, per far fronte in buone condizioni all'invecchiamento della popolazione, che cambia sensibilmente i bisogni sanitari e sociali, organizzare e sviluppare il coinvolgimento dei pazienti e delle famiglie in reti territoriali di cura e nel funzionamento di case di salute polivalenti. Le recenti disavventure del dibattito pubblico – ad esempio intorno alle nanotecnologie – mostrano che delle buone idee danno talvolta dei risultati mediocri per difetto di un management della conoscenza adatto. Bisogna mettere a punto degli approcci di guida del cambiamento e di informazione che facilitino la messa in essere delle evoluzioni sostenibili. Bisogna così incoraggiare le innovazioni amministrative partecipative, ad esempio associando i beneficiari nella loro elaborazione (segnatamente per la

prevenzione in materia di salute e per costruire la mescolanza sociale e intragenerazionale).

4. studiare e sperimentare il reddito minimo territorializzato

Al fine di rendere più attrattivi certi territori che hanno un costo della vita elevato. Per altro, nei territori spopolati o che dispongono di abitazioni di proprietà pubblica si potrebbero sperimentare dei dispositivi di zone franche per attirare le imprese attraverso vantaggi fiscali o premi all'occupazione.

5. incitare alla mobilità professionale

Esonerando dai diritti di trasferimento quelli che acquistano e/o vendono un bene per ragioni professionali (lavoratori mobili).

6. trasformare tutto o parte del credito di imposta ricerca in credito di imposta innovazione

Al di là delle sue implicazioni *top-down* a livello nazionale, che bisogna mantenere limitandoli ad alcuni progetti strategici accuratamente selezionati, il ruolo dei poteri pubblici nell'innovazione non può essere che quello di creare un clima generatore di attività, segnatamente favorendo le cooperazioni orizzontali tra attori e il sostegno di tutte le parti partecipanti. Si obietterà che le frontiere dell'innovazione sono più larghe e più fluide di quelle della R&S. Bisogna pertanto contentarsi di fare ciò che si sa fare e non quello che si saprebbe fare, soprattutto nei settori *low-tech* dove la quota non tecnica dell'innovazione è preponderante?

7. rifondare l'organizzazione per paese, incoraggiando quelli che hanno dei veri progetti ed una dinamica, lasciandoli liberi di organizzarsi a loro modo

Incoraggiando quelli che hanno dei reali progetti ed una dinamica, lasciandoli liberi di organizzarsi a loro modo e scartando gli altri potremmo dare una nuova opportunità all'innovazione locale.

8. creare un barometro delle innovazioni e sviluppare un sistema di valutazione della responsabilità sociale dell'innovazione

A partire da alcuni criteri, come quello che è stato immaginato per lo sviluppo durevole, e sviluppare in sistema di valutazione della responsabilità sociale dell'innovazione.

9. rafforzare i legami e i partenariati tra le formazioni generale, tecnica e professionale e le imprese

Creando dei posti di *professore associato* negli istituti secondari senza altra condizione che l'esperienza professionale riconosciuta, mettere gli insegnanti e i professionisti a parità nelle commissioni di esame o di concorso. Questi *professori associati*, provenienti dal privato e dal pubblico, non sarebbero soltanto in servizio per le discipline tecniche e professionalizzanti ma anche generali per l'insegnamento delle lingue straniere, della contabilità e delle scienze economiche, giuridiche e sociali: a) trattare già nella scuola la questione della cultura, dell'*état d'esprit*, dell'atmosfera che circonda quelli che vorranno osare e assumere dei rischi. Come sperare di vedere degli uomini e delle donne lanciarsi nell'avventura imprenditoriale in un territorio se i modelli che sono loro inculcati nella loro più giovane età attengono unicamente alla sicurezza dell'impiego, all'obbedienza, al rigetto dell'assunzione del rischio?; b) rafforzare il posto delle discipline creative per favorire la creatività in tutti i settori dell'insegnamento; c) incoraggiare nel corso della formazione iniziale le qualità proprie alla creatività: curiosità, osservazione, gusto dell'insolito, immaginazione, sogno, metafora, gusto del dibattito e della controversia; d) recensire, analizzare e diffondere le forme che assumono attualmente le collaborazioni tra l'insegnamento professionale, i settori e i territori (legami creati grazie allo sviluppo dell'alternanza: ruolo e apporto delle *scuole di mestiere* nell'innovazione territoriale, ricerche applicate che portano al deposito di brevetti, mutualizzazione e utilizzo ottimale di materiali innovativi – segnatamente delle piattaforme tecnologiche).

1.4 Creatività e innovazione nei territori

Introduzione

Nel dicembre 2009 il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione Europea decisero di proclamare l'anno 2009 «anno europeo della creatività e dell'innovazione». L'Unione Europea ammette in questo modo che il pensiero creativo costituisce una delle chiavi principali di riuscita in una economia globalizzata, obbligatorio per «rispondere alle sfide alle quali l'Europa deve far fronte»¹. La creatività vi è presentata come il «motore dell'innovazione e il fattore essenziale dello sviluppo di competenze personali, professionali, imprenditoriali e sociali, così come del benessere di tutti gli individui nella società» (cfr. nota 1). Gli *ambasciatori* designati per questa occasione pubblicano un manifesto al preambolo senza giri di parole: «Le crisi economica, ecologica e sociale ci spingono a trovare nuovi modelli di pensiero e di azione [...]. L'Europa e i suoi Stati membri devono oggi, per uscire dall'*impasse* attuale, accordare tutta la loro attenzione alla creatività e all'innovazione» (cfr. nota 1). In Italia – e non solo, l'avvenimento è passato quasi inavvertito.

Creatività e innovazione, frutti dell'immaginazione e della ragione

Allorquando ci si interessa alla ragione umana e alla sua potenza, ci si presenta istantaneamente à *l'esprit* una figura emblematica: quella di René Descartes, promotore e fondatore di un movimento di pensiero per il quale la ragione sarebbe l'autorità sovrana dello spirito umano. Nella sua ricerca della verità Descartes sviluppa una filosofia dell'azione nella quale l'intelligenza in sé stessa non basta. Anche se «essa sola è capace di concepire la verità», «deve [...] aiutarsi con l'immaginazione, con i sensi e con la memoria al fine di non lasciare inoperoso nessuno dei nostri sensi»². L'immaginazione occupa un posto centrale nel

¹ Decisione n. 1350/2008/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2008, relativa all'anno europeo della creatività e dell'innovazione, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, 24 dicembre 2008.

² René Descartes, *Regulae ad directionem ingenii*, inedito, verso 1628–1629.

pensiero cartesiano: attraverso la sua forza euristica essa dona allo spirito una capacità insuperata di scoperta. Descartes la richiama per costruire il legame, attraverso i sensi, con gli oggetti che compongono la realtà che ci circonda. Paradossalmente, l'immaginazione dona così alla ragione una capacità pratica di raccordo al reale, di rappresentazione, che senza di lei non avrebbe.

Circa un secolo più tardi, nella loro preoccupazione di organizzare e presentare all'umanità l'insieme delle arti *utili*, gli *Encyclopêdistes* struttureranno le conoscenze *conosciute* attorno a quelle che sono per loro le tre grandi facoltà sulle quali l'intelletto può contare: la memoria, la ragione e l'immaginazione. Alla memoria corrisponde la storia; alla ragione corrisponde la filosofia; all'immaginazione corrisponde la forza creatrice dell'uomo (e che si traduce nell'architettura, nella musica, nella pittura, nella scultura, ecc.), quello che fa appello al «talento di creare»³.

Bisognerà attendere la fine del XX secolo perché la scienza riscopra che la ragione non opera soltanto nella presa di decisione. L'approccio euristico è un metodo di scoperta sperimentale che non pretende di rinchiudere la realtà in modelli *a priori* ipotetico-deduttivi, ma si iscrive nel quadro di un approccio induttivo che parte dai fatti e si appoggia sulle leve dell'intuizione e della ragione per far avanzare le idee. La conoscenza razionale soffoca troppo spesso la conoscenza sensibile: è la «regolarità dialettica degli errori» cara a Gaston Bachelard. Ed è anche quello che affermava il poeta André Breton che militava per la riconciliazione tra la parte sinistra e quella destra del cervello: «É assolutamente insufficiente [...] preconizzare l'uso di una manopola ad esclusione di tutte le altre» (Breton 1970). In tal modo colui che si serve di una sola chiave di lettura – la manopola di Breton – per condurre la sua ricerca mutila il suo pensiero. Il dialogo permanente tra la teoria e la pratica deve mettere la ragione e la passione al servizio dell'azione. Come afferma Godet (2007), è «la

³ Jean d'Alembert, *Discours préliminaire*, in *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, vol. 1, 1751.

riabilitazione del soggettivismo e del desiderio come forza produttiva del futuro attraverso sogni e progetti a fecondare la realtà».

La presa di coscienza dell'urgenza di cambiare sia i nostri modelli di pensiero che quelli di vita sembra essere largamente condivisa e mette al cuore delle poste in gioco il ruolo della creatività. José Manuel Barroso stima che «la crisi finanziaria ed economica ha ulteriormente accresciuto l'importanza della creatività e dell'innovazione [...] come fattori di crescita durevole, di creazione di occupazione e di rafforzamento della competitività»⁴. Barack Obama, chiamando ad un nuovo slancio, si fissa come obiettivo «di illuminare la scintilla di creatività e di ingegnosità» che si trova nel cuore di ogni statunitense per ridare così agli Usa quello spirito di innovazione che loro ha sempre permesso di avanzare⁵. La creatività non si rinchiude ed isola più nei settori dell'arte e della cultura; essa si applica ormai in tutti i settori, che siano politici, economici o sociali. La creatività rappresenta la condizione *sine qua non* di una evoluzione, non più verso il migliore dei mondi ma verso un mondo migliore⁶. La creatività permette una modificazione fondamentale della relazione dell'uomo al cambiamento, perché non si tratta più di imporre il cambiamento al maggior numero di persone, ma di rendere il maggior numero di persone attore del cambiamento. La gran parte dei nostri attuali modelli genera più contraddizioni di quante soluzioni ci apportino, e mostrano così di aver raggiunto i loro limiti. Già 4 secoli fa, all'alba di una altra rivoluzione globale, Bacone – come Descartes a suo modo – partiva da una constatazione simile. Piuttosto che la fine di un'epoca consideriamo, dunque, che si tratta per noi dell'inizio di una nuova, poiché tutto è da reinventare e ciascuno può parteciparvi. E questo nostro contributo spera di contribuire a questo rinnovamento individuando e/o suggerendo qualche nuovo indirizzo di percorso.

⁴ Commissione Europea, «Il Presidente Barroso discute dei mezzi per stimolare l'innovazione sociale», comunicato stampa, IP/09/81, 20 gennaio 2009.

⁵ «President Obama Says GDP Numbers Show Recovery Act Working; Long-Term Investments Still Needed», The White House, 1 agosto 2009.

⁶ Morin, E. (2010). *La Voie*, in Dartiguepeyrou, C. (dir). *Prospective d'un monde en mutation*. Paris: L'Harmattan.

Quale innovazione?

Il *manuale di Oslo*⁷ definisce quattro tipi di innovazione: la creazione di un nuovo prodotto o l'offerta di una nuova presentazione commerciale o di servizio; la messa in essere di nuove tecniche per la produzione di beni o la realizzazione di prestazioni di servizi (innovazione di processo); l'innovazione organizzativa; l'innovazione di marketing. Si è dovuto attendere tuttavia il 2005 e la terza edizione di questo documento di riferimento perché la definizione iniziale di innovazione sia arricchita di dimensioni che non siano puramente tecniche.

Verso l'innovazione a 360 gradi

Il concetto di innovazione è spesso utilizzato, a seconda delle situazioni, in accezioni sia troppo onnicomprensive sia troppo varie, e sia troppo ristrette (l'innovazione tecnologica *stricto sensu*). Se, a livello aggregato, i termini *innovazione, tecnologia, R&S* sembrano riferirsi a concetti strettamente legati, una analisi a livelli più fini mostra che le cose sono particolarmente più complesse. Mettiamo troppo rapidamente sullo stesso piano investimenti in ricerca fondamentale, creatività, innovazione e sviluppo economico ...

L'ambiguità di questo concetto e la molteplicità delle sue manifestazioni pone anche il problema della sua misura, segnatamente per la produttività; numerosi lavori cercano di collegare direttamente gli sforzi di ricerca delle imprese alle loro performance generali, la loro produttività del lavoro o globale dei fattori (funzione di produzione allargata), ma anche la loro redditività contabile o il loro valore in borsa. Il valore di un bene o di un servizio dipende dal contesto dell'offerta e della domanda sul territorio e dalla sua rarità relativa. Così, alla luce del prezzo fatturato, il valore aggiunto per ora di lavoro di un idraulico (produttività apparente) è tre volte più elevato a Roma che in un piccolo centro del Mezzogiorno per un servizio identico. È evidente, in questo caso, che il contesto cambia il dato.

⁷ Il manuale di Oslo è la principale fonte internazionale di principi direttivi in materia di raccolta e analisi delle informazioni e dei dati relativi alle attività di innovazione. Serve da base alle indagini europee sull'innovazione. La prima versione di questo documento data al 1992.

Nel *paper* si dedica attenzione sia all'innovazione *di rottura*, che rivoluziona un servizio o una industria, che all'innovazione *incrementale*, che consiste nel migliorare giorno dopo giorno i modi operativi o i processi. Non esiste gerarchia tra queste due tipologie di innovazione, ed esse possono essere – tanto l'una che l'altra, molto importanti sul lungo termine.

Un obbligo pressante

Di fronte alle sfide poste dall'economia globalizzata l'Europa deve scegliere la strada dell'innovazione. Tutti i paesi che ne hanno i mezzi considerano che «il vantaggio concorrenziale delle nazioni» passa per la conoscenza, la ricerca, la creazione, il progresso tecnico. E l'Europa nel suo insieme stima che una crescita durevole, la conservazione di un alto livello dei redditi nei nostri Paesi avanzati e la creazione di occupazione «dipendono dall'eccellenza e dall'innovazione, che costituiscono i principali motori della competitività europea»⁸.

Voci sempre più numerose si alzano, dalle due coste dell'Atlantico, per affermare che è oggi indispensabile – per restare nel plotone di testa dei Paesi sviluppati – interessarsi attivamente alle forme più ampie dell'innovazione. Nel 2006 la Commissione ha solennemente chiamato l'insieme delle istanze europee a promuovere «tutte le forme di innovazione»⁹.

L'innovazione è, in effetti, possibile in tutti i settori: può essere sociale, come constatiamo con i continui riferimenti alla Finlandia (nel settore dell'educazione e della gestione delle età), alla Danimarca (nel settore dell'adattamento eccellente delle competenze degli individui al mercato del lavoro) o alla Svezia (nel settore dell'organizzazione del benessere collettivo in una economia *sana*), Queste forme

⁸ Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni (2008), *Verso cluster competitivi di livello mondiale nell'Unione europea: Attuazione di un'ampia strategia dell'innovazione*, COM (2008), 652, 17 ottobre 2008.

⁹ Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni (2006), *Mettere in pratica la conoscenza: un'ampia strategia dell'innovazione per l'UE*, COM (2006), 502, (definitivo), 13 settembre 2006.

di innovazione sociale ed organizzativa sono in egual misura più paganti in quanto questi Paesi sono anche molto performanti nell'high-tech. Il mondo politico innova anche, regolarmente e continuamente, nel settore sociale e normativo senza però che le conseguenze socio-economiche di queste innovazioni siano analizzate e misurate: lavoro di domenica, età del pensionamento più tardiva, occupazione degli ultracinquantenni ... E possiamo anche richiamare come esempio le innovazioni amministrative nei territori della Francia, quali quelle della *Caisse primaire d'assurance maladie* (CPAM) della Sarthe (dipartimento della regione della Loira) che innova con continuità nei settori più diversi, dalla comunicazione mirata in direzione degli utenti sino alla prevenzione degli abusi; e ricordiamo anche l'esempio della *Mutualité sociale agricole* (MSA) della Dordogne (dipartimento francese della regione Aquitanie) che organizza, in maniera originale e semplice, il mix sociale e intergenerazionale.

Altro settore altrettanto rilevante dell'organizzazione sociale, interna alle imprese: il management. Il soggetto interessa un gran numero di attori e la London Business School ha creato, nel 2005, il Management Innovation Lab, che cerca di mostrare che è possibile rifondare le relazioni sociali nell'impresa attraverso innovazioni organizzative¹⁰.

L'innovazione può anche essere marketing. Renault ha vinto la sua scommessa con il suo modello a basso prezzo, la Logan. Ma, malgrado la sua capacità di innovazione, l'industria automobilistica francese ha fallito nell'alta gamma. In Germania i costruttori di automobili conservando la responsabilità dell'assemblaggio, ma de-localizzano largamente la produzione della componentistica riducendone i costi, hanno saputo conservare la rinomanza dei loro marchi industriali e il loro posto nel segmento alto della gamma dei marchi più rinomati a livello mondiale.

Si tratta dunque di riflettere, globalmente, in termini di vantaggi competitivi e di creazione di valore per superare la semplice problematica dell'innovazione limitata alle attività di punta.

¹⁰ http://www.london.edu/newsandevents/news/2009/01/Management_Innovation_Lab_905.html.

Economia, innovazione e territori

L'Europa può giocare su più tavoli. Conduce, con i poli della competitività, una ambiziosa politica che mira a permettere di disporre di una forte industria high-tech, che assicura un duraturo avanzamento rispetto a quei Paesi dove la competitività si fonda principalmente su una manodopera a basso costo o che dispongono di abbandonanti materie prime. Il successo di questa ambizione passa anche per le innovazioni socio-organizzative, indispensabile fattore chiave di successo.

Ma non bisogna dimenticare che i poli di produzione competitiva a vocazione esportatrice producono tra il 20 e il 25% dei redditi di un territorio. La produzione locale destinata al consumo e i trasferimenti indotti dalla presenza di turisti, di residenti secondari e di pensionati – e queste tre categorie sono tanto più numerose quanto più è elevata la qualità della vita nel territorio – producono tra i tre quarti e i quattro quinti dei redditi degli abitanti.

L'Europa deve quindi mostrare di essere capace di innovare anche nei settori del management, del commercio, dell'organizzazione, dei servizi alla persona. E può trovare forme originali di innovazione là dove beneficia di carte vincenti, quelle che raggruppiamo sotto il termine generale di *qualità della vita* (in quest'ottica una analisi approfondita delle dinamiche demografiche a livello provinciale dovrebbe soprattutto mostrare che i territori più dinamici non sono sempre quelli che anticipano: vi troveremo sicuramente quelli con un forte rapporto tra *high-tech* e qualità della vita ma anche quelli con un altrettanto forte rapporto tra qualità della vita e pensionati). Questo passa per progressi che sembrano automatici ma, in realtà, sono difficili da realizzare in materia di qualità del servizio nei commerci, nei trasporti pubblici, nei Comuni o negli uffici postali ... come anche per l'eccellenza enogastronomica, la pulizia degli spazi pubblici, la segnaletica, la pratica delle lingue europee (e asiatiche per i luoghi emblematici del turismo), ecc.

Si tratta qui di elementi chiave dell'attrattività del territorio – soprattutto per quei Paesi europei nei quali la posta più positiva di bilanci commerciali sinistrati è

il turismo, soggetto di studio molto interessante – che permettono di mostrare come delle forme di innovazione *altre* rispetto a quelle puramente tecnologiche (mutamenti nel settore dell'*hôtellerie*, nuove forme dell'ospitalità, iniziative ludiche o artistiche, lavoro perseverante sull'immagine, il *marchio* del territorio ...) possono essere messi al profitto di uno sviluppo durevole.

Nei settori dei beni pubblici, o del terzo settore dell'economia sociale e/o solidale, numerose innovazioni in termini di offerta di servizio o di organizzazione migliorano la qualità della vita dei territori: e i territori dovrebbero dotarsi di *carte dello sviluppo durevole* e di *contratti di comuni* (le italiane *unioni di comuni* – forse troppo complicate sul piano burocratico) o di *agglomerazione* o di *area*, che producono e comportano numerose piste di innovazione organizzativa delle quali sarebbe interessante studiare le ricadute concrete e il grado di appropriatezza sulla base del punto di vista delle differenti parti che vi partecipano (municipalità, associazioni, imprese, cittadini, ecc.)

Le innovazioni in questi numerosi settori hanno un doppio effetto: aumentare la soddisfazione (non osiamo dire la *felicità*, ma questo vi contribuisce) degli abitanti, e sviluppare in modo pertinente una economia della *presenza*.

Mettere l'accento su attività e settori meno facili da individuare e circoscrivere (quali le industrie del digitale o le biotecnologie) porta a porsi delle domande su concetti quali la produttività o il legame tra spese per la R&S ed efficacia economica delle imprese, ed ad interessarsi ai sistemi di produzione delle conoscenze e di acquisizione delle competenze, come anche al riconoscimento delle qualifiche– che siano o non siano certificate da un diploma.

Alcune sintetiche indicazioni che vengono dalla letteratura

Numerose analisi e ricerche – nel campo della sociologia dei processi economici e dei processi sociali – hanno affrontato, direttamente o indirettamente, il problema dell'innovazione. Tra le indicazioni che è possibile (sinteticamente e schematicamente) dedurre alcune emergono come più rilevanti e condivise:

1. per i territori, come per le imprese, competitività e attrattività sono strettamente legate;
2. lo sviluppo endogeno – fondato sulla reciprocità, la qualificazione e la mobilitazione del tessuto sociale – è una modalità privilegiata per i territori; e risponde positivamente alle condizioni di uno sviluppo durevole;
3. le politiche pubbliche territorializzate dell'innovazione fanno discutere. E necessitano di una semplificazione della *governance* territoriale;
4. i settori dei servizi giocano un ruolo economico e sociale considerevole e non sono sufficientemente presi in conto nelle politiche regionali dell'innovazione;
5. per le imprese l'innovazione non dipende unicamente da fattori tangibili come le risorse finanziarie e le tecnologie disponibili, ma dal modo nel quale esse utilizzano e impiegano questi fattori. Le imprese mettono in gioco la capacità creativa in tutte le sue dimensioni e attiene al loro capitale intellettuale;
6. più che la prossimità geografica è la prossimità relazionale degli attori che determina l'ampiezza delle esternalità di conoscenza. Gli aiuti più efficaci sono quelli che si reggono sull'ambiente territoriale delle imprese e sul miglioramento del tessuto delle connessioni tra i differenti attori del processo di innovazione;
7. il modello prevalente della ricerca privata permette soprattutto lo sviluppo di imprese che si assumono il meno di rischi. Il modello prevalente di organizzazione finanziaria porta ad una preferenza per progetti più patrimoniali che imprenditoriali;
8. l'innovazione necessita che siano sviluppate delle reti di imprenditori che facciano trarre profitto dalla loro esperienza ai giovani in crescita;
9. un tessuto di imprese denso ed attivo passa attraverso la valorizzazione del ruolo dell'imprenditore nel sistema educativo;
10. il finanziamento privato a scala locale delle imprese di taglia media e piccola favorisce l'emergere di processi di innovazione originali a livello

del territorio. Il capitale–rischio è un potente acceleratore dell’innovazione e orienta quest’ultima verso l’innovazione di rottura e i nuovi prodotti;

11. l’innovazione è un concetto ampio, che supera gli aspetti strettamente tecnici e riguarda il cambiamento organizzativo, commerciale, finanziario. Il modello lineare è «passato» e la crescita endogena (nel senso che le danno i lavori di Aghion e Howitt [1992; 1998], Guellec e Ralle [2003], Romer [1990], Krugman [1994] e altri) ha un potere esplicativo della crescita superiore alle teorie precedenti.

1.5 Una sintesi generale

1.5.1 L’innovazione, dal Rinascimento alla crisi del 2008

Onde di innovazione in un oceano di mutamento

Richiamando le affermazioni di Eraclito da Efeso ricordiamo che niente è permanente salvo il mutamento, e che sopravvengono delle grandi ondate di innovazione seguite da periodi di stabilità. Queste ondate si manifestano in un lungo periodo di progressione e di accumulazione di nuove conoscenze, di crescita scientifica e tecnica, seguito da una fase più corta di combinazione delle conoscenze (sintesi creativa). Ed è nel corso di questa ultima fase che diventano abbondanti dei nuovi prodotti.

L’Europa ha conosciuto due grandi ondate di innovazione: il Rinascimento e la *Belle Époque*. Alcuni indicatori fanno pensare che siamo entrati nella terza ondata, agli avvisi della quale troviamo quelle che possiamo chiamare le Nuove Tecnologie dell’Informazione, della Comunicazione e dell’Intelligenza per sottolineare il posto che occupano le scienze cognitive nella combinazione vincente di scienze e tecnologie del futuro. Ed è in questa combinazione che potremo trovare i mezzi per uscire dalla crisi.

L’Europa contemporanea vive sulle acquisizioni e sulle esperienze dell’ultima ondata, che risale agli anni tra il 1870 e il 1913. Apparentemente l’Europa conserva il suo rango poiché la metà delle imprese dell’indice *Standard & Poor’s 500* sono europee. Ma, in realtà, è stata staccata: le sue forze sono unicamente nei

settori tradizionali, e tutte le aziende europee classificate nel plotone di testa sono nate un secolo fa. Questa classifica si spiega con il fatto che le aziende statunitensi ed asiatiche sono molto più a proprio agio sui mercati emergenti che sui mercati strutturati, dove eccellono le imprese europee.

Queste difficoltà possono spiegarsi per la forma dell'aiuto pubblico, che viene erogato massicciamente a monte dell'innovazione, e quindi piuttosto su grandi progetti, mentre le sfide, le difficoltà e le scommesse si situano piuttosto a valle (distribuzione e logistica), e che i progressi decisivi sono ottenuti grazie ad innumerevoli innovazioni realizzate da una moltitudine di imprese di ogni dimensione con dei *business models* estremamente diversi di cui una delle caratteristiche è la assunzione di rischio da parte della azienda innovatrice, assunzione di rischio attenuata allorquando lo Stato è parte in gioco. Constatiamo, peraltro, che i settori high-tech non sono i più innovanti: la chimica, l'agro-alimentare, la siderurgia, la cosmetica hanno innovato considerevolmente in questi ultimi anni (e possiamo constatare che questa situazione non evolve affatto: l'Europa si caratterizza per una migliore situazione nella ricerca rispetto all'innovazione per il peso del finanziamento pubblico della ricerca e per la concentrazione degli interventi su alcuni settori e grandi gruppi, e se compariamo questa situazione con quello che si può chiamare il miracolo americano. Gli Usa hanno più successo grazie ad una diffusione dell'innovazione all'insieme dell'economia, ivi compresi i servizi).

Infine, l'innovazione – mirando a migliorare lo stato dell'esistente – può assumere delle forme estremamente diverse:

- fare meglio: migliorare le performance, l'efficacia, l'affidabilità, la facilità dell'utilizzo;
- fare diversamente, in modo più semplice, con altri metodi o a partire da altre materie prime;
- fare altre cose, sviluppando le proprie competenze e i propri mezzi per fornire altri beni e servizi;

- fare più velocemente, riducendo il ciclo di produzione o guadagnando in reattività;
- fare meno caro, ottimizzando il processo, cambiando il *design*, riducendo il numero di pezzi;
- fare insieme, aumentando le sinergie interne, associando clienti e fornitori;
- fare più resistente, più sicuro, più facile da riparare, più duraturo, più leggero, più riciclabile, ecc.

Le scommesse dell'innovazione per uno sviluppo durevole dei territori

Di fronte alle sfide poste dall'economia globale la via scelta da numerosi Paesi ad economia avanzata è quella dell'innovazione. Nell'attuale contesto il vantaggio concorrenziale delle Nazioni – e dei territori in generale – sembra non poter altro che imboccare questa strada. Ma quali forme deve prendere?

Il termine stesso di innovazione, che designa – *stricto sensu* – la trasformazione di idee in realizzazioni, è quasi sempre utilizzato in un senso più largo, inglobante. nei discorsi ufficiali e mediatici – la ricerca e lo sviluppo. E spesso non designa che le tecnologie di punta (critica del modello lineare dell'innovazione), dove si vede che l'interesse (innegabile) dell'innovazione per lo sviluppo futuro di un territorio si traduce troppo spesso in una volontà politica di sviluppare delle nuove tecnologie, e sfocia infine in azioni pubbliche in favore della ricerca fondamentale.

Questo orientamento, che assume la forma di una fascinazione per l'*high-tech*, è tuttavia contro-produttivo. L'innovazione può anche riguardare il *low-tech*, anche se è raro che l'innovazione non lasci alcun posto alla tecnologia nell'era di Internet e di Google. E le azioni nelle quali giocano un ruolo importante l'immaginazione pratica, il relazionale, l'astuzia non sono le più facilitate. La messa in opera concreta di una invenzione sul mercato è un processo complesso che impone di completare i successi tecnologici attraverso misure organizzative e sociali che richiedono, spesso, molta immaginazione e saper-fare. Se i ricercatori hanno qui da giocare un ruolo importante, non è però sempre quello che lascerebbe pensare il modello classico, teorico, dell'innovazione. Nelle imprese,

in realtà, la metà delle innovazioni sono suggerite (o imposte) da clienti e fornitori. Un quarto sono avviate dagli operativi: commerciali, produttori, servizi del dopo-vendita, ... che non hanno niente a vedere con gli uffici studi o della R&S. Cosa che non impedisce alla competenza dei ricercatori di essere, nella maggioranza dei casi, capitale per far fiorire le innovazioni, e non più per generarle.

Su un piano più generale, al di là delle imprese, le scommesse sono oggi quelle dello sviluppo durevole: ambientali, sociali, economiche e politiche. Appare che l'Europa può giocare su più tavoli, migliorando le sue performance nelle alte tecnologie al fine di disporre di una forte industria duraturamente avanzata sugli altri Paesi che non possono contare altro che su *jolly* non durevoli: ad esempio manodopera a basso costo o materie prime. L'Europa ha anche la capacità di innovare in modo singolare, diremmo unico, nei settori nei quali dispone di *atout* incontestabili in termini di *qualità della vita*.

I territori sono tutti impegnati in questi percorsi dello sviluppo durevole che senza molteplici innovazioni difficilmente sfoceranno in risultati soddisfacenti in termini di gestione dell'energia, dell'emissione di gas ad effetto serra, di uso degli spazi naturali, ecc. Occorrerà affrontare ed analizzare le prospettive rivoluzionarie aperte sia dall'*economia quaternaria* che dall'*economia della funzione*, come anche da nuovi approcci in materia di urbanistica, delle costruzioni e dell'agricoltura.

Lo sviluppo durevole è stato ha lungo percepito nella sua sola dimensione ambientale. Ma esso comporta anche importanti aspetti economici e sociali¹¹. Se ci fermiamo alla sola organizzazione di dibattiti sull'ambiente e non anche sullo sviluppo durevole nella sua globalità rischiamo di imbrigliare l'espansione. Bisognerà ritornare alle origini di uno *sviluppo sostenibile*, vale a dire *negoziato*

¹¹ Lo sviluppo durevole (Rapporto Brundtland, 1987) è «uno sviluppo che risponde ai bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di rispondere ai loro»: è una traduzione approssimativa del concetto di *sustainable development* che non si riduce alle problematiche ambientali (ambienti naturali, inquinamenti, risorse, rischi, qualità della vita, ecc.) ma comprende due altri pilastri, economia (la crescita) e sociale (l'educazione, la salute e il rispetto delle libertà degli uomini nell'impresa, la società e sul pianeta).

in una visione di lungo termine tra gli attori che sono parte integrante di tre pilastri: l'ambientale, il sociale e l'economico.

In effetti, spinte all'estremo, le rivendicazioni ambientaliste animate dal principio di precauzione possono paralizzare l'azione. Vi sono dei freni regolamentativi crescenti all'innovazione, soprattutto in materia di sperimentazione animale o vegetale. Possiamo interrogarci sugli Ogm e sulla ricerca medica senza pertanto impedirne lo studio, mentre essi si sviluppano di ogni modo in altri Paesi. E occorrerà innovare molto se vogliamo aumentare la produzione agricola, viste le proposte di ridurre del 50% l'impiego dei prodotti fitosanitari da oggi al 2018.

Da parte loro, le imprese hanno impiegato tempo a comprendere cosa significasse lo sviluppo durevole. La quasi totalità dei dirigenti hanno accolto il termine come l'ennesima fantasia degli ambientalisti anglo-sassoni, non concernente in nulla le persone che lavorano *seriamente*. Verso la fine degli anni Novanta alcune grandi società tuttavia hanno compreso che meglio valeva mostrare una certa sensibilità verso questo nuovo concetto, affidandone la gestione alla loro direzione della comunicazione. Una prima svolta si è registrata agli inizi del 2000 con le normative sulla nuova regolazione economica, normative che obbligano le società quotate in borsa a rendere conto nei loro rapporti annuali della loro gestione sociale e ambientale. L'applicazione di queste normative non è stata né di massa né entusiastica, ma grazie ad esse le imprese europee hanno cominciato a cogliere quello che ricopriva l'espressione sviluppo durevole.

Questo primo decennio degli anni 2000 ha costituito un periodo di apprendimento per i dirigenti di impresa, ed una tappa decisiva è stata raggiunta con la pubblicazione, nel settembre 2010, della norma ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni. La norma dettaglia i sette settori dello sviluppo durevole: la *governance*, i diritti dell'uomo, le relazioni e le condizioni di lavoro, l'ambiente, la buona pratica degli affari, le relazioni con i consumatori e l'impegno societale (nello specifico: [1] *Responsabilità:*

l'organizzazione deve assumersi la responsabilità del suo impatto sulla società e sullo sviluppo. Deve accettare eventuali controlli ed ha il dovere di risponderne;

[2] *Trasparenza*: l'organizzazione deve essere trasparente in tutte le sue decisioni ed attività, in particolare in relazione alla sua natura, ai suoi obiettivi, ai risultati in termini di responsabilità sociale e alla provenienza delle sue risorse finanziarie;

[3] *Etica*: l'organizzazione deve comportarsi sempre in modo onesto, equo e integro moralmente. In questo atteggiamento deve essere compreso il rispetto per persone, ambiente, animali e il rispetto delle esigenze di tutti coloro che in qualche modo sono coinvolti nella attività dell'azienda;

[4] *Rispetto degli stakeholders*: l'organizzazione deve identificare tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'attività d'impresa e avere particolare attenzione per le loro necessità;

[5] *Rispetto della legge*: l'organizzazione deve accettare che il rispetto del ruolo della legge è obbligatorio e accettare che nessun individuo o ente è al di sopra di essa;

[6] *Rispetto degli standard di comportamento internazionali*: conseguentemente, l'organizzazione dovrà aderire ai principi stabiliti a livello internazionale, e rispettarli il più possibile nel caso in cui operino in Nazioni con una legislazione che entri in conflitto con queste norme;

[7] *Rispetto dei diritti umani*: l'organizzazione deve riconoscere l'importanza e l'universalità di questi diritti ed evitare di trarre vantaggio da situazioni in cui tali diritti non siano rispettati). Per ora è una norma di semplice riferimento, ma possiamo immaginare che acquisterà *autorità* nel corso del tempo. Riferendosi a quei soggetti attaccati alla qualità, si può sostenere che entro qualche anno le imprese e le organizzazioni che non avranno la *label* ISO 26000 saranno *scartate* nelle offerte di appalti, come lo sono oggi quelle che non sono certificate ISO 9000.

Ogni obbligo è una opportunità, e lo sviluppo durevole è quindi una opportunità straordinaria da cogliere per le imprese e le collettività locali dinamiche. Le sfide del riciclare, del trattamento, del risparmio energetico sono portatrici di risposte innovative e profittevoli. Nel settore alimentare come nell'etica della produzione la tracciabilità si va imponendo e comporta il

rafforzamento della prossimità e dell'accorciamento delle filiere, dal produttore al consumatore. Lo sviluppo durevole oltretutto va nel senso di una produzione locale (perché produrre altrove quello che può esserlo qui senza costi di trasporto né emissione di CO₂?). È una barriera non tariffaria alle importazioni da lontani Paesi a basso costo.

Quanto al principio di precauzione la sua applicazione massimalista potrebbe essere un freno inquietante all'innovazione. Se prima di agire o di lanciare un prodotto, una ricerca o una sperimentazione dobbiamo provare che questo non comporta assolutamente alcun rischio, l'unico rischio certo che corriamo è quello di paralizzare l'azione. Non vi è azione senza rischio.

Le scommesse sociali

Le principali poste in gioco sociali sono quelle della diversità sociali, del mix intergenerazionale e della coesione sociale.

In un'epoca nella quale l'invecchiamento della popolazione è, in alcune regioni, una delle maggiori preoccupazioni, la scommessa sul dinamismo degli abitanti – legato alla diversità sociale e al *mix* intergenerazionale – è capitale. Altri certamente vedono anche nell'importanza e nel dinamismo della loro *classe creativa* quello che costituisce la differenza tra i territori che non hanno futuro e quelli che ne hanno uno (Florida 2002; 2008).

Uno dei vantaggi maggiori di un territorio è l'armonia sociale. La sua attrattività, vale a dire la sua capacità ad attirare uomini e attività sul suo suolo, è multifattoriale. Entrano nel conto il clima, la bellezza dei paesaggi, l'accessibilità, i servizi pubblici e privati offerti, il loro costo, ma anche dei fattori più soggettivi e tuttavia reali come la qualità delle relazioni sociali, l'intensità della vita associativa, tutte cose che possiamo inglobare in un concetto più largo: la qualità della vita.

Il perimetro di quest'ultima non è facile da circoscrivere perché integra dei beni immateriali: l'aria che respiriamo, la luce del giorno, l'armonia delle relazioni quotidiane, la civiltà dei comportamenti, la sicurezza dei beni e delle persone.

Basta che questi si degradino e la qualità della vita si abbassa. Alcuni territori diventano attrattivi per popolazioni composte e da pensionati e da giovani occupati (impiegati, operai o quadri medi) che vanno ad abitare in città e borghi dove il prezzo delle abitazioni e i costi dell'abitare sono meno elevati e le condizioni di vita migliori.

Il costo della vita è certamente un criterio ambivalente: un suo basso livello contribuisce all'attrattività di un territorio, ma un territorio molto attrattivo si caratterizza per dei costi di vita più elevati, non fosse che per quello delle abitazioni. Possiamo considerare che questi scarti si riverberano sulle remunerazioni, e soprattutto sui salari minimi reali che potrebbero variare a seconda dei territori. Questa evoluzione modificherebbe la competitività dei territori, aumentando le opportunità dei meno favoriti di attirare delle attività sensibili al costo del lavoro poco qualificato.

La scommessa della coesione sociale riguarda interi quartieri delle nostre città, nelle quali migliaia di abitanti sono marchiati da una forma di *apartheid* urbano, la mescolanza sociale scompare a misura che cresce la tendenza di differenti classi a vivere solo tra sé. La concentrazione degli *handicap* nelle zone urbane sensibili non è pertanto una fatalità. In Gran Bretagna, ad esempio, le popolazioni dalla stessa origine vivono negli stessi quartieri. Ma nel quartiere indiano di Londra i ricchi e i poveri si costeggiano. La Francia si è impegnata, negli ultimi anni, in politiche volontaristiche, spesso orientate alla discriminazione positiva. L'ambizione è generosa, ma i risultati sono timidi e controversi. Alcuni autori, come Malika Sorel (2007), sostengono che queste politiche – contestate negli Usa, dove sono nate – provocano soprattutto degli effetti perversi contrari agli effetti voluti.

Bisogna riuscire nell'integrazione delle popolazioni immigrate, e questo passa forzatamente attraverso forti interventi pubblici per correggere le tendenze *naturali* del mercato a concentrare le diseguaglianze e i poteri negli stessi luoghi e nelle mani di attori più preoccupati del profitto a corto termine che dello sviluppo armonioso a lungo termine.

L'educazione dei giovani provenienti dagli ambienti più sfavoriti è, anche'essa, una scommessa: «non vi è ricchezza senza uomini educati, illuminati e portatori di progetti in una società della fiducia» (Godet, 2009), e sappiamo che – media europea – un giovane su cinque che entra alle superiori non sa leggere e scrivere correttamente. L'Europa conosce un deficit demografico, e alcuni Paesi europei soffrono anche di un sistema educativo che produce un 20% di giovani in condizione di insuccesso scolastico e di cui una parte impiega più anni nel trovare un lavoro (occorrono mediamente 7 anni perché una nuova generazione che entri nel mercato del lavoro raggiunga il tasso di occupazione dei suoi genitori).

Tra i giovani europei da 16 a 25 anni l'8% è disoccupato, ma se si rapporta questa percentuale al 40% di questa classe di età appartenente alla popolazione attiva il tasso di disoccupazione è del 20%. Più positivamente possiamo quanto meno dedurre che tra quelli che hanno fallito a scuola, e non sanno gestire i saperi di base, più dei due terzi hanno dimostrato che possono tuttavia inserirsi nel mondo del lavoro.

L'apartheid urbano si rafforza nelle nostre megalopoli e la scuola non contribuisce al mix sociale e all'integrazione: come riuscirvi in scuole dove troppi giovani non parlano correntemente la lingua nazionale?

L'Europa deve preoccuparsi dell'invecchiamento; nel 2025 l'età mediana dell'Europa a 25 sarà di 50 anni contro i 42 di oggi e i 30 negli anni Sessanta. Mancheranno 25 milioni di attivi nella classe di età 25–49 anni nell'Unione Europea (nel perimetro Europa a 25), e bisognerà quindi probabilmente aprire le frontiere per rispondere ai bisogni di manodopera in numerosi mestieri. I deficit quantitativi e qualitativi di lavoratori saranno tanto più critici in quanto lo sviluppo durevole esigerà più competenze e più polivalenza. Possiamo quindi temere un freno allo sviluppo delle innovazioni in numerosi settori.

Le scommesse nell'economia

La questione del contenuto qualitativo della crescita del PIL è ormai posta. La crescita del Pil (un flusso istantaneo in valore monetario) può aversi al prezzo

della distruzione di valori patrimoniali a lungo termine (uno stock di risorse). In molti settori l'accumulazione di quantità ha comportato l'abbassamento della qualità. Pensiamo alle relazioni umane: la moltiplicazione dei mezzi di comunicazione non impedisce la solitudine e il senso di isolamento cresce più che mai. Una crescita più ricca in qualità potrebbe anche significare più benessere.

Senza parlare delle tesi sulla decrescita, il congiungersi dell'invecchiamento delle popolazioni, dei deficit pubblici e sociali, del rincaro delle risorse naturali diventate più rare e desiderate (ma verrebbe da scrivere *bramate!*) – acqua, energia, spazio, ... –, dei contrasti in tema di ambiente nei e tra i Paesi, degli altalenanti impegni europei in materia sono altrettanti fattori che contribuiscono a prospettive di crescita *molle* in Europa.

I deficit pubblici fanno crescere l'indebitamento, e l'incremento di questi ultimi indebolisce la crescita¹². Anche se una diversa ripartizione tra il bilancio pubblico e le spese dei privati potrebbe portare a ridurre i deficit pubblici è accertato che esistono dei margini di miglioramento della produttività dei servizi pubblici, alla riduzione dei quali l'indirizzo dei governi neo-liberisti assegna prevalentemente un compito di motore della ristrutturazione della spesa pubblica. Noi pensiamo, viceversa, che la risposta si trovi *anche* nell'eccellenza delle amministrazioni, una eccellenza che è indispensabile quanto quella delle imprese.

Per i governi neo-liberisti la modernizzazione della funzione pubblica passa principalmente attraverso la riduzione degli effettivi dei servizi pubblici e secondariamente attraverso il miglioramento della loro performance. La realtà sembra mostrare che non basta sostituire due funzionari che vanno in pensione con uno solo per modernizzare i servizi pubblici. Questo modo di fare rischia anche di degradare la loro situazione senza che, per altro, la spesa diminuisca.

La deriva delle spese pubbliche dura da più di 40 anni. Nel 1972, in Italia si situava al 53,1% del Pil: la linea del 100% è superata nel 1991. Al giro di boa degli anni 2000 toccava il 110,6% (in leggere calo rispetto agli anni

¹² Come mostrano empiricamente Carmen Reinhart e Kennet Rogoff analizzando i legami tra aumento del PIL e livelli di indebitamento pubblico in differenti epoche e in 44 paesi, Reinhart 2009).

immediatamente precedenti, grazie ad un ritorno della crescita, che permise di alleggerire provvisoriamente la barca). Nel 2006 era ridisceso al 106,8%. La crisi finanziaria avviatasi nel 2008 ha fatto innalzare di nuovo il dato frenando ulteriormente l'economia (dati fonte Bankitalia). E nessuno sembra sapere in quale stato sarà il giorno in cui, per ragione di costi e di realtà economica, si imporrà il rientro dal debito. Sarà indubbiamente un lungo periodo di rigore quello che gli italiani dovranno accettare per evitare che il peso del debito pubblico spenga le future generazioni.

Il livello di vita delle classi medie sembra essere la nuova sfida del futuro. Esse dovranno pagare l'essenziale della fattura, con il rischio di una pauperizzazione che potrebbe essere accentuata dalle nuove regole energetiche ed ambientali. Numerosi beni immobiliari non saranno più a norma, e vedranno il loro valore amputato dall'ammontare delle somme necessarie alla loro messa in conformità. Le famiglie povere in reddito, di cui più di un terzo sono proprietarie del loro alloggio, rischiano di vedere il loro capitale deprezzarsi. La fluidità del mercato del lavoro, che dipende anche dalla mobilità degli attivi, sarà egualmente penalizzato da accresciute difficoltà legate all'allungarsi dei periodi di rivendita e acquisto di abitazioni.

La scommessa politica ed organizzativa

L'innovazione nei territori non è separabile dall'innovazione nelle imprese. La posta in gioco è la crescita economica, che non può essere il solo obiettivo di un territorio, ma che è impossibile non ricercare. La crescita economica può però conciliarsi con l'innovazione sociale – e vediamo che certe imprese innovatrici in questo settore (come le società cooperative e partecipative, le società cooperative di interesse collettivo, le società di mutuo soccorso) sono anche attori della vita locale, e vivono in stretta simbiosi con il loro *piccolo paese*. Ne troviamo esempi in Italia – dove le cooperative di lavoratori impiegano circa 830mila persone – e in Spagna – con il gruppo Mondragón che occupa 93mila lavoratori ed ha realizzato nel 2008 una cifra di affari di circa 17 miliardi di euro.

Imprese innovatrici apportano al territorio imposte locali e occupazione, ma non solo questo. Ci sono *anche* giovani (o meno giovani) attivi che risiedono e consumano in prossimità dei laboratori, delle officine e degli uffici. Ci sono *anche* dei lavoratori ai quali si chiede continuamente di migliorare le loro conoscenze, di dar prova di immaginazione e di creatività: fare cioè innovazione partecipata. È tutta un'animazione che rinforza l'attrattività, segnatamente per i giovani.

La *governance* è una posta in gioco trasversale ai tre pilastri dello sviluppo durevole. L'esercizio del potere, i processi della decisione, richiedono rilevanti innovazioni. In realtà, i cambiamenti in materia di quadro della vita e di sviluppo durevole sono difficili da imporre. Numerosi freni bloccano l'innovazione tanto che non è diventata banale o non è definitivamente inscritta nel paesaggio o in un modello di vita. La trasparenza e il dibattito, vale a dire la partecipazione dell'insieme delle parti partecipanti alla decisione, sono fattori di successo.

Nell'innovazione, la tecnologia è importante ma non essenziale: la critica del modello classico

L'innovazione è la realizzazione della novità. Peter Drucker (1986) definiva l'innovazione come «l'ideare e realizzare qualche cosa di nuovo, ancora sconosciuta e inesistente, in modo da apportare contribuzioni economiche nuove a partire dalla combinazione di vecchi elementi, già conosciuti ed esistenti dando loro una dimensione economica nuova». Per i capofila del management non vi è necessariamente l'inventare un prodotto in una innovazione, ma vi occorre sempre creatività, astuzia ... ed un risultato economico, ed è questo ad essere prioritariamente rilevante per le imprese, e con più sfumature per i territori.

Ikea e l'innovazione commerciale

Nessuno trova oggi sorprendente che sia possibile decidere in un primo pomeriggio di voler cambiare il mobilio della propria camera e coricarsi in un letto nuovo la sera stessa. È inutile contare sui tradizionali rivenditori di mobili per ottenere questo exploit. Viceversa Ikea lo permette. L'azienda svedese ha rivoluzionato l'industria e la distribuzione del mobile, dall'ideazione dei prodotti sino alla loro installazione presso il (e a cura del) cliente, innovando costantemente ma senza veramente inventare un nuovo prodotto – ad eccezione forse delle piccole chiavi esagonali che permettono di montare facilmente i mobili.

Vendere dei mobili in kit, a *pezzi*, non era mai stato fatto prima di Ingvar Kamrad. L'idea è notevole: nessuna attesa interminabile del prodotto, poiché il cliente porta via con sé quello che ha acquistato. Nessun errore nella consegna, nessun imballo in attesa di trasporto ... la formula elimina i quattro quinti dei litigi, e permette di abbassare sensibilmente i prezzi. Il commerciante risparmia non soltanto l'imballo a valle – poiché è il cliente che porta via il suo acquisto, ma anche una gran parte dei costi di trasporto e di stoccaggio a monte – gli imballi in kit e di forma rettangolare dei mobili occupano meno spazio delle poltrone Luigi XV o dei cassettoni dalle forme arzigogolate. L'innovazione è anche nel design: mobili in stile assolutamente nordico, dalle linee semplici, dai colori caldi, e con attitudine ad essere montati facilmente da dilettanti.

Tra le altre innovazioni dell'azienda dal logo blu e giallo vi è anche l'accoglienza nei magazzini: l'angolo per i piccoli, il ristorante e il negozio di gastronomia dove ci si può procurare prodotti svedesi spesso difficili a trovare altrove.

La dimensione dei magazzini, la diversità dei prodotti offerti, il loro design e l'accoglienza fanno di Ikea un polo di attrazione al di là della sua stretta funzione di distributore di prodotti e attrezzature per la casa. Il suo impatto sul territorio è duplice: da un lato, in termini di impianto – un magazzino che va da 26 a 27 mila metri quadrati richiede circa 7 ettari in zone dove il terreno sia facilmente accessibile e la visibilità assicurata; dall'altro lato, in termini di trasporto – la stragrande maggioranza dei clienti arriva in automobile, ma Ikea offre un *sito* per il trasporto collettivo verso i suoi magazzini. Ikea offre una immagine «sviluppo durevole», coltivata sino ad ora attraverso i suoi sforzi per ricevere la gran parte dei suoi approvvigionamenti attraverso ferrovia piuttosto che su strada, e con attenzione alla provenienza del legno utilizzato, un legno in gran parte certificato FSC (Forest Stewardship Council) – organismo mondiale di certificazione, il cui marchio FSC identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici, organismo del quale Ikea è membro da 5 anni.

In tutto questo non vi è una oncia di ricerca fondamentale, ma molta materia grigia investita con costanza nel corso di mezzo secolo.

1.5.2 L'innovazione nelle imprese, fattore di differenziazione competitiva

«In termini di redditività e di produttività, l'organizzazione industriale più dannosa è la combinazione di tecnologie moderne con i modelli antichi di gestione degli uomini [...]. Una tale organizzazione fa percepire la strategia di modernizzazione dell'impresa come una macchina da guerra contro la manodopera che essa cerca di sostituire o marginalizzare, vale a dire abbattere»
Delmas Ph. (1991), *Le Maître des horloges. Modernité de l'action publique*. Paris: Odile Jacob.

Dalla gestione dell'innovazione all'innovazione nella gestione

Sappiamo da tempo che la chiave del successo delle innovazioni nelle imprese è la capacità dei dirigenti ad adattare il loro management e la loro organizzazione alle evoluzioni tecnologiche. Bisogna riuscire sia a gestire l'innovazione – che è una delle missioni principali della direzione generale, affiancata dagli uffici studi e dai servizi di R&S, di marketing, del personale, ecc. – sia ad innovare nella gestione di tutto quello che riguarda l'impresa, ad iniziare dai quadri aziendali. Senza questa convergenza nelle evoluzioni degli strumenti, dei metodi e delle relazioni umane l'insuccesso è assicurato.

Anche se non possiamo tracciare un modello unico, le imprese tendono ad adottare simultaneamente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e delle pratiche di lavoro flessibili. Queste pratiche incorporano lo sviluppo della polivalenza, dell'autonomia dei lavoratori, del *just in time*, e percorsi qualità. Un fascio di indici sottolinea che le performance delle imprese dipenderebbero dalle complementarità tra questi cambiamenti.

L'innovazione è la materia grigia aggiunta. Numerosi autori, nell'ultimo quindicennio, si sono interessati alle questioni legate al *knowledge management*, che consiste – in sintesi – nello sviluppare le capacità organizzative al fine di acquisire, accumulare e gestire il sapere. L'arte dei gestori del sapere è di facilitare gli apprendimenti individuali, di vigilare a che la costruzione di équipe e di condizioni di lavoro favoriscano la trasmissione e gli scambi nel gruppo, ed di adattare ingegnosamente le organizzazioni all'elevamento delle competenze individuali, al fine di tentare di trasformarle in competenze collettive. Questa innovazione nell'organizzazione e attraverso l'organizzazione – che designiamo abitualmente con il termine «apprendimento organizzativo», se fa (o non si fa ...)

secondo processi complessi. Alcuni autori considerano che esso non può essere prodotto direttamente dagli individui, e che bisogna passare per il livello intermedio delle *comunità*. Alcune di queste comunità sono interne all'impresa, altre – più ampie – hanno un funzionamento *globale*.

Le comunità (di pratiche) e la gestione della conoscenza

Uno dei compiti più difficili da svolgere, in un mondo nel quale bisogna mettere all'opera sempre più conoscenze, è la loro trasmissione orizzontale (in organizzazioni troppo spesso verticistiche) e temporale, tra le generazioni che si succedono. Una gran parte dei saperi può essere codificata, conservata sotto forma scritta o digitale, ma una parte del valore delle organizzazioni consiste in saper fare, in modo rapido – nell'istantaneità, e in accessi a reti sociali, cose che un individuo – cambiando attività o andando in pensione – porta via con se. Nessuno è riuscito, sino ad ora, a risolvere questo problema in maniera soddisfacente.

Dopo la professionalità e la specializzazione, il tirocinio, il *knowledge management* e gli ambiziosi tentativi di formalizzare i saperi taciti attraverso la costruzione di modelli per la gestione delle conoscenze, cominciano ad apparire forme innovatrici – relativamente modeste ma promettenti – di condivisione di pratiche e di saperi.

Una delle maggiori innovazioni di questi ultimi anni sono i *software open source* che gli appassionati di informatica mettono a disposizione di tutti gli internauti, e che ognuno può – rispettando semplicemente alcune regole di buona condotta – migliorare di propria iniziativa a profitto di tutti. L'esempio più celebre è Linux, un sistema di gestione concorrente di Windows, che può servire tanto bene il computer di uno studente squattrinato quanto quello di un ministero, di un Comune, di una intera rete di amministrazioni. L'innovazione, in questo caso, non è unicamente il *software* ma piuttosto la forma organizzativa, vale a dire la capacità di definire una comunità di esperti che *riconoscono* le regole del loro impegno reciproco e mutuale. Nel caso di Linux vi era già una comunità, quella degli utilizzatori di Unix, impegnata in una condivisione di conoscenze.

L'innovazione dell'*open source* è l'aver trasformato questa comunità in una unità innovatrice capace di collaborare per innovare.

Le comunità di esperti, come quelle costituite intorno a Linux, attengono a quello che possiamo chiamare in modo ampio (ed alquanto debole, ma questo fa parte integrante dei modi di innovazione del Web) le *comunità di pratiche*. Sono gruppi di lavoratori che condividono le loro pratiche e le loro conoscenze in un dato settore o intorno ad un soggetto comune.

Questi gruppi si sono costituiti attorno a *software open source*, ma anche tra i ricercatori che hanno un bisogno vitale di interagire e scambiare informazioni con i loro pari in modo meno formale e più rapido rispetto agli articoli delle riviste scientifiche o dei convegni: la pubblicazione di un articolo richiede mesi, i convegni non sono molto frequenti e non permettono sempre di passare del tempo con le persone che interessano. Per moltiplicare gli scambi tra colleghi di una stessa specialità esistono mezzi più informali, più conviviali e più rapidi. Il mezzo più tradizionale è l'incontrarsi in un club nella città o di pranzare assieme. Ma questo mezzo tradizionale è riservato alle persone che si trovano in un perimetro limitato, e lo citiamo perché la prossimità geografica degli esperti è un fattore molto importante sia per le professioni intellettuali che per le imprese che fanno parte dello stesso settore produttivo. Ed è un fattore richiamato dagli autori che studiano il fenomeno delle comunità di pratiche (Wenger 1998; Wenger Snyder 2000), ma anche da quelli che lavorano sulla globalizzazione come Saskia Sassen (1991) che sottolinea l'importanza della prossimità fisica per i produttori di servizi di alto livello: «Another kind of agglomeration economy consists of the amenities and lifestyle that large urban centers can offer the high-income personnel employed in the producer services» e che sottolinea l'interesse, per questi professionisti, di essere là dove possono facilmente interagire con i propri *alter ego* – che lavorano eventualmente per altre aziende concorrenti o per società di clienti.

La Sassen (1991, p. 104) sottolinea che «it is not just a matter of being a lawyer, but where it is that you are applying these skills». Per questi professionisti

di alto livello il territorio conta in modo *altro* rispetto ad un romanziere o ad un designer, che può lavorare su un computer in un caffè in Sardegna o su un balcone di uno *chalet* in Austria.

Occorrerà ritornare sulla prossimità fisica e sulla capacità di un territorio ad offrire occasioni e possibilità di scambi, come anche uno stile di vita apprezzato dalla classe creativa. E occorrerà sottolineare che tutto questo è sia una carta vincente per lo sviluppo – se diamo credito ai lavori di Richard Florida¹³ – sia una sfida perché le azioni non sono evidenti per una amministrazione municipale giacché i risultati di queste azioni si fanno sentire solo a medio termine.

Ma esistono oggi altri modi di far vivere delle comunità di pratiche grazie alle reti sociali, come Facebook, Linked.In e altre, e alle tecniche di comunicazioni quali Skype o Google Talk, alle quali si aggiungono le risorse considerevoli di Internet – con i suoi forum, liste di discussione e altri spazi virtuali condivisi. Questi mezzi offrono delle possibilità che possono sembrare molto superiori a quelle del *sushi bar* all'angolo della strada ma che ne sono, in effetti, complementari, e che hanno permesso lo sviluppo di comunità di pratiche negli anni Novanta.

Alcune imprese (Scumberger, Hewlett–Packard, British Telecom, IBM Global Services, EDF–GDF, Renault, Veritas, Valeo, BNP Paribas, Schneider Electric, Total, Airbus, ecc.) hanno compreso i vantaggi che possono trarre da questo tipo di scambi e di funzionamento. Pezzi dell'economia, progressivamente più ampi, si fondano in effetti esclusivamente sulla conoscenza, e per farla progredire il potenziale del Web 2.0 è nettamente superiore a quello dei seminari di formazione. All'interno delle comunità di pratiche gli scambi sono più ricchi ... e autogestiti. E costano molto poco. Capita che l'impresa aiuti nella gestione di un sito, retribuisca qualche ora ogni mese ad un coordinatore incaricato di regolare i

¹³ Anche se le tesi di Florida non sono unanimemente accettate risultano tuttavia interessanti e, paradossalmente, alcune critiche che vi sono state indirizzate sono nettamente meno pertinenti in Europa che negli Usa, dove la verifica empirica della formazione della classe creativa non è sempre probante. In realtà, molti dei lavoratori intellettuali che appartengono – secondo Florida – alla classe creativa hanno un modo di vita piccolo–borghese (famiglia tradizionale e abitazione nelle periferie residenziali) in disaccordo con le griglie di lettura del sociologo.

dibattiti, finanzia l'edizione di documenti, facilita l'accesso ad esperti rinomati. Si tratta di somme irrisorie in rapporto ai costosi apparati della documentazione e della formazione.

Numerosi lavori sono stati realizzati negli ultimi 20 anni sul ruolo delle comunità nella produzione, diffusione e scambio di conoscenza. Le comunità di pratiche sono le più spontanee, e sviluppano nuove conoscenze in maniera diretta, attraverso le loro *pratiche* quotidiane e gli scambi tra i loro membri. Possono, tuttavia, far scattare una dinamica di sviluppo continuo delle capacità degli uomini e delle donne, indipendentemente dalla loro localizzazione geografica e far progredire verso un processo di innovazione globale. E vediamo anche svilupparsi delle comunità epistemiche che sono – esse sì – strutturate per la produzione di nuove conoscenze.

Resta ben inteso che è su Internet che troviamo le pratiche più innovatrici, che possono sorprendere i sostenitori dell'organizzazione gerarchica tradizionale!

*L'Internet Engineering Task Force (IETF), una potente organizzazione ...
senza organizzazione, senza supporto giuridico e senza gerarchia*

Internet, l'innovazione più straordinaria della fine del XX secolo (in 15 anni si è passati da 0 a 1,5 miliardi di individui connessi sul pianeta) funziona su norme elaborate in *peer to peer*, con tre caratteristiche inedite nelle organizzazioni umane di questa importanza (e di questa efficacia): 1) non vi è mai stato un capo: le 10 o 15 organizzazioni che assicurano il governo di Internet non sono assolutamente gerarchizzate. L'*Internet Engineering Task Force*, che ha l'incarico di elaborare le norme tecniche della rete non ha una struttura giuridica. È un gruppo fluido di persone interessate dal soggetto, una attività dell'Internet Society, organizzazione non lucrativa fondata nel 1992; 2) la maggioranza delle persone che hanno fatto Internet non erano pagate per farlo; 3) l'*Internet Engineering Task Force* prende una decisione secondo un processo in tre tempi, senza alcuna gerarchia né prerequisiti. Primo tempo: chi vuole proporre una norma (non importa quale) lancia una *request for comment* (RFC) – unica regola: non si propone una norma senza un programma definitivo, mostrando che può funzionare e come funziona. Secondo tempo: per un periodo di due mesi se ne discute nei forum. Terzo tempo: alla fine dei due mesi si vota.

L'assenza di gerarchia *interna* all'organizzazione non le conferisce evidentemente una indipendenza assoluta. La potenza intellettuale e finanziaria delle grandi università statunitensi, il dominio mondiale della lingua inglese e la localizzazione dei principali animatori di Internet fanno sì che gli Usa hanno rapidamente saputo farne una delle numerose leve del loro *softpower*(*). Cosa che prova bene l'importanza dell'innovazione in un settore geo-strategico quanto economico ...

(*) *Soft power* teorizzato da Nye, J. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. New York: Basic Books.

L'innovazione organizzata e sistemica decisa dalla direzione o emergente dal basso

In alcuni settori di attività – come quelli della componentistica elettronica e dei beni semi-durevoli destinati al grande pubblico – l'innovazione è elemento centrale, sia per entrare nel mercato e occuparvi un posto sia per crescere o semplicemente restarci, e sia anche perché essa è al cuore del funzionamento quotidiano del settore, con una reale *routine concorrenziale*: chi innova con maggiore velocità guadagna qualche mese sui suoi concorrenti, cosa che assicura una rendita limitata nel tempo ... ma che permette di guadagnare di cosa continuare ad innovare!

In questi settori la produzione di idee innovatrici e il *planning* della loro messa in opera sono organizzate e utilizzate perché considerare che l'anticipazione è impossibile o totalmente naturale e informale sarebbe incosciente. Si tratta dunque – grazie a *road maps* (strumenti per la costruzione di modelli e pianificazione della ricerca di innovazioni), di scenari e di vecchie strategie – di generare un flusso permanente di innovazioni.

Questo sforzo di innovazione può anche essere fatto nelle officine. L'innovazione partecipativa è l'indispensabile complemento dell'innovazione istituzionale, come ha mostrato nel corso del tempo Toyota¹⁴. Il costruttore giapponese produceva 30 vetture e 300 camion nel 1984, l'anno in cui Charles Erwin Wilson – Presidente generale della General Motors (che vendeva nello stesso anno 2.146.305 veicoli nel suo principale mercato – Usa e Canada) pronunciava la celebre frase: *Quello che è buono per l'America è buono per General Motors e viceversa*. Nel 2007 Toyota era diventato il primo costruttore automobilistico del mondo grazie al Toyota Production System (TPS), che accorda grande spazio al miglioramento permanente attraverso dei processi

¹⁴ Gli insuccessi registrati da Toyota nelle prime settimane del 2010 mostrano le difficoltà di conservare una strategia vincente nel tempo e diversificando considerevolmente i subappaltatori, i luoghi (e le culture) di produzione. Nella citazione di Eiji Toyota si noterà che parla di *lavoratori giapponesi*, non di americani o di cechi, le cui officine sono state messe in causa nell'*affaire* detto «del pedale dell'acceleratore». L'eccellenza è contingente ...

(*kaizen*) di innovazione partecipativa. Eiji Toyota (nipote del fondatore di Toyota) dichiarava che «una delle caratteristiche dei lavoratori giapponesi è che essi si servono tanto dei loro cervelli quanto delle loro mani. I nostri operai ci forniscono un milione e mezzo di suggerimenti all'anno e il 95% di questi sono messi in pratica». Il Toyota Production System è diventato, anche grazie agli scritti dei suoi ammiratori, il *Thinking People System* (Hoseus 2008)

Sulla scia di Toyota i costruttori del mondo intero hanno cercato di stimolare l'innovazione nelle loro officine. Anche se questa forma di innovazione è considerata come *spontanea, emergente*, per riprendere il termine che H. Mintzberg applica alla parte della strategia di impresa che sale dal terreno, essa deve essere maneggiata con cura e rispetto della popolazione alla quale si chiede di dar prova di qualità di osservazione e di creatività. Si pensi, ad esempio, al settore dell'*hôtellerie*: ipotizziamo che venga creato un laboratorio che sperimenti la creatività dei dipendenti attraverso la raccolta di tutte le suggestioni che questi propongono. Occorrerà creare una cellula di sviluppo che aiuti poi questi dipendenti a trasformare quelle suggestioni in solide proposte che saranno sottoposte alla validazione da parte della direzione. Sottolineiamo che il posizionamento della cellula di sviluppo è a monte della proposta alla direzione. In una officina di costruzione di automobili questo lavoro di approfondimento e di messa in forma è abitualmente fatta attraverso i quadri tecnici di prossimità. Nella *hôtellerie*, dove la gerarchia non ha lo stesso ruolo, l'idea di far mettere a punto una suggestione da degli specialisti relativamente autonomi e indipendenti è interessante.

Anche se la competitività delle imprese deriva in primo luogo dall'innovazione incrementale (dal *kaizen*) questo modello ha i suoi limiti: il Giappone ha dovuto scegliere, all'inizio degli anni Novanta, di investire massicciamente nel suo sistema della ricerca pubblica per costruire un nuovo modello di crescita ... che non è però ancora stato trovato.

Una nuova fase è stata superata, in materia di innovazione continua, con Google e, più generalmente, con il Web2.0, che consegna all'internauta dei servizi

in divenire perpetuo, restando quasi indefinitivamente alla versione beta. Non è più il lavoratore ma l'utilizzatore che è invitato ad innovare sia semplicemente riparando i bug sia proponendo modifiche per migliorare il *software*. Si cambia di dimensione, su due punti. In primo luogo, tra le migliaia o le decine di migliaia di utilizzatori molte centinaia hanno competenze tecniche almeno uguali a quelle degli ideatori del *software* proposto. In secondo luogo, la consultazione del cliente, dell'utilizzatore, diventa una pratica sempre meno eccezionale, entra nel costume e rischia di diventare una inevitabile condizione del successo. Alcune aziende nate prima di Internet, come il famoso costruttore di giocattoli Lego, hanno compreso l'interesse delle *comunità di utilizzatori* e ne hanno fatto un elemento della loro innovazione in materia di marketing del prodotto. E così i club Lego di co-creatori permettono al cliente di ideare nuovi prodotti utilizzando i *brix* (i famosi mattoncini) esistenti. Lego vende poi queste creazioni: 2.700 modelli vengono così messi in vendita ogni settimana sul suo sito. È, ad un livello industriale e internazionale, la stessa logica di quella delle start-up come Golden Hook o Trendy Workshop (siti francesi di moda per adolescenti e giovani).

Troviamo uguale esempio di questo bisogno di partecipazione del pubblico alle decisioni che lo riguardano nella problematica delle consultazioni e dei dibattiti pubblici.

L'innovazione nelle organizzazioni: cooperative e mutualità

È probabile che l'era dell'innovazione spinta dal consumo sia alla fine e che stiamo entrando in quella dell'innovazione spinta dalle scommesse societali.

Gli esempi che sopra abbiamo già riportato mostrano sino a qual punto l'innovazione si fonda sui legami sociali, sulla qualità degli scambi, sulla fiducia. Delle caratteristiche che non sono sempre quelle delle imprese tradizionali, motivate dal profitto e strutturate attraverso rigide gerarchie. Hanno dunque visto la luce formule alternative, costruite perché il funzionamento, la regolazione e il controllo siano assicurati con mezzi più democratici di quelli presenti nella

combinazione tradizionale delle società commerciali: capitale e lavoro, ed è il lavoro che ha il sopravvento sull'insieme

Tra le più solide di queste imprese alternative troviamo le cosiddette *Società cooperative di produzione* – che furono inizialmente cooperative *operaie*, ma che hanno abbandonato l'aggettivo per tener conto dell'evoluzione della loro popolazione: circa un quarto di loro opera nel settore dei servizi alle imprese, un altro quarto nel settore dei lavori pubblici, in terza posizione troviamo l'industria, poi il commercio, l'edilizia, il trasporto e la ristorazione, ecc.

Malgrado dei risultati poco convincenti, in una area come quella europea che afferma di porre la solidarietà e la democrazia più in alto della cupidigia, dei progetti innovativi hanno ampliato, negli ultimi anni la tavolozza delle possibilità per quelli che voglio intraprendere in modo altro; e troviamo la *Société coopérative d'intérêt collectif* (SCIC) e la *Coopérative d'activité et d'emploi* (CAE) – in Francia, e la *Community interest company* (CIC) – nel Regno Unito:

- la *Société coopérative d'intérêt collectif* (SCIC) è una forma di impresa cooperativa che permette di associare intorno allo stesso progetto molteplici attori: lavoratori, utilizzatori, collettività pubbliche, imprese, associazioni, privati. È creata per produrre beni o servizi che rispondono a bisogni collettivi. Per statuto la SCIC è radicata in un territorio; è espressamente concepita per favorire l'azione di prossimità e la cooperazione degli attori locali. Cooperativa, ne rispetta le regole: coinvolgimento di tutti gli associati alla vita dell'impresa, decisioni prese democraticamente in assemblea generale secondo il principio 1 persona = 1 voto, mantiene dei ricavi nell'impresa sotto forma di riserve indivisibili che ne garantiscono l'autonomia e la continuità. L'elasticità delle regole della SCIC facilita il coinvolgimento di attori molto diversi e ne fa uno strumento pratico e democraticamente controllato del partenariato pubblico–privato;
- la *Coopérative d'activité et d'emploi* (CAE) è un quadro economico, giuridico e sociale che permette l'esercizio di attività diverse in comune, al fine di mutualizzarle e di renderne affidabile la gestione. È ben adatta per

delle persone che vogliono creare una attività o per dei lavoratori indipendenti desiderosi di raggrupparsi. La CAE ha due ruoli: il primo, assai tradizionale, è di *accompagnare* dei creatori di impresa. Essa può aiutare un portatore di progetto a creare la sua impresa in sicurezza, poiché beneficia sin dal primo giorno dello statuto di lavoratore con contratto a tempo indeterminato e perché viene accompagnato e sostenuto dagli specialisti della struttura «sino a quando può volare con le sue ali». Le amministrazioni locali e regionali sovvenzionano questo accompagnamento – come fanno anche per molte delle strutture di aiuto alla creazione di impresa. Il secondo ruolo della CAE è quello di *impresa collettiva* che mutualizza i servizi comuni a numerosi imprenditori–dipendenti. Essa assicura la gestione delle attività sviluppate al suo interno (fatturazione, paghe, dichiarazioni fiscali e sociali, ...). Ne supporta la responsabilità giuridica e commerciale, tenendo una contabilità mensile (conto del risultato e bilancio) ed una tesoreria individualizzata per attività. L'imprenditore è contemporaneamente lavoratore dipendente della CAE e proprietario della sua attività, che esercita con un proprio marchio. Contribuisce alla copertura degli oneri comuni della CAE. Alla fine dell'esercizio i meccanismi cooperativi permettono di mutualizzare una parte dei risultati. Allorquando l'attività arriva ad uno stadio nel quale si può considerare che è vitale e pronta alla continuità, il creatore può scegliere di diventare indipendente creando la sua propria impresa, individuale o collettiva, o di confermare il suo lavoro all'interno della cooperativa diventandone associato. Questa forma di associazione presenta numerose vantaggi. L'imprenditore è assicurato: beneficia della copertura sociale di un lavoratore dipendente e può contare sull'aiuto e il sostegno degli specialisti della CAE in caso di qualunque difficoltà finanziaria, amministrativa o tecnica. Non è mai isolato, e se ne ha bisogno per una attività che supera le sue proprie competenze gli è facile trovare nella cooperativa dei professionisti pronti a lavorare con lui, che lui conosce e in cui ha fiducia.

- la *Community interest company* (CIC) è stata istituita con la legge sulle società nell'ottobre 2004 (completata grazie a dei decreti dell'agosto 2005): è una società capitalista avente un obiettivo sociale, e nella quale gli utili sono versati alla comunità o reinvestiti nel progetto, dopo una remunerazione *ragionevole* del capitale. Per essere ammessa a questo statuto la società deve farne domanda ad un *regolatore delle CIC* che attesta che essa soddisfa il *Community interest test*. La CIC dichiara formalmente quale è l'interesse generale al quale si consacra in uno *statuto* che precisa il posto degli *stakeholder*. Similmente alle riserve indivisibili delle SCIC, l'*asset lock* blocca delle riserve a beneficio dell'interesse generale. Le CIC possono essere create *ex nihilo* o attraverso la trasformazione di strutture già esistenti. Attualmente esistono già più di 100 CIC, impegnate nel settore del commercio equo e solidale, dei servizi alla persona o delle energie rinnovabili.

Delle innovazioni di rottura: l'economia quaternaria e l'economia della funzione

Numerose innovazioni che riguardano in senso stretto le imprese hanno delle ripercussioni che vanno al di là della sfera del mercato. Sono, ad esempio, quelle che consistono nel proporre servizi piuttosto che vendere prodotti, e che hanno sia un impatto economico che un impatto ambientale. Una decina di anni fa Jeremy Rifkin (2000) descriveva già la nuova era che vedeva approssimarsi, con il ruolo delle reti, con gli scambi di beni che cedevano il passo ai servizi e nella quale l'*access* (l'uso) si sostituiva alla proprietà. E si prospetta la nascita di nuove forme dell'economia dei servizi: l'economia quaternaria, l'economia della funzione, e l'innovazione nei servizi alla persona.

L'economia quaternaria consiste – fidando sulle possibilità offerte dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – nel soddisfare i bisogni dei consumatori attraverso la messa a disposizione temporanea di beni e persone in tutti i luoghi di vita e di relazione.

In modo molto simile, l'economia della funzione cerca di migliorare il modo nel quale il consumatore consuma beni e servizi, facendogli offerte che non gli impongono di acquistare i primi (i beni) per beneficiare dei secondi (i servizi). Si tratta quindi di sostituire l'uso al possesso. Non si vendono oggetti ma bensì il risultato atteso dal loro utilizzo: una temperatura di 20 gradi centigradi nell'appartamento piuttosto che un apparecchio per il riscaldamento o la climatizzazione, dei chilometri percorsi piuttosto che una vettura, ecc. L'economia della funzione, nei settori nei quali è già sviluppata, mostra dei risultati spettacolari: Michelin equipaggia circa 270.000 camion in Europa con pneumatici che non sono venduti al trasportatore ma tariffati al chilometro percorso. La formula comporta un contratto di assistenza tra il produttore (Michelin) e l'utilizzatore (il trasportatore). Grazie all'attenzione costante del costruttore all'evoluzione dei suoi prodotti, e ai diversi progressi tecnici, la durata di vita dei pneumatici è stata moltiplicata per 2,5 volte. Un altro *prestataro* innovatore, Xerox – che mette a disposizione delle aziende fotocopiatrici e stampanti attraverso la stipula di un contratto di noleggio–manutenzione – è anche spinto ad innovare da questo sistema. Xerox cerca costantemente, nel suo proprio interesse, di semplificare i componenti delle sue macchine, e ne riutilizza circa il 90% incorporandoli in materiali *rinnovati*. Il colosso Air liquide vende nello stesso modo un servizio completo, fornendo azoto liquido, che esso gestisce sino al punto di utilizzo nelle officine dei suoi clienti. Il ri–approvvigionamento viene fatto senza l'intervento del cliente: l'impianto del gas è dotato di un sistema di telemetria che registra il livello del prodotto e trasmette l'informazione a Air liquid che avvia una fornitura allorché la soglia minima viene raggiunta.

L'economia della funzione e l'economia quaternaria possono introdurre una vera rottura nelle società ancora molto centrate sulla proprietà privata, e nelle quali l'individuo *rispetta* poco quello che non gli *appartiene*. Questa trasformazione dei modi di consumo e di produzione è doppiamente facilitata dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione: da un lato, è facile localizzare oggetti *comunicanti*, ordinare e/o commissionare

apparecchiature, controllarle, fare manutenzione e rilevare dei consumi a distanza; e, dall'altra parte, la civilizzazione Internet, il *software open source*, l'economia del gratuito (Anderson 2009) fanno rapidamente evolvere le mentalità (e ci sono buoni motivi per sperare che i comportamenti seguiranno ... e che gli utilizzatori finiranno per utilizzare le attrezzature che non sono di loro proprietà come *buoni padri di famiglia* – come già fanno obbligo i codici civili agli affittuari di beni immobili).

Queste nuove formule sembrano presentare solo vantaggi: ma, dando al fornitore un potere rafforzato, possono apparentarsi ad un monopolio di fatto sul consumatore, al quale il processo di produzione del servizio che utilizza sfugge completamente. Il costo per uscirne è elevato, e il cambio di fornitore rischia di essere complicato e difficile. È più facile gestire le relazioni tra imprese (*business-to-business* [B to B], azienda-verso-azienda) – che offrono gli esempi più positivi di riuscita dell'economia della funzione – piuttosto che gestire le applicazioni in direzione del grande pubblico – (*business-to-consumer* [B to C], azienda-verso-cliente), settore privilegiato dell'economia quaternaria. E qui troviamo l'esempio, molto pubblicizzato dai *media*, del VLS (*vélos en libre service*) attivato prima a Lione nel 2005 e poi, appunto con grande successo mediatico, a Parigi.

Le vélo en libre service (vélib, vélo'v)

[La bici in servizio libero]: un successo, ma ...

1. Un bilancio economico contrastato

Nel luglio del 2007: 20.600 biciclette sono messe in servizio libero a Parigi (cosa che rappresenta un investimento di 90 milioni di euro per la società *prestataria* J.-C. Decaux – una società di pubblicità).

Due anni più tardi possiamo considerare che è un successo in termini di utilizzo: circa 60 milioni di tragitti, 177.000 abbonati lunga durata e 7,5 milioni di biglietti corta durata.

Il dato economico è meno glorioso, con più di 8.000 biciclette rubate (e i media francesi fanno ironici giochi di parole sui *vélos volés*), più di 16.000 deteriorati e dei dissensi tra il Comune di Parigi e la società J.-C. Decaux dovuti al costo per le riparazioni e le sostituzioni, ma anche alle difficoltà per il gestore di rispettare i criteri di qualità fissati dal suo committente (il Comune di Parigi) in materia di disponibilità, pulizia e manutenzione delle biciclette.

I termini del contratto sono quindi stati cambiati: la municipalità versa ora un contributo di 400 euro per ogni bicicletta da sostituire – un costo totale che potrebbe ammontare a 1,6 milioni di euro al ritmo attuale dei comportamenti incivili di chi fitta e danneggia una bicicletta.

2. Le critiche degli ecologisti

Da parte loro gli ecologisti *puri e duri* denunciano operazioni di immagine molto costose e dal risultato per lo meno discutibile in materia di trasferimento modale e di bilancio carbone. Gli ambientalisti hanno calcolato il bilancio carbone del *vélo'v* (il *vélib* lionese) e lo trovano poco convincente: i terminali e le biciclette sono imbottiti di elettronica, attività molto emettitrice di gas ad effetto serra, ed un camion circola in permanenza per equilibrare il numero di biciclette nelle stazioni. E, paradossalmente, si dichiarano in favore dei beni privati, affermando che è più produttivo favorire – attraverso politiche di comunicazione e di efficace gestione – l'uso della propria bicicletta e creare una appropriata rete di piste ciclabili.

3. Una crescita per la Città 2.0?

Gli urbanisti e il sistema delle politiche sociali, da parte loro, lavorano d'anticipo sui progressi del concetto di «Città 2.0» vedendo, viceversa, nel *vélos en libre service* un elemento strutturante nella misura in cui la comparsa dei tanti servizi di biciclette in servizio libero in varie città ha modificato i comportamenti degli utenti del trasporto pubblico e, soprattutto, impegnato le municipalità in una politica mirata ad una nuova condivisione della rete stradale (costruzione di piste ciclabili e riduzione del numero di posti di parcheggio per le auto a vantaggio delle stazioni del *vélos en libre service*).

Una innovazione procedurale che incita all'innovazione incrementale e la facilita

Studiando quello che sta accadendo già da qualche anno possiamo constatare che, contrariamente a ciò che evocano alcuni scettici, l'economia della funzione – innovazione procedurale – non frena l'innovazione sui prodotti. E stimola anche

l'innovazione incrementale perché il fornitore è permanentemente alla ricerca di miglioramenti efficienti che gli permettano di raggiungere al minor costo il risultato che vende. In più, è particolarmente all'ascolto dei bisogni e delle segnalazioni del suo cliente poiché il lavoro sui prodotti si fa nella situazione, presso l'utilizzatore, e non in un laboratorio o in una officina specializzata.

Viceversa, allorché usciamo da una relazione semplice tra un produttore che gestisce pezzo a pezzo la catena del valore del suo prodotto e un utente che si rivolge a lui senza un intermediario, l'economia della funzione richiede un lavoro di riconfigurazione: bisogna ripensare tutto il processo di distribuzione e le relazioni tra gli attori della catena (produttore, distributore, consumatore, altri prestatori di servizi). Ad esempio, la vendita di un *comfort* misurato dalla temperatura in gradi in un appartamento richiede una cooperazione tra attori che non hanno oggi rapporto tra loro: per massimizzare il suo valore aggiunto e la soddisfazione del suo cliente il *fornitore di temperatura* deve poter agire sia sul sistema di aerazione dell'alloggio e sia sulla qualità del suo isolamento termico. Deve anche dotarsi dei mezzi per conoscere esattamente i tempi di occupazione, per abbassare la portata di riscaldamento o di climatizzazione quando l'appartamento è vuoto. Con il rischio che i sistemi di rilevamento automatico siano considerati come intrusivi da parte di qualche cliente.

Modelli economici di prossimità?

L'economia della funzione modifica i rapporti tra produttori e utilizzatori. E può anche cambiare la strategia territoriale delle aziende. Alcune di queste saranno vincolate ad *avvicinarsi* ai consumatori sotto pena di perdere il controllo di una parte importante del valore aggiunto, cioè di essere trasformate in subappaltanti dal distributore locale che saprà trarre profitto dalla sua gestione del servizio a contatto del cliente finale.

Il controllo del mercato dovrà quindi probabilmente passare attraverso la soppressione, l'integrazione o il controllo rafforzato degli intermediari, e attraverso una attenzione maggiore dedicata al territorio nel quale è fornita la

prestazione: dobbiamo quindi considerare che anche un grande gruppo industriale diventi un attore locale. Si pensi al caso della *joint venture* tra Grameen e Danone per la produzione di yogurt in Bangladesh. I consumatori e gli associati locale dell'azienda francese le hanno fatto adottare una organizzazione molto differente rispetto a quella che la Danone ha sperimentato nei Paesi ricchi. La produzione è stata conferita ad officine di piccola dimensione, capaci di rispondere al consumo quotidiano di una popolazione *prossima*, utilizzando materie prime prodotte localmente. I risparmi realizzati sulla distribuzione, sulla catena del freddo e il riciclaggio dei contenitori sono superiori alle economie di scala abitualmente permessi con le grandi unità del gruppo.

Il turismo, un settore innovante?

Il turismo è una posta in gioco di prima grandezza per i Paesi ad economie avanzate. Nel 2008 il turista straniero spendeva mediamente 700 dollari Usa in Francia, 1.070 in Italia, 1.080 in Spagna e 1.600 in Germania. Queste cifre si spiegano attraverso la definizione di turista e con la geografia. É considerato come turista, secondo le norme internazionali, «chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall'esercizio di ogni attività remunerata all'interno del paese visitato» (in questo termine sono inclusi coloro che viaggiano per: svago, riposo e vacanza; per visitare amici e parenti; per motivi di affari e professionali, per motivi di salute, religiosi/pellegrinaggio e altro). Un «turista internazionale» in un dato paese è una persona che non vi risiede e che vi passa almeno una notte. Se combiniamo questa definizione con la geografia (i turisti che vengono dal nord dell'Europa e si recano in Spagna o nel Maghreb traversano la Francia o l'Italia o la Germania senza necessariamente desiderare di soggiornarvi) comprendiamo che esiste un importante flusso di *turisti* che non sono altro che in transito.

E qui la creatività e l'innovazione dovrebbero intervenire: come convincere questi viaggiatori a fermarsi qualche giorno ... Il buon commerciante è quello che trasforma in acquirente il passante entrato nella sua boutique ... e sono in migliaia ad entrare nei negozi francesi o italiani o tedeschi. É altrettanto più necessario di dar prova di creatività ora che il progresso tecnico può giocare contro questo obiettivo: la rete europea dei treni ad alta velocità e le rotte aeree *low-cost* portano più visitatori ma permettono loro anche di ridurre la durata del loro soggiorno: con il franco-inglese Eurostar un londinese amante dell'arte può recarsi a Parigi per vedere una grande esposizione, mangiare in un affermato e costoso ristorante e passeggiare un ora o due nei quartieri storici o commerciali della capitale francese senza diventare un turista secondo la definizione internazionale ... poiché sarà rientrato a casa sua a Londra la sera stessa. Come giocare su competenze altre rispetto alle attrattive turistiche tradizionali per farlo restare una notte o due?

L'attrattività di un territorio è, per i turisti, indissociabile dalla sua attrattività per i professionisti – e in particolare per i creatori di impresa. Con i mutamenti tecnologici ed economici che stiamo vivendo – esplosione delle attività di servizio, de-materializzazione di una gran parte dei compiti, comunicazioni mondiali istantanee, accesso a distanza a considerevoli risorse documentarie e/o suggerimenti, ecc. – un crescente numero di imprese possono installarsi dovunque – o quasi, e un altrettanto crescente numero di lavoratori possono lavorare a tempo pieno senza timbrare il cartellino o strisciare il loro badge ogni giorno all'entrata di un ufficio. Si osserva una forte propensione da parte dei creatori di impresa ad installarsi in aree dove la vita è facile e amena, e i professionisti – che Robert Reich (1991) chiama *i manipolatori di simboli* – lavorano ora tanto bene sul bordo di una piscina californiana quanto dentro una cascina nel Massiccio del Luberon o in un maso alpino del Trentino o in una proprietà di famiglia nei dintorni di Madrid. Gli studiosi del rurale hanno, nel corso degli ultimi anni, più volte già evidenziato la correlazioni tra la mappa delle residenze secondarie e quella dei creatori di impresa. Questa libertà ad installarsi ovunque ha dei limiti per quelli

che hanno bisogno di contatti frequenti con i loro pari. Ma è progressivamente sempre più reale per una parte dei quadri e dei lavoratori indipendenti.

*Il turismo, una scommessa di prima grandezza
per le innovazioni di ogni taglia e di ogni sorta*

L'organizzazione arcaica delle attività – spesso su base troppo stagionale – e la mediocrità della ricettività scavano queste differenze sorprendenti nella spesa per persona che entra nei diversi paesi citati sopra. In materia di turismo le innovazioni sono da ricercare, in primo luogo, in queste due direzioni (arcaismo dell'organizzazione e mediocrità della ricettività) ma anche dal lato delle tecnologie dell'innovazione e della comunicazione.

Potrebbe essere sviluppato l'utilizzo di innovazioni oggi impiegate in modo poco professionale nel settore turistico: il GPS per raggiungere senza difficoltà dei luoghi sperduti, i blog con racconti e/o diari di viaggio e foto, dove gli apprezzamenti formulati sulla ricettività da altri turisti sono cento volte più efficaci di quelli delle guide edite l'anno precedente su informazioni che datano a due o tre anni prima ... o la presenza nei mondi virtuali come SecondLife, che ha segnato il passo dopo una folgorante partenza a causa degli esigenti pre-requisiti culturali e tecnici ma che conosce ora una nuova partenza, a cui fa concorrenza il cinese HiPiHi (<http://www.hipihicom/en/>), che somiglia tantissimo a SecondLife (entrambi mondi virtuali in 3D fatti per offrire ai loro *residenti* un ambiente *on line* e in tempo reale per ideare, collaborare, commerciare, comunicare e divertirsi) e dà accesso al mercato cinese – dove si colloca buona parte del futuro del turismo.

Senza arrivare ad installare un ufficio di rappresentanza su SecondLife o su HiPiHi il più piccolo degli agriturismi sperso nell'ambiente rurale può pubblicizzarsi facilmente e gratuitamente su Google Maps, mettere delle foto su Google Earth. Il diffondersi degli Smartphone e lo sviluppo dell'informazione geo-localizzata obbligherà gli attori del turismo (dagli hotel e ristoranti sino agli uffici comunali) ad essere presenti nei sistemi di geo-localizzazione, con un livello di qualità delle informazioni fornite e dell'interattività assolutamente non paragonabili con le performance attuali di molti dei siti – mediocri – mai aggiornati, che presentano innumerevoli lacune ed errori.

Vi sono qui importanti poste in gioco per moltissime aree territoriali europee che sono per la gran parte *naturalmente* attrattive. Ma come interessare delle collettività locali che non comprendono che se non si investono (e che non investono) in queste attività il valore aggiunto generato dell'attrattività di un luogo sarà a vantaggio di altri: i grandi operatori del turismo, le catene nazionali o internazionali della distribuzione e lo Stato, che incassa la fiscalità sul valore aggiunto sull'insieme del territorio senza distinzione di provenienza geografica?

Tanto più che l'investimento in tempo, in immaginazione, in competenze e in bilancio è una condizione *sine qua non* perché delle tecnologie seducenti come Internet, il GPS, il *flash code*, il codice a barre o altri *spotcode* apportano un *minimum* di entrate locali. Non sono, in effetti, che degli strumenti seducenti e pratici che permettono di accedere ad informazioni che, in contenuto, non sono superiori alla carta stampata combinata con una buona guida turistica. L'utilizzatore non è pronto a pagare delle informazioni geo-localizzate che restano informazioni *brute*. Come costruire una ambiente cliccabile di qualità? Come creare del valore basandosi sull'esistenza di questi strumenti? È un bel esercizio di creatività ed un ampio campo di innovazioni per le collettività locali.

Vi è qui una grande scommessa per il turismo di domani, ed un importante cantiere se vogliamo far passare il turismo dall'*economia della raccolta* ad una *economia della cultura* puntando a mettere in valore le risorse in maniera metodologica, organizzata, governata e durevole.

Un nuovo dato: l'innovazione 2.0

Per fare una ampia raccolta di innovazioni di ogni genere basta passare alcune ore su Internet. Lo strumento è in sé ribelle, ma numerosi giovani creativi lo hanno addomesticato. Negli ultimi anni il paradigma regnante è il Web2.0, una innovazione dai contorni imprecisi che entra bene nel nostro quadro poiché è tecnologico solo in modo molto secondario. L'espressione Web2.0 è stata lanciata da Tim O'Reilly in un articolo del settembre 2005 («*WhatisWeb2.0?*»): nell'articolo ridefinisce l'Internet – considerato sino a quel momento come un media – come una piattaforma dove ideatori, commercianti e utilizzatori scambiano in una assenza totale di gerarchia e con dei ruoli fluidi e sfuocati, l'acquirente può contemporaneamente essere ideatore o venditore, il lettore si trasforma all'occasione in giornalista, e i *post* (i messaggi) o i commenti – versione moderna della *posta dei lettori* – diventano l'attrazione principale della maggioranza dei blog ... cioè i portali di molti quotidiani e periodici.

Secret Défense

(<http://secretdefense.blogspot.com/fr/defense>)

Il blog di Jean-Dominique Merchet sul sito del quotidiano francese *Libération* è un monumento della sociologia militare con una audience nelle forze armate incomparabilmente più importante di qualunque pubblicazione del Ministero della Difesa francese.

A titolo di esempio, J.-D. Merchet pubblicava, il 7 dicembre 2009, un trafiletto di 5 righe intitolato «Les “vives inquiétudes” du personnel de l'armée de terre» introducendo una citazione di un banale resoconto della riunione del Conseil de la fonction militaire terre (CFMT). 99 lettori hanno *postato* dei commenti. L'11 dicembre 2009 un articolo di 25 righe (in colonne strette) sul primo volo del futuro aereo da trasporto militare europeo Airbus A400M ha provocato 99 reazioni, delle quali la gran parte erano tre volte più lunghe dell'articolo. Una notizia dal titolo assai poco orecchiabile quale «L'US Air Force dévoile son drone secret: c'est un RQ-170 Sentinel!» (5/12/2009) ha provocato 24 post, dal più tecnico al più passionale, dei quali alcuni fornivano link verso articoli comparsi in diversi giornali stranieri.

La ricchezza di insegnamenti che possiamo trarre dallo sfruttamento di questo tipo di sito a fatto dire che nella nostra epoca bisogna avere denaro da sprecare per *pagare* uno studio di opinione ...

Grazie ad Internet le imprese intelligenti e intraprendenti combinano offerta commerciale e legame sociale. Diventa ordinario chiedere di partecipare alla finitura del prodotto che ha scelto. Uno dei più importanti distributori di materiale informatico al mondo, Dell, ha conosciuto la sua ora di gloria permettendo ai suoi

clienti di costruire essi stessi il loro computer – o quanto meno di combinarne i differenti elementi al momento della commessa. La società californiana Timbuk2 vende delle borse quasi esclusivamente su Internet –non ha che un minuscolo magazzino a San Francisco – e offre all’internauta la possibilità di selezionare il modello e la dimensione della sua borsa, poi di sceglierne e definire lui stesso i colori.

Alcuni e–commercianti associano ancor più l’internauta: dopo aver ideato e acquistato un maglione sul sito di Trendy workshop l’acquirente–ideatore si trasforma in fornitore virtuale; se altri clienti sono sedotti dal modello, presentato nella boutique della società, il cliente–creatore guadagna una commissione del 5% (<http://www.trendy-workshop.com>).

Altri vanno ancora più lontano: Golden Hook (impresa creata nel 2008 da Jérémy Emsellem: <http://www.goldenhook.fr>) propone al consumatore non soltanto di creare su misura il suo berretto o la sua sciarpa, scegliendone i colori, il tipo di punto e la materia (lana, angora, cachemire o alpaca) ma anche di scegliere la *nonna* che lo lavorerà a maglia. Alla relazione venditore/acquirente si aggiunge quella con le fornitrici: per esse lavorare a maglia è un passatempo che diventa una fonte di reddito, con in più una dimensione di legame sociale. Le *magliaie* sono in effetti incitate a riunirsi per delle *serate maglieria* e i clienti possono, *via* il sito Internet, inviare dei messaggi alla *loro nonna*.

Non ci pronunciamo sul futuro di queste innovazioni, ma esse illustrano bene la tendenza alla cancellazione delle frontiere tra i differenti attori, segnando un avanzamento significativo in rapporto ai siti commerciali tradizionali (Amazon, Fnac, eBay o PriceMinister ...). Gli utenti di Internet costituiscono oggi una fonte di promettenti innovazioni che non associamo spontaneamente con i territori. Ma con l’esempio delle *nonne magliaie* di Golden Hook vediamo come dei partenariati – non soltanto gratuiti ma anche remunerativi – potrebbero tessersi tra le *start-up* e dei Comuni o delle Associazioni locali che scontano una scarsa animazione per i loro pensionati.

1.5.3 I territori come ecosistemi dell'innovazione

Le teorie economiche dominanti muovono, nel contesto della globalizzazione e delle mobilità globali, sia dall'individuo (micro-economia, individualismo metodologico) sia dal sistema produttivo nazionale – da un punto di vista macro-economico.

Ma esistono anche altri livelli di aggregazione detti meso-economici. E che si oppongono ad una visione troppo centrata sulle *metropoli della conoscenza*, una visione che presenta un rischio in termini di gestione equilibrata ed armoniosa del territorio: il rischio che si produca una dicotomia tra la metropolizzazione e il *deserto*. Sinteticamente, nel 2000 le 38 principali metropoli dell'Unione Europea si estendevano su meno dell'1% del suo territorio ma accoglievano il 27% dei suoi occupati e producevano il 29,5% del suo Prodotto Interno Lordo (PIL). La ragione che viene data è *semplice*: lo sviluppo economico andrebbe di pari passo con l'agglomerazione delle attività. E consisterebbe soprattutto nel fatto che le attività di ricerca e dell'innovazione sono tra le più concentrate al mondo. Vi è, da questo punto di vista, una grande e diffusa confusione secondo la quale le tecnologie dell'informazione e della comunicazione porteranno ad un frammentazione geografica delle attività intellettuali. In realtà, e i dati lo confermano, esse possono essere diffuse nel mondo intero: ma la creazione della conoscenza esige lunghi periodi di scambi e discussioni faccia a faccia. Ed è per questa ragione che i migliori ricercatori vogliono assemblarsi con gli altri migliori ricercatori, cosa che spiegherebbe l'estrema concentrazione della ricerca, ad alto livello di eccellenza, in un centinaio di università, istituti e laboratori nell'insieme del globo. L'innovazione sarebbe geograficamente concentrata perché il raggruppamento dei ricercatori permette una più grande creatività.

Ma potrebbe esistere anche un'altra lettura del fenomeno: e che parte dall'affermazione che il dinamismo conta più della dimensione. E che porta a relativizzare il rischio della citata dicotomia. Ad esempio: il Comune di Stoccolma conta 825.000 abitanti circa, la Grande Stoccolma ne censisce 1.250.000 circa – su un territorio nel quale si contano più alberi che case – e il

secondo Comune della Svezia, Göteborg, raggiunge i 510.000 abitanti circa. Siamo ben lontani dal numero di abitanti di Tokyo o di Città del Messico. E la demografia delle regioni dell'Europa centrale e meridionale risulta favorevole alla provincia e, in generale, la demografia dell'insieme di questi territori migliora sia sotto il profilo dell'incremento dei tassi di crescita sia sotto il profilo del rallentamento del tasso di decrescita. E le regioni che ospitano le metropoli non figurano tra quelle che crescono di più o che decrescono di meno. In breve, constatiamo che i territori di taglia demografica relativamente modesta resistono meglio. I distretti e i *sistemi locali di produzione* (SLP)¹⁵ sono sempre vivaci anche se sono stati eclissati nei media dai poli di competitività. Ma possono fare meglio: avere delle strategie offensive adatte (esiste una tipologia di strategie tipo, ma ogni territorio deve combinarle in funzione delle sue caratteristiche) e sviluppare delle *offerte di sito* facendo giocare delle sinergie locali. E allora i sistemi locali di produzione creano essi stessi i loro vantaggi comparativi.

Il territorio, per avere successo, deve costruire – o per lo meno favorire – un processo di sviluppo che comporta necessariamente 3 dimensioni: l'innovazione, la capacità ad adattarsi, la capacità a regolare. È l'azione dinamica delle reti di attori che permette la realizzazione concreta di queste condizioni, reti istituzionali e reti professionali informali che si annodano sul territorio.

I poli della competitività: delle varietà da non confondere

Le politiche pubbliche dei poli della competitività (avviate nei diversi Paesi europei a partire dal 2005), alla luce di quanto appena detto, costituiscono un rilevante incentivo all'innovazione industriale attraverso la de-compartimentalizzazione del sistema produttivo su una base territoriale.

¹⁵ I sistemi locali di produzione sono raggruppabili in tre tipi: i *distretti industriali* costituiti dalle Piccole e Medie Imprese e lavorano in uno stesso settore di attività (meccanica, occhialeria, calzaturiero, bulloneria, elettronica – industriale o per uso domestico, abbigliamento, ecc.), i *distretti a vocazione tecnologica* (ingegneria bio-medica, ecc.), i *sistemi coalescenti*, non specializzati ma con strategie simili e che condividono dei mezzi comuni.

Una politica industriale fondata sull'innovazione e i territori

Vi è una affermazione largamente condivisa dagli amministratori pubblici che sostiene che – in una economia globalizzata – se si vuole creare dei poli la competitività deve passare attraverso l'innovazione. L'Europa non può guadagnare punti nell'economia mondiale spossandosi in modo estenuante nel tentativo di ridurre i suoi costi di produzione a fronte di Paesi nei quali la manodopera costa 30 volte meno che in Europa e dove non esiste protezione sociale. Una delle rare soluzioni possibili è di accelerare l'innovazione: e, tenendo conto che l'innovazione tecnologica è oggi largamente alla portata di grandi Paesi quali la Cina, l'India o il Brasile, non basterà solo l'innovazione *tout court* ma bisognerà assolutamente puntare su una innovazione *altra* dall'*high-tech*.

La politica pubblica dei poli della competitività è stata quella dell'incitare all'innovazione industriale attraverso l'apertura del sistema produttivo su base territoriale (ammodernamento dei sistemi locali di produzione, cluster, distretti, ...). Una rilevante innovazione è stata la procedura del finanziamento pubblico, con la messa in essere di quella che si avvicina allo *sportello unico*: i fondi unici interministeriali.

In realtà il principio dei poli si ispira a diversi modelli: le prime realizzazioni – che illustrano uno sviluppo perfettamente endogeno, sono i distretti industriali italiani – sistema di imprenditorialità locale che si è costruito e sviluppato su delle attività economiche tradizionali preesistenti. Il modello più diffuso era quello di una piccola industria di paese destinata a soddisfare i mercati locali, mescolando lavoro a fattura, artigianato familiare e piccoli laboratori e/ officine [All'interno di una vasta letteratura citiamo il bel libro di Lucio Fabi, *La cultura della sedia. Storia, origini e sviluppo del «Triangolo della sedia»*, Udine, Cooperativa editoriale Il Campo, 1992, che descrive la storia del *triangolo della sedia* nel Friuli dalla seconda metà del XIX secolo sino alla fine del XX secolo].

In un contesto di crescente concorrenza e in assenza dello Stato sociale gli uomini di questi distretti hanno cercato da sé stessi la migliore efficacia individuale e collettiva. La formula è stata quella di un gran numero di

piccolissime imprese, spesso concorrenti sul mercato, ma complementari in termini di specializzazione produttiva. Le loro risorse erano una forza di lavoro numerosa in queste regioni e delle competenze riunite mobilitando tutti i membri della comunità: lavoratori autonomi, artigiani, piccoli imprenditori e capifamiglia.

Grazie alla loro efficienza questi insiemi produttivi hanno conquistato solide posizioni su scala europea e a livello mondiale, in settori quali l'abbigliamento, l'arredamento, il tessile, il cuoio, la scarpa, la macchina utensile, la meccanica di precisione, l'occhialeria, ecc.

Queste forme di funzionamento sono state teorizzate da Alfred Marshall (1890), economista neo-classico britannico, che formulava nei suoi *Principles of Economics* tre principali ragioni sul perché l'industria e la popolazione si concentrassero in dei territori di taglia relativamente modesta e con una popolazione sufficientemente densa: (i) il capitale umano presente, la facile diffusione del sapere attraverso la prossimità e la circolazione degli uomini; (ii) i mercati di approvvigionamento; (iii) il mercato del lavoro, più ricco e più fluido se manodopera e occupazione sono numerose in un perimetro limitato.

Michel Porter, docente ad Harvard, è – con i suoi lavori sui *cluster*¹⁶ – in linea diretta con Marshall. Ha introdotto i centri di ricerca nei suoi modelli, e analizza i fenomeni di cooperazione e di concorrenza con il suo classico strumento delle *forze* (imprese concorrenti nel settore, fornitori specializzati, clienti) completato con il ruolo sia degli attori che apportano competenze e conoscenze – fornitori di servizi, università, specialisti – e, malgrado le concezioni ultra-liberiste di questo consigliere del Presidente Reagan, sia con il ruolo dello Stato, inevitabile quando ci si interessa di territori. Il credo di Porter è che più la concorrenza è dura, più le imprese sono incitate a superarsi, e più il cluster ha opportunità di successo.

¹⁶ Porter ha lanciato, nel 2002, con i suoi studenti un programma – il *Cluster Mapping Project* (Progetto di descrizione dei cluster) – che raggruppa una considerevole massa di dati su tutti i cluster statunitensi. Nel 2006 li ha estesi al mondo intero. Si può accedere al *Cluster Mapping Project* sul sito dell'Institute for Strategy and Competitiveness: <http://www.isc.hbs.edu>.

Delle attitudini molto differenti vis-à-vis dell'innovazione

Possiamo distinguere tre tipi di poli della competitività:

- i poli *business oriented*, eredi dei sistemi locali di produzione, che avevano già una lunga storia alle spalle nel momento in cui l'etichetta di *polo della competitività* è stato loro accordato. Tipicamente endogeni, sul modello dei distretti italiani, avevano vocazione a cooperare in numerosi campi della loro vita quotidiana: produzione, formazione, immagine e comunicazione, promozione. Hanno giocato la carta della ricerca per ottenere la *label*, ma questo non era la loro priorità prima di depositare il loro dossier;
- i poli di *pianificazione e/o gestione del territorio*, centrati sullo sviluppo locale, spinti e sostenuti dalle istanze territoriali. La cooperazione vi è meno *organica* che nei primi, Possono avere una strategia di specializzazione come anche una strategia di specificazione. Vi si accorda una attenzione un po' più sostenuta rispetto ai poli *business oriented* alla cooperazione con le istituzioni di ricerca;
- i poli tipo Silicon Valley, nei quali la dimensione ricerca è quella primaria, e che lavorano su importanti progetti in stretto contatto con laboratori universitari, enti – pubblici e privati – di ricerca, ecc.

É chiaro che l'innovazione (soprattutto tecnologica) non ha lo stesso peso nei 3 tipi di poli.

Tuttavia nel funzionamento dei poli una difficoltà supplementare deriva dall'importanza che può assumere l'innovazione nel *business model* delle imprese in concorrenza. Quando l'innovazione, la ricerca, la conoscenza sono elementi cruciali per una azienda non è facile farla cooperare con i suoi concorrenti in questi settori. Si è in una situazione di *coo-competizione*, che può avere successo solo in circostanze particolarmente favorevoli (abitudine a lavorare insieme su progetti meno sensibili, fiducia nelle équipes, rispetto reciproco tra i dirigenti, ecc.)

Questa difficoltà a condividere conoscenze vitali è moltiplicata allorquando le imprese sono di dimensioni e taglie molto differenti, cosa che ha già dato luogo a critiche e a polemiche sul ruolo assegnato alle Piccole e Medie Imprese nei poli.

La ricerca pubblica accessibile alle imprese: il caso degli Instituts Carnot

Per aiutare le Piccole e Medie Imprese ad accedere ad una ricerca di qualità occorre mettere in essere una politica di *labelling* tra i centri di ricerca. In Francia, dopo una selezione molto severa, è stata concessa la label Institut Carnot – per un periodo di 4 anni – a dei laboratori dei quali è riconosciuta la qualità nella ricerca e che sono impegnati, con una quota rilevante dei loro mezzi, in partenariati con imprese.

A questa *label* è associato un investimento finanziario che permette al laboratorio di mantenere la qualità delle sue proprie ricerche, in proporzione dei mezzi che destina al servizio di questa ricerca partenariale. Più il laboratorio si apre ai problemi dell'impresa, più riceve mezzi per *crescere* nei propri settori di competenza. Dotato di 60 milioni di euro questo investimento finanziario ha una reale efficacia.

Essendo uno dei problemi delle Piccole e Medie Imprese quello di riuscire a condurre ricerche pluri-disciplinari – mentre i laboratori pubblici sono mono-disciplinari, gli Instituts Carnot si sono costituiti in rete attraverso la costituzione dell'associazione «Ai.Carnot», che dovrebbe costituire una idonea risposta. La copertura geografica degli Instituts Carnot permette l'indispensabile prossimità alle Piccole e Medie Imprese. E la presenza dei Carnots nella gran parte dei poli della competitività va nella stessa direzione di senso.

Le trasformazioni in corso e il futuro dei poli innovatori

Occorre ricordare come è avvenuto l'avvio dei poli e le critiche mosse, spesso contraddittorie. Molti osservatori hanno criticato la *spalmatura* dei fondi pubblici, indotta dal numero elevato di poli riconosciuti, affermando che l'effetto degli investimenti finanziari poteva essere più rilevante se lo sforzo finanziario fosse stato più concentrato e mirato. Altri osservatori hanno fatto notare come alcune imprese siano state scartate attraverso delle condizioni restrittive di prossimità territoriale.

Superando questa fase storica occorre sottolineare due nuovi fenomeni. Il primo è la forte crescita dei partenariati tra poli di una stessa regione, ma soprattutto di regioni e di settori differenti. Si tratta di un movimento innovante che permette di superare la *frammentazione dei saperi*. Il secondo movimento che si sviluppa è l'*open innovation*: l'industria acquista le idee che può sfruttare, i brevetti con l'aiuto dei quali conta di «innovare» *stricto sensu* (vale a dire senza aver essa stessa partecipato alla ricerca), e vende – o fa sviluppare dai partner – quelli che ha depositato ma non ha i mezzi o l'opportunità di utilizzare lei stesso. Può così esternalizzare la sua R&S oppure organizzare un *ecosistema* condividendo un campus, un incubatore o ogni altra struttura ricettiva con altri attori che hanno centri di interesse più o meno vicini ai suoi (Chesbrough Garman 2009). Ma possiamo avere anche una visione più ampia della *open innovation* (innovazione aperta), che consiste nell'andare oltre gli attori tradizionali dell'innovazione e alimentarsi alle differenti fonti di idee e di competenze accessibili in tutto il mondo per innovare andando a *cercare* idee e competenze sforzandosi di mobilitare l'intelligenza, l'inventiva e la conoscenza umana da dovunque arrivi, in particolare con quello strumento rappresentato da Internet

Lo sviluppo endogeno: dai fatti alle favole

Lo *sviluppo endogeno* non è il portaferriti della globalizzazione: non può essere confinato ad un ruolo di conservazione di attività in territori incapaci di sostenere la concorrenza internazionale. È, in realtà, l'espressione di una vitalità, di una cultura e di una organizzazione sociale spesso molto antiche.

Abbiamo già evidenziato che per far fronte a delle economie diversificate e concorrenti – i cui i costi di produzione sono inferiori a quelli dei Paesi sviluppati – non abbiamo altra carta vincente che l'innovazione e la creatività

Fare emergere queste carte vincenti non si decide dall'oggi al domani. Occorre del tempo e dei riferimenti comuni (culturali, familiari, politici – come si osserva nei distretti industriali italiani) per fare emergere delle attività in armonia con le competenze degli uomini e le possibilità del territorio. I vantaggi competitivi sono

il più delle volte *creati*, e non *naturali* come insegna la teoria economica standard. I territori competitivi sono entità economiche costruite, e gli strumenti più importanti di questa costruzione sono le reti professionali e informali. Un esempio di materializzazione di queste costruzioni è la Denominazione di Origine Controllata (DOC).

Le caratteristiche dei territori capaci di sviluppo endogeno

Il modello più corrente dello sviluppo endogeno è quello di una organizzazione sociale della produzione industriale in rete di piccole e medie imprese locali, concentrate in una industria o in una filiera di produzione specifica, capace di una grande flessibilità nel rispondere alla domanda diversificata di beni e servizi. La cooperazione tra imprese specializzate può permettere produzioni competitive ed esportabili.

Una delle forze di queste strutture localizzate è la attitudine ad adattarsi e ad innovare, attitudine che si basa su una rilevante capacità di apprendimento e di evoluzione grazie a dei saper fare tecnici – talvolta molto antichi.

L'innovazione è facilitata dalla mobilità della manodopera tra imprese locali e dalla concentrazione territoriale delle attività e delle persone. La prossimità geografica favorisce la circolazione di conoscenze non formalizzate (saperi taciti).

Un'altra caratteristica importante dei territori capaci di crescita endogena è l'intensità delle relazioni, degli scambi di informazioni e di servizi basati su relazioni non di mercato (non commerciali) grazie alle prossimità professionali o familiari. Gli attori si conoscono per molte ragioni, sono abituati a lavorare insieme ed hanno tra loro contatti frequenti e regolari.

Lo sviluppo del territorio è quasi sempre sostenuto dalle istituzioni pubbliche e private, dalle organizzazioni professionali di tipo consiliare o sindacale sino alle associazioni a finalità socio-economiche, politiche e culturali. Al di là delle abituali divergenze di finalità o di opinione, l'insieme degli attori individuali e istituzionali condividono uno stesso sistema di valori e sostengono le loro imprese e le loro attività.

La complessità e l'efficacia di queste costruzioni, riportata in sintesi con l'esempio del caso di Forcalquier (vedi sotto), mostra come lo sviluppo locale endogeno sia stato rilanciato dalla crisi iniziata nel 2008. Lo sviluppo locale endogeno appare, in realtà, come un mezzo per ridare un senso a delle solidarietà di prossimità e per mobilitare attori locali intorno a progetti collettivi di salvataggio o di ripresa per dei pezzi interi dell'economia locale.

In questo tipo di sviluppo le azioni sono molto qualitative, spesso di carattere artigianale, tenuto conto del posto che vi occupano la dimensione umana e il carisma dei leader. Constatiamo che si basa sul capitale sociale, la demografia, la storia e la politica locali e che il ruolo dei poteri pubblici non può essere che di

create un clima *generatore di attività*, soprattutto favorendo le cooperazioni *orizzontali* tra attori.

Una forma di innovazione più familiare, associando produttori e consumatori, si è venuta costruendo intorno al consumo di prodotti locali. Le associazioni che sostengono la conservazione di una agricoltura *paesana* conoscono un sorprendente successo. Esse fanno incontrare agricoltori impegnati in forme di coltivazione rispettose dell'ambiente con consumatori attenti alla, e preoccupati per la, qualità e alla prossimità. Il produttore mette a disposizione dei suoi clienti un paniere di prodotti freschi, con tre obiettivi: (i) evitare lo spreco poiché tutto quello che è prodotto viene consumato (nel sistema ordinario di distribuzione sino al 60% del raccolto può restare sul campo), (ii) diminuire il prezzo delle derrate, (iii) garantire l'utilizzo di metodi agronomici *alla contadina* o biologici sui quali produttori e consumatori si accordano al momento della firma del contratto.

Anche un rinnovo dell'interesse per un turismo di prossimità si è fatto sentire nel 2009 e nel 2010 sotto la doppia costrizione dell'insicurezza crescente in molti dei soleggiati paesi *low-cost* e dei bilanci calanti a causa della crescita della disoccupazione, della cassa integrazione e in generale per la crisi attuale.

Le differenze di sviluppo tra territori, a opportunità di partenza uguali, sono spesso dovute all'esistenza di forti interazioni tra i processi di mercato e le relazioni fuori dal mercato. Ci richiamiamo qui alla letteratura propria della cosiddetta *nuova economia geografica*, che mostra che nell'era post-industriale le nuove carte vincenti di un territorio sono meno un facile accesso alle risorse naturali o la posizione geografica all'incrocio di rotte di navigazione o di strade di circolazione e più le relazioni di scambi intellettuali e di stimolazione innovatrice che si annodano tra il mondo degli affari e quello della ricerca o dell'educazione.

Forcalquier, paese dei profumi e dei sapori

La storia del polo di competitività «Parfums arômes senteurs saveurs», radicato in parte nel territorio provenzale del paese di Forcalquier – l'altro componente è la città di Grasse – è particolarmente istruttiva. Alla fine degli anni Settanta il territorio era rurale, senza nessuna tradizione industriale e il turismo – che muoveva i primi passi – completava le attività agricole tradizionali. Un piccolo gruppo di giovani amici, che avevano terminato i propri studi universitari, tentarono – individualmente ed assieme – di creare o di riprendere delle piccole imprese locali con alterna fortuna. Questo gruppo di amici aveva in comune due cose: la prima era la frequentazione di un microcosmo artistico cosmopolita drenato dalla presenza della casa editrice e discografica di musica classica «Harmonia Mundi» – impiantata in un vicino villaggio; la seconda era che nel loro inconscio collettivo conservavano e portavano l'attività ancestrale della distillazione e della valorizzazione delle piante aromatiche e medicinali del vicino Massiccio della Lure.

E così nasce, nel 1978 – partendo dalle attività della distilleria Henri Bardouin – la catena di distribuzione di prodotti regionali «La Taste», che conterà sino ad 85 boutique prima di essere rivenduta e andare a rotoli poi (un successo seguito da un insuccesso). Nel 1976 viene creata l'azienda «L'Occitane» – che ha come obiettivo quello di valorizzare delle materie prime locali; essa costituisce oggi un attore-chiave per le filiere delle produzioni con l'etichetta DOC e, da qualche anno, anche per gli ingredienti biologici certificati. L'azienda cresce rapidamente: oggi occupa circa 2.500 dipendenti e distribuisce i suoi prodotti in 1.000 boutique sparse in 85 Paesi. «L'Occitane» diventa una formidabile locomotiva di sviluppo industriale in questo settore attraverso il *franchising*. Degli ex lavoratori dipendenti creano numerose imprese nella stessa zona – ad esempio «Bains & Arômes» e «Terre d'Oc» – che contano più di cento dipendenti ciascuna. La saga non si ferma qui: nel 1996 è lanciata «Olivier & Co.», una catena di distribuzione specializzata negli oli, condimenti e cosmetici biologici e che conta circa 100 boutique, metà delle quali fuori dalla Francia.

La dinamica della crescita basata sulla valorizzazione della tipicità del territorio e della sua immagine (lavanda, paesaggi mediterranei, cultura e cucina provenzale, natura e benessere) si è basata su un percorso continuo di valorizzazione del potenziale endogeno, un forte grado di cooperazione tra le imprese – anche in materia di formazione del personale, e l'assistenza metodologica più che finanziaria di numerosi programmi pubblici europei (Leader, Interreg, Equal, Feder) e francesi (percorso per il riconoscimento del DOP per la lavanda e il formaggio *Banon*, Parco naturale regionale del Luberon, il Sistema Produttivo Locale «Senteurs et saveurs de Haute-Provence», il polo di competitività Pass). E questa dinamica della crescita ha tratto partito dalla prossimità di grandi città universitarie, quali Aix-en-Provence e Marsiglia.

Localmente, la filiera – dalla produzione agricola sino alla distribuzione – rappresenta attualmente più di 1.300 posti di lavoro diretti e 3.500 indiretti, per una giro d'affari di 300 milioni di euro realizzati al 50% dall'esportazione. E questa filiera ha visto aggregare intorno a lei attività turistiche, culturali e dell'alta tecnologia.

Possiamo illustrare questo punto attraverso l'esempio di territori che, pur poco favoriti, hanno saputo svilupparsi in maniera rimarchevole su basi puramente locali: restiamo in Francia e troviamo il caso del piccolo comune di Saint-Bonnet-le-Froid – situato nel dipartimento dell'Alta Loira della regione

dell'Alvernia – che dai 180 abitanti dei Censimenti del 1982 e del 1990 ne conta 239 al Censimento del 2006. Grazie soprattutto al carattere imprenditoriale e innovativo dei fratelli Marcon alcune iniziative locali hanno fatto di questo minuscolo e banale villaggio dal clima rude un luogo di turismo e di gastronomia di alto livello. L'innovazione che hanno saputo sviluppare i suoi abitanti implica due aspetti: il primo riguarda le istituzioni, con la loro abilità nel combinare iniziative pubbliche collettive con quelle puramente private; il secondo riguarda il turismo, con offerte che mostrano fiuto e capacità di comprendere le aspettative dei potenziali clienti. I commercianti di Saint-Bonnet-le-Froid si sono basati su un mercato regionale piuttosto che esclusivamente locale e su una offerta che mette in primo piano i prodotti locali (soprattutto i funghi).

Saint-Bonnet-le-Froid:

dalla depressione rurale alla notorietà mondiale

Negli anni Sessanta e Settanta questo villaggio in declino, sulla china dell'abbandono, rinasce sotto l'impulso di giovani che, piuttosto che emigrare verso la città, preferirono investire in micro-imprese locali intorno ai settori dello sci, dell'artigianato e del commercio. Lo sviluppo avanza combinando, nel corso di più decenni, abilmente iniziative pubbliche e private (individuali e collettive). L'amministrazione comunale approfitta di crediti destinati al rinnovamento rurale per creare una scuola per lo sci di fondo e alcuni alloggi. Dei commercianti sviluppano strutture alberghiere e turistiche, un ristorante ottiene una prima stella Michelin, poi due, poi tre ...

La stessa *squadra* amministra il Comune, investe nel commercio e coinvolge la popolazione intorno ad un evento annuale: il passaggio del rally di Montecarlo per alcuni anni, poi crea la fiera del fungo champignon.

Oggi Saint-Bonnet-le-Froid offre 4 ristoranti (di cui uno si fregia di un *3 stelle*), 4 hotel dotati di ogni confort (da 2 a 5 *stelle*), due bad and breakfast, e sta avviando la trasformazione – con tutti i suoi commercianti – dell'insieme delle strutture turistiche in un *resort* di alta qualità ambientale e con energie alternative ...

La sanità: dei giacimenti di innovazioni che è indispensabile sfruttare

Nei territori l'innovazione sociale è fortemente inquadrata da regole giuridiche, amministrative e finanziarie. La domanda che si pone è quindi: come migliorare tale aspetto della vita nel territorio, ovvero come meglio gestire localmente rispettando globalmente le regole ma come farle evolvere a fronte dei bisogni.

Delle innovazioni indispensabili nell'organizzazione delle cure e della prevenzione: reti sanitarie locali e cooperazione allargata tra i professionisti

L'organizzazione delle cure è, per molteplici ragioni, una attività complessa. A fronte di un solo individuo essa pone un elevato numero di professionisti, ognuno avente una sua specializzazione: generalista – lo specialista in medicina generale o in medicina interna, cancerologo, gerontologo, cardiologo, diabetologo, urologo, fisioterapista, infermiere, dietologo, neurologo, farmacista ... con luoghi e modi di intervento differenti: istituzioni ospedaliere di ogni genere, medicina di base (ambulatoriale o domiciliare), case di cura.

Questa atomizzazione pone sempre più problemi. L'invecchiamento della popolazione obbliga in effetti a prendere in carico ed a seguire regolarmente pazienti anziani che soffrono di numerose patologie, soprattutto malattie croniche che hanno bisogno quotidianamente di cure – nei due sensi del termine che gli anglo-sassoni distinguono in *care* (servizi alla persona) e *cure* (cure mediche).

Le sole cure dette *primarie* necessitano dell'intervento – e della cooperazione – di molteplici intervenienti, in condizioni che non sono più adatte alla popolazione dei medici. Un medico non lavora più 365 giorni all'anno, e lo farà tanto meno in futuro quando i medici più anziani – di una disponibilità quasi totale – cederanno progressivamente il posto a uomini – e soprattutto donne (cresce il numero delle studentesse di medicina) – preoccupati di preservare la loro vita privata, e che lavoreranno a tempo parziale (un fenomeno che sta emergendo già da qualche anno [dati di fonte Eurostat, e riferiti a tutti i Paesi europei, dicono che le donne medico generalista hanno una attività inferiore a quella dei medici maschi, e che le donne lavorano meno giorni e realizzano meno prescrizioni e/o ricette per giorno – cosa che però può anche essere letta come una *positiva* attenzione delle donne medico verso una medicina olistica e una maggiore attenzione alla salute relazione dei pazienti).

Le condizioni di lavoro di questi professionisti sono spesso difficili e provocano una disaffezione marcata nei confronti del funzionamento tradizionale della medicina. Si registra un calo negli *insediamenti* di nuovi generalisti

soprattutto nelle zone rurali, e la maggioranza dei nuovi medici sceglie il lavoro dipendente. Gli specialisti si fanno rari, anche nelle città medie. Solo le regioni particolarmente attrattive hanno una densità medica superiore ai loro bisogni. Nelle altre regioni è la penuria, i piuttosto una forma subdola di razionamento attraverso i ritardi e attraverso il denaro.

É possibile migliorare sensibilmente la situazione innovando. In numerose regioni, e segnatamente nelle zone rurali, la soluzione sarebbe di abbandonare le vecchie forme organizzative e di sostituirle con forme nuove, come le reti territoriali di sanità e gli studi medici pluri-disciplinari che permettono un esercizio più collettivo, più cooperativo, più organizzato della medicina e delle cure, e condizioni di lavoro in fase con le aspirazioni dei giovani professionisti. Queste innovazioni organizzative faciliteranno (faciliterebbero?) maggiormente le innovazioni tecnologiche e aprirebbero (apriranno?) la strada verso profondi cambiamenti, come la priorità data alla prevenzione con lo strumento del lavoro dipendente o del pagamento a prestazione. Il principio di questi cambiamenti è largamente accettato, la difficoltà maggiore è nella loro messa in opera verso la quale le autorità responsabili non hanno dato prova di un saper fare sufficiente.

Semplificare radicalmente l'aiuto sociale grazie alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione

La lotta contro la povertà e l'esclusione ha generato una considerevole sovrapposizione di misure, diventate illeggibili e incomprensibili. E, soprattutto a livello dei distretti sanitari, diventa urgente proporre una semplificazione radicale attraverso l'unificazione e l'integrazione, con la presa in carico delle persone in difficoltà attraverso un operatore responsabile, uno *sportello unico* come hanno saputo fare i canadesi – con *Service Canada* (2005)– o gli australiani – con *Centrelink* (1997).

In Europa il concetto di sportello unico è diffuso, ma la realizzazione è difficile. Si potrebbe innovare in questo settore ricorrendo alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con un portale Internet, supponendo a

monte una integrazione minimale dei servizi attraverso la strutturazione omogenea dei dati. L'interesse di questa formula consiste nel fatto che rispetta strettamente le decisioni politiche e le volontà del legislatore poiché le prestazioni restano immutate, si trasforma solo la loro amministrazione.

Le formazioni innovanti

Occorre esplorare il tema della formazione lungo tutto l'arco della vita (*life long learning*) secondo due assi principali: (i) l'innovazione nei metodi pedagogici (e nell'ingegneria della formazione) e (ii) il legame tra le competenze e la formazione, legame che ricopre le numerose interazioni tra le istituzioni educative e il loro ambiente. Questi due assi si sovrappongono e si intersecano evidentemente in molteplici modi.

L'innovazione nei metodi pedagogici e nell'ingegneria della formazione è stata favorita dalla regionalizzazione della formazione professionale, che permette ai datori di lavoro di dialogare con i formatori e di far evolvere le formazioni ad un ritmo vicino all'evoluzione delle tecniche e delle novità di ogni genere (attrezzature, materiali, organizzazioni). Da parte loro le istituzioni educative possono costituire delle risorse per le imprese – in particolare le più piccole – non soltanto per la conservazione e lo sviluppo delle competenze dei loro collaboratori e/o dipendenti ma anche per mezzo delle piattaforme tecnologiche alle quali una impresa può indirizzarsi per una cooperazione su un tema che l'interessa. Una piattaforma tecnologica *riunisce* laboratori di ricerca, strutture di appoggio alle piccole e Medie Imprese, istituzioni educative (superiori e secondarie), partner industriali e istituzionali. Essa può quindi aiutare le imprese a svilupparsi e accompagnarle nella messa in essere di loro nuovi progetti e, contemporaneamente, favorire la relazione tra il mondo dell'impresa e quello della formazione.

In differenti e numerosi territori vengono prese molteplici iniziative, spesso di modesta taglia ma importanti per le loro poste in gioco, poiché si tratta di permettere a degli adolescenti di tutti gli ambienti di affrontare la vita attiva nelle

migliori condizioni: farle conoscere, aiutarle in diversi modi (pubblicità su quello che fanno e conoscenza di quello che si fa altrove) sarebbe un lavoro utile e profittevole all'innovazione.

Formare i disoccupati all'imprenditorialità, dando visibilità ai progetti dormienti delle Piccole e Medie Imprese

Creare un reale *ecosistema* di innovazioni organizzative e *processuali* al servizio dello sviluppo economico territoriale endogeno.

L'innovazione consiste nel fatto di interessarsi ai *progetti dormienti* nelle imprese, e nel formare eventuali creatori di impresa facendoli lavorare su questi progetti. Una delle particolarità del sistema è quella di focalizzarsi sugli uomini e sull'acquisizione di competenze piuttosto che sull'approccio finanziario o sull'analisi del mercato. Sottolineiamo che questo metodo si richiama, su una scala più modesta, l'*open innovation*: l'impresa fa sviluppare attraverso una persona che le è esterna una idea nata al suo interno.

Le reti di scambi reciproci di sapere (RSRS)

Conosciamo *le reti di scambi reciproci di sapere*, ideate negli anni Settanta da Claire Héber Suffrin (Suffrin Suffrin 1992). La Héber Suffrin parte dalla constatazione che ognuno possiede dei saperi utili a qualcun altro ed è suscettibile di trasmettere il suo sapere. Ella ha costituito delle reti di vicinato, volontarie ed autonome, dentro le quali ognuno può giocare alternativamente il ruolo di insegnante e quello di allievo, sotto un regime di reciprocità: si dona il proprio sapere alla comunità e si riceve in cambio il sapere degli altri.

Una rete di scambio reciproco di sapere è una associazione che funziona a scala di una agglomerazione, di una zona rurale, di una istituzione scolastica, di una classe o di una impresa e nella quale i membri danno e ricevono dei saperi e dei saper fare.

Il principio delle RSRS è in fase di sperimentazione a livello nazionale in Francia attraverso la rete degli uffici postali in un quadro professionale per ora a

livello di *coaching*. Se una persona desidera partecipare ad una rete di scambi si iscrive ad un sito internet RSRS oppure prende contatto con l'animatore locale della rete. Allorquando ha trovato quello che cerca i due partner descrivono l'operazione in una *cartella dello scambio (fiche échange)*. Alla fine dello scambio ognuno redige una valutazione. E sono state organizzate, con regolarità, delle borse di scambio allo scopo di avvicinare più facilmente offerte e domande.

Gli scambi di saperi all'interno delle RSRS si fondano su un trasferimento di saperi essenzialmente orale, su un funzionamento *su misura* in un clima di fiducia.

Le reti, l'innovazione e i territori: delle relazioni complesse e talvolta ambigue

I territori dipendono fortemente dalle reti. E innanzitutto dalle reti fisiche che li strutturano (strade, vie ferrate, canali, porti, cavi, ecc.): la storia della pianificazione del territorio è contrassegnata dalla sua origine dalla volontà di favorire lo sviluppo attraverso delle politiche volontarie di apertura. Ma anche, oggi più che mai, da reti virtuali. Queste ultime hanno raggiunto un tale livello di sviluppo ed una importanza tale nella nostra vita quotidiana che possiamo chiederci se sono ancora degli strumenti (come visto prima per il turismo), dei *prolungamenti possibili dei territori esistenti* oppure se esse non sono diventate in realtà dei *nuovi territori* e quindi dei *nuovi concorrenti*.

Per i territori *fisici* questa questione comporta delle poste in gioco più rilevanti: riuscire o non riuscire a trarre partito da questi nuovi spazi virtuali, e a rafforzare l'attrattività territoriale attraverso l'uso innovante di servizi sempre più numerosi e integrati offerti dalle reti.

1.5.4 Dei territori strategici, innovanti, creativi?

Le strategie di sviluppo dei territori

Occorre che ci ricordiamo che il territorio è diventato un fattore della produzione: rispetto alle teorie (una per tutte, quelle della cosiddetta *Nuova economia geografica* che vede il futuro nelle grandi città sempre più dense e fluide) occorre contrariamente mostrare come sono i territori cosiddetti *periferici*

che appaiono – nella crisi che stiamo vivendo – i più attrattivi e i più dinamici. I territori si specializzano sia nell'economia produttiva sia nell'economia residenziale: la situazione diventa progressivamente più complessa tenendo conto del peso assunto dall'immateriale, dall'innovazione e dalla creatività. Oggi sono i territori residenziali che registrano la maggiore crescita del loro PIL (e non solo dei loro redditi: e questa è già una novità). Le previsioni della cosiddetta Nuova economia geografica appaiono essere smentite dai fatti.

Questo si spiega (a) per una mutualizzazione di un livello di un livello troppo elevato su scala nazionale (probabilmente il 56% del PIL nel 2009 – media EU) e (b) per la facilità e la rapidità della mobilità – permessa dai progressi tecnici, ma soprattutto per l'accrescimento spettacolare del tempo di non-lavoro nella vita degli abitanti dei paesi ad economia avanzata. Un attivo di questi paesi lavora in effetti l'8% del suo tempo di vita, ma il tempo di vita non attiva si è accresciuto di 15 anni dal 1970: la durata della vita attiva è diminuita di 7 anni (un ingresso più tardivo di tre anni nel mercato del lavoro ed una uscita quattro anni prima) e la speranza di vita e di pensione è aumentata di 8 anni. Queste mobilità permettono una circolazione privata dei redditi (pensioni, salari da pendolari, spese turistiche, ecc.) che si aggiungono alle redistribuzioni pubbliche. In sintesi, tutto si mescola tra i territori. Si assiste anche ad una inversione concettuale sorprendente: il reddito, che è l'output finale del processo di creazione di ricchezze, è diventato, *sui territori*, un input da cui dipende (finalmente!) il PIL. Questo fenomeno è inquietante nella misura in cui rivela un netto indebolimento delle performance dei territori *esportatori*. Anche se possiamo felicitarci nel vedere nuovamente, grazie all'economia residenziale, prosperare dei territori considerati sinora come declinanti, le difficoltà che attraversano i paesi ad economia avanzata (invecchiamento della popolazione, esplosione del debito pubblico, ...) non ci lasciano altra soluzione che moltiplicare gli sforzi per migliorare l'efficienza e la redditività del sistema produttivo.

L'analisi delle evoluzioni demografiche di lungo periodo (1950–2010) mostra che, al di là del fenomeno ben conosciuto delle modificazioni dell'economia e

della sociologia locale dovute ai cambi di residenza dei giovani e dei nuovi pensionati – che continuerà a connotare la geografia umana del territorio dei paesi ad economia avanzata nei prossimi 25 anni, stiamo assistendo oggi all'estensione di queste dinamiche ad altre categorie della popolazione, categorie attive – cioè i leader, nella vita economica. Questo *accompagnamento* non si è sviluppato in modo uniforme. A seconda dei casi l'effetto di avanzamento è passato attraverso la prossimità di una metropoli, di attrattività turistica o di strategie innovatrici fiorite su una crescita endogena. La dinamica che si sviluppa in questi territori va allora ben al di là della logica meccanica dell'*economia della presenza (économie présenteielle)*: fiorisce su uno sviluppo fondato sulla valorizzazione dei vantaggi comparativi, che si svincola progressivamente dalle sue cause iniziali e può cambiare il destino di alcuni territori. Bisogna quindi cessare di separare produttivo e residenziale, l'innovazione si coniuga bene con le amenità di un territorio, e i territori più residenziali possono attirare le attività più specializzate.

Produzione e consumo: la stessa battaglia

Possiamo preconizzare una associazione più stretta, su ogni territorio, tra fattori produttivi e residenziali. É certamente più facile pervenirvi allorquando gli elementi sono geograficamente e storicamente in essere da secoli o decenni. Ma è possibile svilupparne le condizioni – anche se i risultati non sono mai acquisiti in anticipo – attraverso combinazioni di politiche industriali, dell'habitat, dell'ambiente e attraverso un arbitraggio ragionato dei concorrenti nell'uso del suolo tra le diverse funzioni territoriali (produzione, abitazione, tempo libero, ...).

Occorre sottolineare che non vi è un modello unico, e ancor meno un paradigma dello sviluppo locale. Ogni successo regionale è una specie di miracolo, una nuova idea brillante difficilmente trasportabili, esportabile o imitabile: delle regioni hanno tentato di prendere come modello la Silicon Valley o la Terza Italia, ma gli imitatori sono falliti sistematicamente. Viceversa,

l'*atmosfera*¹⁷ – che non è, schematicamente, nient'altro che il prodotto della vita sociale e delle convenzioni culturali – può essere favorita da una buona *governance* locale, quindi dall'azione politica. Una regolazione sociale locale e dei meccanismi informali di coordinamento possono così contribuire alle economie di agglomerazione. Intendiamo per *regolazione sociale locale* tutto ciò che tocca alla pianificazione urbana e regionale, all'organizzazione dei trasporti, delle attrezzature, ai servizi pubblici e privati, alla formazione della manodopera, ancora, al marketing territoriale. Quanto al *coordinamento informale*, esso corrisponde semplicemente agli habitus, alle convenzioni, alla cultura locale.

Al di là di queste pratiche di buona *governance* locale, bisogna sottolineare che i territori non possono oggi disinteressarsi del rischio di diluizione delle loro identità negli universi virtuali. I territori fisici devono poter essere *incrementati* (nel senso della realtà incrementata) attraverso il controllo dei loro universi simbolici identitari (denominazione di origine geografica, terreno, paese, ...) negli spazi virtuali e il loro sviluppo al servizio della realtà fisica. A partire da questo, pensare all'innovazione territoriale come la riappropriazione e l'utilizzo di questi universi simbolici sotto forma di marchi, di denominazioni, di leggende, di riti, di giochi, ecc. in servizi unicamente associati a questo o a quel territorio, può costituire un percorso dell'innovazione territoriale. Chiunque conviene oggi che gli universi simbolici e immaginari saranno uno dei motori dell'innovazione di domani.

Una nuova organizzazione del lavoro in una società creativa

Il filosofo André Gorz, in una intervista di qualche tempo fa, dava una bella descrizione dei territori creativi di domani: « È nei *Grundriss* di Marx che troviamo il concetto essenziale di “livello generale delle conoscenze di una società”, di “general intellect”. Nell'era di Internet, della cibernetica, dell'informatizzazione, della messa in rete di tutti i saperi, è ancor più facile

¹⁷ Il concetto di atmosfera si trova in Alfred Marshall che pone tra i vantaggi della concentrazione il fatto che «i misteri dell'industria non sono più tali: è come se stessero nell'aria, e i fanciulli ne apprendono molti inconsapevolmente» (Marshall 1890).

vedere che il tempo di lavoro non può più essere preso come misura del lavoro, né il lavoro per misura della ricchezza prodotta, poiché il lavoro immediato di produzione non è, in gran parte, che il prolungamento materiale di un lavoro immateriale, intellettuale, di riflessione, di concertazione, di scambio di informazioni, di messa in comune di saperi: in sintesi, del *general intellect*. È virtualmente possibile oggi che l'utilizzo della forza lavoro posseduta da ciascuno conduca ad uno sviluppo fantastico dell'auto-attività e che la ricchezza non abbia più bisogno d'essere prodotta in imprese capitalistiche con un capitale fisso, una direzione, un marketing, ecc. La domanda deve dunque essere quella di luoghi di vita, di attività, di scambi, dove le persone possano produrre e della socialità e della ricchezza, materiale e immateriale».

È una bella definizione di territori creativi, che questi « luoghi di vita, di attività, di scambi, dove le persone possano produrre e della socialità e della ricchezza, materiale e immateriale». Come *produrli*? André Gorz, filosofo dell'ecologia politica, aveva delle risposte innovatrici per questa domanda. Ma senza impegnarsi su strade utopiche, attenendoci ai mezzi esistenti dell'azione pubblica, ci sembra che possiamo trasformare dei territori ordinari o quasi in «territori creativi», dei luoghi nei quali fioriscano la creatività e l'innovazione.

Che cosa è un «territorio creativo»? Possiamo rendere creativi dei territori?

L'innovazione non si limita alla creatività. Ma senza di essa non vi è innovazione. Ci sembra quindi indispensabile, in un lavoro sull'innovazione, dedicare qualche riga alla creatività.

Cosa è la creatività?

La creatività è la capacità di produrre delle idee e, soprattutto, organizzarle in modo originale. Essa presuppone dei cervelli assai *agili* per immaginare, avvicinare e associare delle idee talvolta molto differenti ed organizzare in modo nuovo dei concetti esistenti.

Le componenti della creatività sono la curiosità, l'osservazione, il gusto dell'insolito, l'immaginazione, il sogno, la metafora, la discussione, il dibattito e la controversia. Essa deve essere incoraggiata nel corso della formazione iniziale dei nostri giovani. Le comparazioni internazionali sui sistemi di insegnamento (indagine Pisa dell'OCDE) mettono in evidenza come sia ancora privilegiato sempre l'insegnamento in corsi magistrali ma che va emergendo come molti Paesi introducono momenti e progetti propizi allo sviluppo dell'attitudine alla curiosità.

La creatività è indispensabile. Essa non ha limite. Essa può anche essere benefica quanto nociva. Così Charles Ponzi era un truffatore creativo, mentre Enron aveva una contabilità detta *creativa*, e i finanziari più creativi degli anni 2000 hanno sviluppato dei prodotti derivati sofisticati che hanno precipitato la crisi del capitalismo globalizzato.

Infine, possiamo dire della creatività quello che George Bernard Shaw diceva del genio: «90% di traspirazione, 10% di ispirazione». Cosa che rappresenta una buona notizia per l'azione pubblica, il più delle volte laboriosa piuttosto che ispirata.

Come un territorio può diventare « creativo »? Sei tesi sulla creatività di un territorio

L'innovazione è assai facile da organizzare. Esistono dei metodi per stimolarla, canalizzarla e pianificarla. La creatività è più difficile, più imprevedibile. È soltanto possibile cercare di riunire le condizioni del suo emergere. Le più concrete sono la diversità degli ambienti, delle situazioni, degli incontri, delle équipes, la tolleranza nei confronti dei comportamenti devianti, la stimolazione intellettuale, a cominciare da un certo sconvolgimento culturale (con una definizione ampia della cultura: letteraria, tecnica, artistica, colta, popolare, ed una grande apertura geografica agli apporti degli altri continenti).

Proponiamo sei tesi sulle condizioni della creatività e i mezzi per riunirla:

1. *la creatività ha un legame stretto con l'arte e la cultura generale, anche allorquando le preoccupazioni sono tecniche ed economiche*

La creatività passa attraverso la cultura generale, che i territori possono incoraggiare e aiutare. Tutte le arti sono dei trampolini per la creatività, dalla poesia alla scultura passando per la musica e la letteratura (Jean-Pierre Dupuy, scienziato e filosofo della scienza, afferma che un ricercatore deve leggere un romanzo a settimana).

Un lavoro di tre ricercatori statunitensi mostra che le persone innovatrici praticano intensamente cinque attività: a) *associare*, costruire un legame tra delle questioni, dei problemi, delle idee di differenti settori spesso molto lontani gli uni dagli altri; b) *interrogare*. Ci si ricorda della frase di Peter Drucker: «The important and difficult job is never to find the right answers, it is to find the right question»; c) *osservare ciò che fanno gli altri*: i clienti, i fornitori, i concorrenti; d) *sperimentare*, che sia nel senso *scientifico* del termine – costruire dei prototipi, dei fondamentali – o in un senso più personale, ad esempio vivendo e lavorando all'estero: più una persona ha vissuto in paesi differenti, più è capace di innovazione (questa constatazione congiunge le tesi 5 e 6, cfr. *infra*); e) *moltiplicare le relazioni con altri in diverse reti*. Per innovare bisogna «reticolare», incontrare persone che abbiano delle idee e dei progetti differenti¹⁸.

2. la creatività ha un bisogno vitale di tolleranza, sia dalla parte della società civile che da quella delle istituzioni. Perché la trasgressione è consustanziale alla creazione

Richard Florida (2002) integra nei suoi strumenti di misura della capacità creativa un «indice gay»: la presenza significativa di una comunità LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual) prova un grado elevato di tolleranza in un territorio, ed indica a tutti (ivi compresi ai creativi «straight» [convenzionali]) che possono incontrare delle persone di una grande diversità, degli originali, e trovarvi dei luoghi di incontro, di cultura, una vita notturna, dei bar, delle gallerie e dei teatri [Queste tesi sono criticabili ... e criticate, segnatamente da quelli che difendono una definizione particolarmente restrittiva della creatività, agli antipodi di quella di Florida: cfr. Vivant, 2009].

¹⁸ Dyer, Gregersen, Christensen (2009).

É spesso necessario, per innovare, disporre di una libertà, una libertà che non lascia regole amministrative troppo costringenti: forse si dovrebbe proporre un quadro di sicurezza agli innovatori che portano avanti dei progetti nei quali alcuni aspetti sono al limite delle regole amministrative. Un quadro di sicurezza che potrebbe essere rappresentato da un dispositivo che preveda uno *spazio concertato di realizzazione innovatrice*, un dispositivo che consisterebbe nel sostituire una forma di *elasticità regolamentaria* alla tolleranza, intorno ad un tavolo di negoziazione/Osservatorio composto da membri di diritto, funzionari governativi, sindaci e personalità della società civile che accorderebbero delle capacità al limite del diritto generale, su progetti e provvisoriamente (rinnovabili a seconda del bilancio).

3. la cultura, la sociabilità, le occasioni di incontro e l'emulazione pesano più delle tradizioni e dei costumi della popolazione autoctona, ed anche delle amenità naturali – anche se queste ultime sono utili

L'attrattività di un luogo (clima, densità della popolazione, facilità di alloggio, natura gradevole e accessibile, ...) – di primario interesse per l'economia residenziale, può essere sviluppata volontariamente, ma presuppone alcuni elementi pre-esistenti.

Si pone qui la questione dell'esistenza del territorio creativo come ecosistema complesso ed auto-poietico che si caratterizza attraverso la sua capacità a facilitare, generare, essere attraverso e per l'innovazione. Bisogna interessarsi alle manifestazioni più visibili della creatività: le arti viventi o i luoghi emblematici come il museo Guggenheim di Bilbao, capolavoro tanto di Frank Gehry che della ristrutturazione del territorio attraverso la cultura.

Se gli artisti, gli architetti, i ricercatori, i romanzieri, i poeti, gli attori e i designer formano – assieme ad alcuni altri creativi di alto livello – il cuore della classe creativa (*the Super-Creative Core*, per riprendere l'espressione di Richard Florida) è chiaro che essi non costituiscono la totalità. Le innovazioni che ci interessano hanno bisogno di questo *brodo di coltura e di cultura*, di marginali pittoreschi e di luoghi *off*, pimento di una creazione più temperata ma,

economicamente e culturalmente, molto più importante. Grazie alla rinomanza e alle attività mediatizzate di alcuni sono, spesso, degli interi quartieri delle città che vivono (e/o rivivono) al ritmo della cultura e della creazione, con l'insediamento di gallerie, di sale da spettacolo, da concerto o – semplicemente – l'apertura di caffè (Vivant, 2009). Tutti luoghi che animano un territorio e lo rendono attrattivo per quelle popolazioni giovani, istruite e professionalmente dinamici tra i quali si reclutano numerosi *manipolatori* di simboli. Vi si trovano, evidentemente, molti *colletti bianchi* la cui attività quotidiana è molto lontana dall'hard-rock, dal circo *contemporaneo* dove si gioca con motoseghe e installazioni delle arti visuali d'avanguardia, anche se essi le apprezzano e/o ne traggono divertimento.

Ed è proprio questa combinazione di talenti, di tolleranza della devianza, e di popolazioni con capacità creative molto diverse che *fanno* il territorio creativo. Richiamiamo qui un territorio creativo ben conosciuto nella storia della pittura di fine Ottocento e gli inizi del Novecento: il villaggio di Pont-Aven, con la sua colonia di pittori grandi e piccoli. Era un posto pittoresco (architettura, natura, costumi, ...), che offriva una bella luce, un clima dolce ... e soprattutto la possibilità di vivere facilmente senza essere ricchi, alloggiando presso gli abitanti o alla locanda Gloanec, dove il padrone dispensava una cucina abbondante e poco cara. Ma se Pont-Aven è entrata nella storia è proprio grazie alle molteplici occasioni di incontro tra creativi di ogni dove dei quali il paese è stato la cornice e lo sfondo. Dei pittori nord-americani sono venuti a lavorarvi alla metà del XIX secolo, e hanno fatto venire degli amici che, a loro volta, hanno attirato altri amici. Quando Gauguin si è installato alla locanda Gloanec la colonia di pittori esisteva già da mezzo secolo.

4. per un territorio la sfida è il riuscire a trasformare la creatività in innovazione generatrice di valore aggiunto

Per un territorio la sfida è quella di riuscire a far tesoro dell'animazione apportata dalle avanguardie artistiche iper-creative, leve dell'innovazione che stimolerà lo sviluppo. L'innovazione territoriale del XXI secolo sarà non soltanto largamente fondata sugli universi simbolici ed immaginari che contrassegneranno

prodotti e servizi, ma sui modelli di affari che saranno proposti dagli operatori della mediazione (e dell'integrazione) dei quali i territori potrebbero far parte.

Come un territorio può dunque trasformare la sua attrattività naturale in attività creatrici di valore, di occupazione, di benessere e di ricchezza per i suoi abitanti? Può decidere di essere creativo? Un territorio come Pont-Aven non è creativo per predestinazione. La sua sola legittimità a rivendicare questo titolo è di aver dato ricovero ad artisti altamente creativi nel corso di diversi decenni. Esso non ha a questo riguardo (né aveva) un *esprit* propizio alla pittura! Il fenomeno si sarebbe potuto produrre in qualunque altro territorio ... ma non in un territorio privo del *pittoresco*.

Detto questo possiamo porre la questione dei luoghi poco attrattivi come Pittsburg, in Pennsylvania, città il cui clima è uno dei più *uggiosi* degli Usa (vi piove un giorno su tre nel corso dell'anno), ma la cui Università ospita il Carnegie Institute of Technology che conta al suo attivo non meno di 17 premi Nobel. Sotto il sole della California, Berkley e Stanford non fanno molto meglio: rispettivamente 20 e 26 premi Nobel, dei punteggi di secondo rango se li compariamo a quelli della piccola città di Cambridge, in un Massachusetts che non beneficia dei benefit climatici della California: 43 laureati per Harvard e 75 per il MIT. Queste sintetiche comparazioni illustrano il ruolo determinante delle molteplici occasioni di incontro e di dibattito, e della concentrazione dei saperi. La sola Università di Harvard offre più di 70 biblioteche, poste all'interno di un insieme di 200 Centri di documentazione che funzionano, ovviamente!, in rete

Cambridge (Massachusetts) è un territorio creativo? Sembra che non vi sia alcun dubbio che la risposta sia sì. Possiamo, per convenzione, chiamare territorio creativo un territorio dove vi sono molti creativi ... Il ruolo dei poteri pubblici e delle istituzioni di ogni genere che operano per lo sviluppo del territorio è dunque chiaro: attrarli! E come sostiene Florida (2008): «vi è un piccolo numero di luoghi che producono delle innovazioni. Essi hanno la capacità di attirare dei talenti dal mondo intero per produrre conoscenza, e essi generano la maggior parte dell'innovazione mondiale».

5. un territorio può attirare dei talenti e farne fiorire se è generoso con i creativi, accogliente verso gli stranieri e tollerante con i devianti

Per attirare e far fiorire dei talenti creativi bisogna organizzare stimoli e brodo di coltura ricorrendo a molti mezzi: teatro, cinema, letteratura, arti grafiche, incontri accademici e commerciali intorno ad avvenimenti culturali continui e cadenzati nel tempo. Bisogna mettere a disposizione delle risorse attrattive e numerose: biblioteche, librerie, musei, gallerie, luoghi di incontro e di dibattito (caffè, sale per riunioni, istituti di istruzione ed università aperte, ...). La relativa povertà e, soprattutto, la mancanza di accessibilità delle biblioteche scolastiche, universitarie, pubbliche – segnatamente quelle italiane – in rapporto alle loro omologhe statunitensi costituisce un vero handicap ... che forse un giorno sarà superato grazie a Google e alla sua biblioteca mondiale digitalizzata.

Per passare dalla creatività all'innovazione è necessario facilitare la presenza di *business angels* (del privato e/o del terzo settore) e di amministratori per dare slancio ai creativi e trasformare le idee originali in progetti innovativi. Google non avrebbe avuto il suo successo formidabile se Sergei Brin e Larry Page non avessero usato ed abusato, in primo luogo, delle risorse informatiche di Stanford e poi accettato, in secondo luogo, di lavorare con Eric Schmidt, che sapeva gestire una azienda!

É necessaria anche una atmosfera (Marshall 1890) di libertà e di tolleranza. I creatori di Google hanno saputo conservare questo lato basilare senza il quale Schmidt, il gestore, non avrebbe potuto sviluppare delle applicazioni, ma senza questo granello di folle genialità che seduce la popolazione dei *geeks*¹⁹. Che sono contemporaneamente consumatori e creativi essi stessi.

¹⁹ *Geek* (pronuncia: ghik) è un termine di origine anglosassone, indicante una persona affascinata dalla tecnologia. Il significato di *geek* non coincide con quello di *nerd*, avendo una connotazione positiva almeno tra coloro che si fregiano del termine e amano etichettarsi in tal modo. *Nerd* è un termine della lingua inglese con cui viene chiamato chi ha una certa predisposizione per la ricerca intellettuale (talvolta associata a un quoziente intellettivo superiore alla media), ed è al tempo tendenzialmente solitario e con una più o meno ridotta predisposizione per la socializzazione. Lo stereotipo vede queste persone affascinate dalla conoscenza, specialmente quella riguardante la scienza e la matematica; i “nerd” sono inoltre considerati poco interessati alle attività sportive e

Infine, la concentrazione di creativi potenziali è alla portata di molti territori, a condizione che ne incoraggino l'arrivo e facilitino l'accoglienza di numerosi universitari e studenti stranieri (il 30% dei fondatori di *start-up* della Silicon Valley sono degli stranieri, indiani o asiatici per la gran parte).

6. un territorio creativo è un territorio aperto, che assorbe le influenze, le tecniche, le culture che vengono dal mondo intero

All'epoca del Rinascimento l'Europa emerge come leader mondiale grazie alla sua capacità di innovazione attraverso la sintesi creativa umanista, ma le tecnologie che convergono nelle innovazioni del Rinascimento provengono da Cina, India, Paesi arabi e Impero bizantino (che le trasferisce nell'Italia del Nord prima di scomparire). Le nostre industrie dell'automobile funzionano oggi con delle tecniche di produzione e dei metodi di management copiati, direttamente o derivati, dal Toyota Production System (TPS). E il TPS non sarebbe esistito se i giapponesi non avessero ascoltato – sino alla venerazione – lo statunitense Edward Deming, decorato dall'imperatore Hiro Hito con l'Ordine del Sacro Tesoro nel 1960 per aver introdotto nel Giappone il Total Quality Management (TQM) [Di passaggio, Deming all'epoca era perfettamente ignorato dagli industriali statunitensi totalmente legati alla tayloriana organizzazione scientifica del lavoro ed alle economie di scala. Per completezza ricordiamo che Joseph Juran – altro grande maestro statunitense della qualità – è stato ugualmente decorato dall'Imperatore nel 1981].

Come ha affermato più volte Bill Gates, la robotica è – per gli anni 2000 – quello che fu l'informatica per gli anni a cavallo del 1970. I nostri robot domestici del futuro si ispireranno a quelli della Corea del Sud, il Paese più avanzato nella robotica civile. Nella robotica militare ci ispireremo agli Usa, che ne hanno una molto avanzata. In questo settore non vi è che la potenza dei microprocessori, dei

sociali. Anche l'aspetto esteriore è rappresentato da un cliché ben definito: indossano vestiti niente affatto alla moda, spesso tipici di persone più in là con gli anni (come gilet o mocassini), e portano gli occhiali. A partire dagli anni novanta molte persone che si consideravano “nerd” iniziarono a sostenere che tale appellativo avesse una valenza positiva, ed iniziarono ad usarlo per connotare le persone che hanno competenze tecniche di un certo livello, tralasciando ogni implicazione riguardo alla socialità e socievolezza.

laser, il riconoscimento visivo, la mobilità e l'apprendimento attraverso le macchine, il GPS e le videocamere. La robotica pone anche rilevanti problemi culturali ed etici. Se blocchiamo i progressi delle nanoscienze e delle nanotecnologie – come abbiamo rifiutato di studiare gli OGM [è comprensibile il rifiuto delle tecnologie, ma non è altrettanto comprensibile l'interdire il loro studio attraverso la sperimentazione, che resta il solo modo per conoscere i loro vantaggi e i loro inconvenienti sul lungo termine] – come realizzare i nanosensori *intelligents* di dopodomani, che dovrebbero declassare i migliori rilevatori di domani e far progredire la robotica, una delle chiavi della crescita nel XXI secolo?

* * *

La nostra apertura alle tecnologie e alle influenze che vengono dall'esterno influenza molto il posto e il ruolo che potremo prendere nel corso dei prossimi decenni nel mondo della conoscenza e dell'innovazione. Innovare è assumersi dei rischi. I territori che assumeranno la testa di questa corsa saranno i più aperti, i più audaci, i meno inibiti, quelli che sapranno praticare le tre T di Florida: talenti, tecnologie, tolleranza.

2. Innovazione, determinanti e prospettive

«Il futuro appartiene a quelli che hanno una lunga memoria»
(Nietzsche)

2.1 Dinamiche storiche dell'innovazione: dal Rinascimento all'uscita dalla crisi attuale

L'interesse al declino storico nell'analisi dei grandi cicli delle innovazioni

Quando ci si interessa al fenomeno costituito dall'innovazione – richiamiamo la definizione più minimalista del termine innovazione riportata dai dizionari più generalisti: *l'introduzione di qualcosa di nuovo nella realtà* – si pone una questione fondamentale sul carattere continuo o discontinuo di questi fenomeni di novità.

Il termine «nuovo» è talmente abusato (nuovo romanzo, nuova cucina, nuova filosofia, nuova società, nuovi ricchi, nuovi poveri, nuova economia, nuovo centro ... *Nouvel Observateur, Nouvel Economiste, Art nouveau, New look, New Deal, New Age*, nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ecc.) che ha perso ogni carattere descrittivo, arrivando talvolta anche sino all'inversione. Così, ad esempio, il più vecchio ponte di Parigi si chiama il «Pont Neuf»: in effetti quando è stato costruito era di fatto il più recente, da qui il suo nome di ponte «nuovo» – nome che ha conservato successivamente, sino a sopravvivere a tutti i ponti successivi costruiti a Parigi.

Ma niente invecchia più velocemente del nuovo. Ma nel momento nel quale il termine è adottato – ed è il caso per tutti gli esempi precedentemente dati – questa denominazione di «nuovo» contrassegna la percezione di una rottura con il passato, o per lo meno di un rinnovamento che è in corso attraverso l'impiego di questo termine di «nuovo». Questo *avvertire* che un mondo antico termina (sta terminando) e che un nuovo mondo emerge (sta emergendo) è caratteristico dei periodi di innovazione

Il fenomeno dell'innovazione segna la sua distruzione in sé stesso, da cui il termine di *distruzione creatrice* che gli dà Schumpeter: quello che è nuovo in un

dato momento è un giorno sostituito–rimpiazzato da qualcosa di più nuovo e finisce per essere portato via dal vento della storia.

Questo fenomeno di rinnovamento è anche la sola costante paradossale ricordata da Eraclito: «Niente è permanente salvo il cambiamento». C'è stato, c'è e ci sarà rinnovamento. Questo fenomeno in arrivo di una nuova visione o di un nuovo paradigma – che va a sostituirsi all'antico per vivere un certo tempo prima di essere lui stesso rimesso in causa – si riscontra in tutti i processi di innovazione, a qualunque scala li si analizzi: prodotti, sistemi di produzione, grandi settori industriali, insiemi dell'attività economica.

E la questione si pone sul carattere più o meno continuo o sequenziale di questo processo di rinnovamento e del modo nel quale si svolge.

L'osservazione dei fenomeni di innovazione su un lungo periodo cancella e spazza via il mito di un processo continuo di rinnovamento della società e conferma il suo carattere sequenziale, con dei periodo (assai corti) di novità o di rinnovo che contrassegnano dei momenti forti dell'evoluzione delle cose, delle istituzioni, delle imprese e, più generalmente, delle creazioni umane, seguiti da periodo (nettamente più lunghi) di relativa stabilità, durante i quali non vi è rimessa in causa dell'esistente nei suoi fondamentali, ma gestione, ottimizzazione, diffusione e sfruttamento dell'esperienza.

L'analisi dei grandi cicli (delle ondate) di innovazioni fa prendere coscienza di tutto quello che perdura, di quello che è comune alle società umane, soprattutto nel modo in cui esse amministrano e gestiscono la continuità e la conservazione dell'identità parallelamente al rinnovamento ed alla realizzazione di nuovi progetti.

I grandi cicli di innovazione hanno dei numerosi punti comuni e delle similitudini, e il concatenamento delle differenti sequenze del processo di innovazione è praticamente sempre lo stesso.

Molti dei valori morali, filosofici, estetici, imprenditoriali che contrassegnano questi avanzate nel campo dell'ambizione umana sono ugualmente comuni a questi periodi di innovazione. Da qui l'interesse di analizzare questi passati

periodi di innovazione per trarne degli elementi che possono essere utili per affrontare risolutamente il futuro, tanto più che i grandi cicli di innovazioni radicali sono assai distanziati e che gli individui ne hanno raramente memoria diretta: ne vivono raramente più di uno nella loro vita, talvolta nessuno. Un europeo d'oggi deve, per trovare dei periodi comparabili al grande ciclo di innovazioni che affrontiamo attualmente, rapportarsi a due grandi periodi di innovazione, il primo rappresentato dal *Rinascimento* e il secondo, più recente, dalla *Belle Époque*.

Infine, un nuovo ciclo di innovazioni si basa tanto sulle nuove potenzialità quanto sui progressi dei periodi precedenti. Esistono certo dei nodi, delle reti e dei ponti tra i cicli di innovazione, gli innovatori spesso riprendono e rinnovano la problematica dello sviluppo umano nel loro settore ripartendo da là dove l'avevano lasciata gli innovatori propri al ciclo precedente.

Nascita e succedersi dei cicli di innovazione

L'analisi dei cicli di innovazione mette in evidenza una strutturazione in due grandi tappe:

- prima un lungo periodo di crescita e accumulazione di nuove conoscenze, fase che possiamo qualificare di spinta scientifica e tecnica che possono assumere un carattere rivoluzionario – parliamo allora di *rivoluzione scientifica e tecnica*;
- poi una fase molto più breve di combinazione di queste nuove conoscenze e nuove tecnologie in prodotti e servizi nuovi, che possiamo qualificare di *sintesi creativa*. Ed è in questo momento che le conoscenze accumulate nella fase precedente sono realmente messe a disposizione degli individui e della società che le avvertono come un progresso.

Mentre la fase di accumulazione delle conoscenze riguarda (e coinvolge) essenzialmente il «mondo dei sapienti e degli scienziati», la fase della sintesi creativa riguarda (e coinvolge) tutta la società poiché vi è introduzione della novità nel mondo reale. Se la fase di spinta tecnologica ha una tendenza ad

inquietare la società, il ciclo della sintesi creativa la riguarda direttamente ed è percepita come un progresso.

La riconfigurazione del sistema con l'introduzione di conoscenze e tecnologie nuove si *scatena* quando (a) queste sono ben gestite e controllate e (b) nel momento dell'arrivo di una o di alcune nuove tecnologie, generiche o trasversali (che servono da catalizzatore), ma anche (c) nel momento di una evoluzione del contesto che favorisce un nuovo *état d'esprit*, una nuova visione, una nuova libertà.

É, ad esempio, il caso dell'elettricità, che ha giocato un ruolo determinante nella sintesi creativa della *Belle Époque*. L'elettricità non ha praticamente avuto un impatto solo su tutti i settori industriali, ma in più si annodava con molte altre tecnologie (come la chimica – l'elettrochimica, la meccanica – l'elettromeccanica, la metallurgia – l'elettrometallurgia, ecc.) ed era all'origine di una nuova tecnologia: l'elettronica. Il suo impatto è stato tale sullo sviluppo della seconda Rivoluzione Industriale che anche un progetto di un nuovo sistema politico vi faceva riferimento: i bolscevichi volevano «costruire il comunismo sui soviet e l'elettricità».

L'insieme delle nuove conoscenze e delle nuove tecnologie accumulate si riversa assai brutalmente e assai rapidamente nella società sotto la forma di una ondata di innovazione. Il termine di *ondata* descrive bene un fenomeno che può essere comparato all'apertura di una saracinesca o di una chiusa che libera una flotta di novità. Possiamo parlare anche di effetto *buffer*, di accumulazione di conoscenze, tecnologie che sfociano in un rapido riversarsi nella società sotto forme di innovazioni.

Se questo fenomeno è ciclico, lo è però in modo irregolare: tutti i tentativi di costruzione di modelli matematici – soprattutto da parte degli economisti – non sono andati al di là di due cicli, e questo per il fatto delle interferenze tra numerose componenti di natura molto differente (guerre, evoluzioni politiche, tecnologiche, culturali, economiche, religiose ...): D'altra parte, questi cicli sono molto legati ad un dato contesto geografico, e non sono gli stessi in differenti

Paesi; ed anche se alcuni si diffondono da Paese a Paese questo richiede del tempo.

Il Rinascimento, nato nell'Italia centro-settentrionale, impiegherà un secolo a raggiungere l'Inghilterra. La prima Rivoluzione Industriale, nata in Inghilterra intorno al XIX secolo, impiegherà due buoni decenni ad attraversare la Manica verso l'Europa del Nord.

Il fenomeno di lunghi periodi di stabilità, interconnessi da rivoluzioni tecnologiche, può essere illustrato in differenti settori e in differenti Paesi.

Nel 1890 il modo di fare la mietitura in Francia è praticamente identico a quello rappresentato da Brugel tre secoli prima nel 1565. O, quanto meno si tratta della tecnica all'epoca ancora molto largamente dominante nel 90% delle aziende agricole. Ma una rivoluzione era in corso e, nello stesso momento storico, una nuova tecnologia stava arrivando, ben più produttiva, la mietitura e la legatura dei covoni meccanizzata – già utilizzata da una minoranza di agricoltori (circa il 10%). Questa tecnologia diventa dominante in meno di 20 anni. Occorre notare che, 75 anni più tardi – nel 1965, era ancora prevalente mentre una nuova rivoluzione era già in corso con l'arrivo della mietitura con la trebbiatrice.

Nel settore dei trasporti terrestri, ad esempio, il passaggio alla trazione automobilistica è stata estremamente rapida e radicale, dopo millenni di trazione dei cavalli. A Parigi tutti i veicoli erano a trazione animale nel 1893, 30 anni più tardi – nel 1923, praticamente tutti i veicoli sono automobili.

Anche nel settore marittimo si può osservare lo stesso fenomeno *violento* con la sostituzione totale in una trentina d'anni (1875–1905) della marina a vapore a quella a vela, marina a vela che esisteva da più millenni. L'adozione della propulsione a vapore è tardiva: in effetti la possibilità della propulsione di un battello attraverso una macchina a vapore era stata dimostrata, con molta efficacia, da Papin già nel 1707, vale a dire quasi due secoli prima della sua adozione in massa.

L'osservazione di questi radicali cambiamenti in così poco tempo porta ad affermare che il mondo è cambiato più tra il 1880 e il 1914 che dall'epoca dei

Romani. Ma questi periodi di transizioni rivoluzionarie, nei quali il passato incrocia il presente, costituiscono dei perni nell'evoluzione del mondo. Sono periodi contrassegnati da conflitti intellettuali (*querelle* tra gli Antichi e i Moderni) e tra visioni del mondo: nostalgia per quello che se ne va, inquietudini e speranze per quello che arriva.

E nel corso delle ondate, nei cicli di innovazione, il concatenarsi di un periodo di preparazione e di una fase rapida di sintesi accentua la percezione nella società del carattere rivoluzionario di questa evoluzione.

Il concetto di sintesi creativa è molto importante in questi periodi di innovazione. Più vi è un avanzamento delle conoscenze in tutti i settori e più vi sono nuove tecnologie, più questa sintesi è difficile. In una cattedrale gotica, ad esempio, è possibile enumerare circa un migliaio di invenzioni, e questo anche in un veicolo a trazione auto-mobile in rapporto ad un veicolo a trazione ippo-mobile.

La sintesi è *creativa* nel senso che tutte queste conoscenze e tecnologie non si combinano in una sola ed esclusiva: le combinazioni possibili sono innumerevoli. Sono i valori, la visione, la cultura, il progetto che portano al cristallizzare la sintesi che sarà introdotta – dai creatori, dai realizzatori e dalle imprese – nel cuore della società.

L'osservazione dei palazzi costruiti durante la transizione dal Medio Evo al Rinascimento a Venezia, in Irlanda, nel Giappone o in Thailandia li situa allo stesso stato delle tecniche di costruzione e di impiego dei materiali, ma mostra dei risultati totalmente differenti legati alla varietà dei contesti, delle culture, delle credenze e – in maniera più ampia, alla varietà della creatività umana.

Se le scienze sono le stesse per tutti, le tecnologie sono molteplici perché sono possibili più modi di combinazione. E le innovazioni sono molto varie perché legate alla creatività umana e fortemente influenzate da valori e cultura.

Se le tecnologie permettono molte possibilità, ma non impongono nulla – e da qui deriva l'importanza della creatività nell'innovazione. La comparazione tra

quattro Teatri dell'Opera (ad esempio, quelli di Parigi, di Pechino, di Sydney, di Curitiba in Brasile) mostra la permanenza di un fenomeno.

Se l'irruzione dell'innovazione è brutale, rapida e distruttiva del sistema precedente – è questo è imputabile alla sua efficacia ben superiore, il fenomeno trova le sue radici ben prima. Vi è un *tempo di latenza* tra scoperte e invenzioni e le innovazioni alle quali daranno nascita.

Il tempo di latenza è legato al processo di selezione delle tecnologie più efficaci, al loro miglioramento, alla loro semplificazione, alla loro ottimizzazione, alla loro gestione, alla riduzione del loro costo, e alla loro combinazione in sistemi complessi. Questo può prendere molto tempo – come nel caso della marina a vapore.

Poiché l'innovazione è un fenomeno di distruzione creatrice – il nuovo fa perdere il suo valore all'antico – non può aversi cambiamento permanente.

Gli investimenti umani e finanziari legati ad una nuova creazione devono essere ammortizzati prima di disimpegnare i mezzi (le risorse umane e finanziarie) da dedicare ad una nuova creazione. E questa sopraggiungerà solo quando nuove conoscenze si saranno accumulate nuovamente e permetteranno una nuova ondata di innovazioni.

Questo fenomeno di concatenamento di fase di concezione poi di utilizzo di una nuova tecnologia si osserva in tutti i settori. Ad esempio, nel campo della registrazione del suono si osservano cinque cicli dopo l'innovazione introdotta da Thomas Edison con il rullo a cera, seguito dal disco di vinile a microsolchi, dalla cassetta a banda magnetica, dal compact disc a lettura laser sino all'attuale lettore mp3. Ogni creazione a visto la concezione e la produzione di nuove attrezzature di lettura e di supporto che hanno comportato la marginalizzazione, vale a dire la scomparsa, della precedente creazione dopo 15–25 anni di utilizzo. Nel settore della radio si possono osservare altrettante cinque grandi ondate di innovazione, a partire dai primi lavori di Marconi (1895), a Fessenden (modulazione di ampiezza [AM], 1906), a Conrad (onde corte, 1921), ad Armstrong (modulazione di frequenza, 1931) e all'XM Radio (diffusione digitale

per satellite, 2000). Anche qui i tempi di latenza sono assai lunghi, ad esempio i 35 anni per la modulazione di frequenza.

Il fenomeno delle ondate di innovazioni a livello globale della società ha la stessa natura, con la differenza che esso tocca una grande varietà di settori simultaneamente. Essendo le differenti attività umane collegate tra loro, dalle tecnologie che sono loro comuni ed aventi numerose interconnessioni, il fenomeno di distruzione e di ricomposizione del sistema tecnico, economico e sociale si espande da settore in settore sino a toccare l'insieme della società.

Gli effetti sulla società comuni alle differenti ondate di innovazione attengono soprattutto alla riduzione del tempo di lavoro, e quindi al costo necessario per il conseguimento di un prodotto o servizio esistente, da cui deriva la democratizzazione dell'accesso ai prodotti e ai servizi. E riguarda anche la concezione e la realizzazione di nuovi prodotti e servizi più sofisticati. Il tempo e i mezzi resi disponibili permettono di soddisfare delle aspettative più sofisticate rispetto ai bisogni di base: educazione e trasmissione di conoscenze, arti, esplorazione di nuovi territori ...

Le grandi ondate di innovazioni

Le ondate contrassegnano delle tappe-chiavi dello sviluppo umano per il fatto di aver migliorato l'efficacia del lavoro umano. E queste ondate di innovazioni sono un fenomeno che si osserva sin dalla Preistoria.

Quando pochi cacciatori muniti di arco sono diventati più efficaci di tutto l'insieme degli uomini di una tribù gli altri uomini hanno potuto – con il tempo liberato – dedicarsi ad altri compiti: la casa, l'agricoltura, l'allevamento, la ceramica, l'artigianato, ecc.

Il fenomeno delle ondate di innovazione si osserva in tutte le grandi civiltà. Ad esempio, nel V secolo avanti Cristo è possibile osservare una eccezionale ondata di innovazioni – tanto in Europa che in Asia, che permetterà una nuova fase di sviluppo di tre grandi civiltà: greca (secolo di Pericle), cinese (periodo detto degli Stati combattenti o dei Regni combattenti 453–221

a.C.), indiana (è in questo periodo che viene scritto il *Mahâbhârata* e che si struttura la società indiana).

Se ci si limita al mondo greco–latino ed europeo due grandi ondate di innovazione contrassegneranno l’Impero romano, all’epoca di Cesare poi a quella degli Antonini. Il tempo delle cattedrali contrassegnerà la grande ondata di innovazioni del Medio Evo. Poi il Rinascimento, che non è solo una grande epoca di innovazioni ma anche un periodo fondatore dell’approccio moderno dell’innovazione. Più tardi, alla fine del XIX secolo, la seconda Rivoluzione Industriale detta «Belle Époque» porterà al concetto di progresso sociale e di sviluppo umano.

Al di fuori di questi grandi periodi di innovazioni esistono altre ondate – meno strutturanti perché più limitate ad una dimensione principale: periodo detto «dei Lumi» o «Età della Ragione», che segue il periodo del Rinascimento e contrassegna soprattutto l’evoluzione della conoscenza e della razionalità. E che permetterà la prima Rivoluzione Industriale, che costituirà la *grandeur* dell’Inghilterra. Più di recente, i cosiddetti *Trente Glorieuses* contrassegneranno soprattutto la ricostruzione postbellica e la larga diffusione delle innovazioni nate prima delle due guerre mondiali.

Le grandi ondate di innovazioni non sono isolate le une dalle altre, ognuna riprende il miglior stato dell’arte là dove l’aveva lasciato la precedente, apportando il suo proprio contributo all’evoluzione del mondo.

L’intersecarsi e il concatenamento delle innovazioni attraverso le ondate successive può essere illustrato dal caso della calcolatrice (la macchina per fare calcoli):

1. concezione teorica di Leonardo da Vinci nel Rinascimento;
2. realizzazione concreta a partire da questo concetto da parte di Pascal (addizioni e sottrazioni), poi di Leibniz (aggiunta delle moltiplicazioni e divisioni) nel secolo dei Lumi;
3. oltre a questa realizzazione, Leibniz prende coscienza dei limiti della meccanica per la realizzazione del calcolo avanzato e produce un

avanzamento concettuale fondamentale nella semplificazione dei numeri creando il linguaggio binario – linguaggio che permetterà la creazione delle macchine elettroniche per il calcolo e dei computer –, ma che non inciderà sull'ondata di innovazioni successive alla *Belle Époque* – che resterà nel solco della meccanica con la macchina di Scheutz (che effettua dei calcoli assai elaborati): e che invece inciderà sulle creazioni successive, 250 anni dopo Leibniz, nel corso della rivoluzione informatica della seconda metà del XX secolo.

Con il tempo non si assiste ad una riduzione di queste ondate che sembrano intrinseche ai fenomeni di innovazione. In compenso le forti connessioni internazionali spingono ad una diffusione un po' più rapida e ad una messa in fase delle ondate che diventano più globali.

Lo sviluppo di una ondata di innovazioni è contrassegnato da un concatenamento in diverse fasi: rivoluzione scientifica (contrassegnata dall'avanzamento delle conoscenze), poi rivoluzione tecnologica (attraverso combinazione delle conoscenze), infine rivoluzione industriale (con la combinazione di tecnologie in nuovi prodotti e produzione di massa). Ne deriva, generalmente, una internazionalizzazione con una diffusione di questi prodotti rivoluzionari attraverso il mondo, cosa che comporta frequentemente un cambiamento di leadership.

Le ondate di innovazione sono tanto più importanti quanto più interessano un gran numero di settori. Le più rivoluzionarie riguardano l'insieme di 5 grandi settori dell'attività umana, e cioè l'informazione, l'energia, i trasporti, la materia e il *vivente*. In questo caso, si tratta di reali rivoluzioni (*tipicamente* Rinascimento e *Belle Époque*).

Alcune sono più limitate perché essenzialmente legate ad una parte dell'attività umana. Attualmente, ad esempio, si parla molto della *rivoluzione delle tecnologie dell'informazioni*, che costituiscono già l'oggetto di molteplici applicazioni. Esse hanno, in effetti, un dato tempo di vantaggio sugli altri settori ancora in fase di rivoluzione scientifica e tecnica (il *vivente* con la biologia molecolare e la

genetica, i materiali con i nano materiali, l'energia con le energie rinnovabili, e i trasporti con la propulsione elettrica e le tecnologie verdi e zero anidride carbonica [CO₂]).

I differenti periodi di innovazione rivestono un interesse particolare, ma ve ne sono due che è molto importante conoscere bene, e cioè il Rinascimento e la *Belle Époque*, e non perché sono i due ultimi grandissimi periodi di innovazione ma proprio perché questi due periodi di innovazione strutturano ancora, e molto fortemente, la nostra visione del mondo, ed – infine – perché costituiscono lo zoccolo a partire dal quale è individuabile un nuovo progresso umano.

L'innovazione nel Rinascimento, la sintesi perfetta, periodo fondatore della visione moderna e umanista dell'innovazione

Il Rinascimento è il punto di partenza dell'approccio moderno all'innovazione. È nel Rinascimento che vengono creati:

- il brevetto di una invenzione, che riconosce il ruolo di creazione di ricchezza dell'innovatore e gliene riserva una quota;
- il *venture capitale*, da cui il *venture capital* che permette il finanziamento dell'innovazione;
- il *design*, da cui il *design* (separazione e strutturazione della fase di concezione prima di ogni realizzazione);
- l'umanesimo, che mette l'*uomo* come oggetto centrale del processo di innovazione (e non più «Dio» o il «Re» o il «Potere»). Si parla allora di sintesi umanista: l'uomo misura di tutte le cose, dicevano gli umanisti di Rinascimento, oggi diremmo umano-centrico.

La sintesi umanista si cristallizza principalmente intorno a 4 grandi obiettivi: (a) il miglioramento della condizione umana e della qualità della vita, (b) il miglioramento delle relazioni tra gli uomini, (c) il miglioramento della vita nella città, (d) il miglioramento della relazione con la natura.

I principi fondamentali degli umanisti del Rinascimento restano un riferimento assoluto in termini di innovazione, per il loro essere esigenti, il loro rigore scientifico, la loro visione, le loro ambizioni, le loro realizzazioni.

Nel Rinascimento l'Europa emerge come leader mondiale grazie alla sua capacità di innovazione attraverso la sintesi creativa umanista, ma le tecnologie che convergono nelle innovazioni del Rinascimento provengono, in maggioranza, dalla Cina, ma anche dall'India, dai Paesi arabi e dall'Impero bizantino (che le trasferisce nell'Italia del Nord prima della sua caduta), Osserviamo anche che il Rinascimento debutta con il fallimento delle più grandi banche (Bardi e Peruzzi [famiglie di banchieri fiorentini]) e l'instaurazione di nuove regole e di nuovi servizi finanziari, ideati da Cosimo de' Medici, e ancora in corso oggi.

Il Rinascimento è una sintesi tra il passato (Roma e altre civiltà), il presente nella sua diversità, con l'integrazione di tutte le conoscenze del mondo conosciuto (arrivate dalla Cina, dall'India, dal mondo arabo, dall'Impero bizantino – che trasferisce tutte le sue conoscenze prima di essere conquistato –, da tutti i paesi dell'Europa), e la preparazione del futuro.

Dell'Antichità conserva il piacere per il bello, il gusto del dialogo, il senso della ragione, della misura, della moderazione. Il Rinascimento si basa sulla convinzione della capacità dell'uomo a pensare e decidere di sé stesso. L'Uomo è fondamentalmente buono per natura: può migliorarsi all'infinito attraverso la conoscenza (apporto del Petrarca, fondatore dell'umanesimo).

È quindi una assunzione di responsabilità dell'uomo rispetto a sé stesso, rispetto al mondo, rispetto al suo divenire. Questa presa di iniziativa attinge in parte alla filiazione religiosa che voleva che «Dio ha fatto l'uomo a sua immagine» e gli ha passato la mano, il testimone. L'uomo prende il posto di Dio. E per questo le sue capacità sono senza limiti: «Dio ha creato il mondo, l'uomo lo ha trasformato e migliorato, tutto quello che ci circonda è nostra opera, tutti i castelli, tutte le città. E nostre sono le pitture e le sculture, nostri sono i mestieri, le scienze, i sistemi filosofici, nostre sono tutte le invenzioni» (Gianozzo Manetti, *De dignitate et excellentia hominis, libri IV*, 1452–1453).

L'uomo perfetto ha la preoccupazione di non deludere, di essere un *grand'uomo* che apporta il suo contributo all'evoluzione del mondo attraverso le sue realizzazioni e le sue imprese. Deve agire, intraprendere, senza attendere, con discernimento.

Il Rinascimento è un periodo di spettacolare progresso nelle matematiche, anche qui per *combinazione* (adozione delle cifre indo-arabe e dell'algebra). Di fatto questa epoca segna un periodo eccezionale di realizzazioni umane. Le molteplici creazioni architettoniche, artistiche, scientifiche, industriali, sociali, e tutte le innovazioni del Rinascimento confortano allora l'idea che non vi limite al potere di realizzazione dell'uomo.

Se ai suoi inizi è limitato nel tempo e nello spazio, e se Leonardo da Vinci parla di sentimento di incompiutezza e di infinitezza, il Rinascimento si estenderà al resto d'Europa ed avrà ripercussioni universali. Esso continua ad influenzare considerevolmente il nostro approccio all'educazione, all'innovazione e all'evoluzione del mondo.

Gli apporti universali e atemporali del Rinascimento

Il Rinascimento ha spinto l'ambizione umana ad un livello ineguagliato. La sua visione idealizzata dell'uomo ha aperto la strada ai diritti dell'uomo quale che sia la sua origine o la sua razza. E ne ha fatto l'oggetto di ogni processo di innovazione: è l'umanesimo del Rinascimento che è all'origine del nostro attuale modello del vivere, del nostro modo di rapportarci alla storia, di vivere tra un passato meglio conosciuto ed un futuro affrontato serenamente. Il Rinascimento ci ha lasciato e trasmesso in eredità:

1. molteplici capolavori e molteplici invenzioni;
2. determinanti avanzamenti nelle matematiche grazie all'adozione delle cifre arabe, delle operazioni di base, della regola del 3, dell'aritmetica moderna, la risoluzione delle equazioni di secondo e terzo grado;
3. il ruolo idealizzato del creatore e del realizzatore, il design;

4. il senso della moderazione, del dialogo, il gusto del bello sotto tutte le sue forme, l'amore per la natura, la passione per la vita;
5. la percezione di un divenire, il futuro;
6. lo spirito analitico e critico moderno: osservazione, testi originali, confronto, compilazione, dubbio, esperienza, sintesi, ...;
7. l'arte di vivere nelle città: la città moderna;
8. le organizzazioni caritatevoli ben finanziate;
9. la professionalità e il fatto per un professionista di lavorare con una retribuzione in una impresa;
10. il governo e il controllo dell'utilizzo moderno del danaro, la banca e la finanza moderne, la buona gestione;
11. il moderno *esprit* dell'impresa;
12. la scuola moderna, il senso del contenuto: preparazione alla vita;
13. un nuovo *esprit* nella letteratura: Boccaccio, Cervantes, Montaigne, Thomas More, Petrarca, Rabelais, Ronsard, Shakespeare, ...

Il Rinascimento apre l'epoca moderna e la strada ai *Lumi*: gli ultimi pensatori umanisti del Rinascimento sono i primi pensatori dei *Lumi*: Bacon, Descartes, ...

Verso un nuovo Rinascimento?

Il contesto attuale è in forte consonanza con il periodo e i grandi interrogativi del Rinascimento:

1. contesto di crisi finanziaria, di nuove epidemie, di relazione di cooperazione o di conflitto tra regioni del mondo;
2. progresso considerevole delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, apertura alle conoscenze e alle invenzioni provenienti da altre parti del mondo (o chiusura?);
3. riposizionamento dell'Uomo al cuore del sistema (sintesi creativa umanista);
4. creazione di ricchezza, relazione con il danaro, ripartizione e redistribuzione;

5. educazione per la crescita e lo sviluppo di ciascuno;
6. cercare di ricostruire la città ideale;
7. rilancio dell'innovazione per un nuovo progresso umano.

La domanda si pone ugualmente per il modo di conservare le esperienze dei grandi progressi del Rinascimento andando oltre: al di là del libro, al di là delle università, al di là degli strumenti concepiti in quell'epoca, al di là del brevetto, al di là dell'impresa, ecc.

*La distruzione creativa nel corso di una grande innovazione:
il caso della stampa all'epoca del Rinascimento*

Le ondate (i cicli) di radicali innovazioni pongono sempre la questione dell'importanza della distruzione del precedente sistema in rapporto alla creazione di un nuovo sistema, soprattutto la distruzione di lavori eliminati dal progresso tecnico e la creazione di nuovi lavori derivanti da questo progresso tecnico.

La *distruzione* (di quello che conosciamo) è percepita in modo più immediato della *creazione* (di quello che ancora non conosciamo). Pertanto, a cose fatte, l'attività creata appare sempre come più importante dell'attività distrutta. L'attività creata è anche più multiforme.

Se lo sviluppo della stampa all'epoca del Rinascimento ha innegabilmente distrutto i posti di lavoro dei monaci amanuensi nei monasteri, così come quelli di qualche produttore di pergamene e di miniature, ne ha creati una ben più grande quantità in numerose attività nuove: stampatori, cartai, produttori di inchiostro, di caratteri, di presse, di incisori, di rilegatori, di editori, di autori, di illustratori, di librai, di bibliotecari, di educatori, ...

Tra il 1450 e il 1500 la diminuzione di posti di lavoro nella filiera artigianale della copia di manoscritti può essere stimata in 9.000 persone in Europa, mentre la creazione di posti di lavoro nella filiera industriale tra il 1500 e il 1600 può essere stimata in circa 100.000.

L'innovazione nell'epoca della Belle Époque, la più grande rivoluzione tecnologica, industriale, culturale, economica e sociale della storia e la religione del progresso

Il concetto fondamentale che contraddistingue la *Belle Époque* è quello di *progresso*, che Kant definiva non come un concetto esplicativo ma come una idea regolatrice, un ideale della ragione verso il quale dovremmo tendere.

Il concetto di progresso, che deriva dalle formulazioni degli umanisti del Rinascimento e poi da quelle degli Illuministi, è estremamente condiviso alla metà del XIX secolo. Praticamente tutti i partiti, i sindacati, le associazioni professionali e gli organismi internazionali dell'epoca si dicevano *progressisti*.

In quella epoca storica in Francia, ad esempio, tutti gli alunni che terminavano il ciclo dell'educazione primaria ricevevano un libro da parte del Ministero dell'*Éducation nationale* intitolato *Le Progres*, la cui Introduzione sintetizzava perfettamente questa visione (*Weltanschauung*): «il termine *Progresso* significa marcia in avanti. Desidero, in queste pagine, far sfilare i punti essenziali della marcia in avanti del genere umano verso un più di civiltà, verso la sua perfezione e verso un più di felicità. L'umanità è perfettibile. Il fatto di non essere soddisfatta di quel che possiede e di aspirare al meglio è quello che caratterizza forse di più l'uomo. L'umanità va incessantemente dal meno bene al meglio, dall'ignoranza alla scienza, dalla barbarie alla civiltà, prendendo coscienza di essa stessa, penetrando l'enigma della natura, liberando il suo pensiero e rendendo la nostra terra sempre più facilmente abitabile. Questo progresso è innegabile, ed è anche così inarrestabile come il movimento che trascina le comete nella loro orbita, così brillante come la luce del sole».

In Europa tutta la società è mobilitata su questo obiettivo: gli scienziati, preoccupati dell'utilità sociale delle loro scoperte, le Accademie, il Governo e l'Amministrazione, i maestri e i professori, gli ingegneri, gli imprenditori. Tutto non sarà risolto subito, ma è solo una questione di tempo: il mondo è in marcia e va nel senso buono.

Per permettere questa cooperazione tra i partner è importante l'organizzazione sociale (ordine e progresso: l'ordine è progresso). L'analisi sociologica ci viene fornita da Zweig (1943): «Il XIX secolo era, nel suo idealismo, sinceramente convinto che si trovasse sulla strada diritta e infallibile del "migliore dei mondi possibili". Questa volta un "Progresso" ininterrotto e irresistibile aveva realmente, in quel momento, tutta la forza di una religione. Si credeva già più nel progresso che nella Bibbia, e questo vangelo sembrava irrefutabilmente dimostrato ogni giorno dai nuovi miracoli della scienza e della tecnica. E in effetti, alla fine di questo secolo di pace, una ascesa sociale si faceva sempre più visibile, sempre più rapida, sempre più diversa. Già, grazie al telefono, gli uomini potevano conversare a distanza, già si spostavano con una nuova velocità in vetture senza

cavalli, già si lanciavano nell'aria, realizzando il sogno di Icaro. Il confort delle dimore aristocratiche si diffondeva nelle case borghesi, non si doveva più uscire a cercare l'acqua alla fontana o nel cortile, accendere faticosamente il fuoco del fornello; l'igiene progrediva dovunque, il lerciume scompariva. Gli uomini diventavano più belli, più robusti, più sani, nelle strade si incontravano sempre più raramente infermi, affetti dal gozzo, mutilati, e tutti questi miracoli erano l'opera della scienza, questo arcangelo del progresso. Di anno in anno si davano nuovi diritti all'individuo, la giustizia si faceva più dolce e più umana, ed anche il problema dei problemi, la povertà delle grandi masse, non sembrava più irrisolvibile».

Un interesse generale ed una fascinazione per la scienza e le nuove tecnologie

L'interesse del pubblico per i progressi tecnici e per le realizzazioni tecnologiche e industriali è considerevole, diverse riviste scientifiche e tecniche conoscono un immenso successo, come anche le conferenze e le dimostrazioni. Le grandi città hanno delle «case del progresso», i grandi magazzini – che cominciano allora a nascere, propongono dimostrazioni tecniche che hanno un grande successo, così come anche le corse automobilistiche, i *meeting* aerei, le dimostrazioni elettriche, il cinematografo, ...

La popolazione aderisce in massa a questa visione perché ha quotidianamente sotto gli occhi la dimostrazione della realtà e dell'utilità di questo progresso.

L'arrivo delle prime vetture automobilistiche è festeggiato dalla folla in tutte le città, come anche i primi aeroplani, le prime sale cinematografiche, l'arrivo del telefono, dell'elettricità, l'apertura del primo grande magazzino, ecc.

Questa evoluzione positiva, evidente, misurabile, che tutte le persone potevano osservare – e palpare, è legata ad una ondata di innovazioni senza precedenti che fiorisce nella società globalmente tra il 1870 e il 1913. Queste innovazioni non cadono dal cielo, derivano dall'arrivo alla fase di sintesi creativa di molteplici avanzamenti scientifici e tecnici che non avevano smesso di svilupparsi e di migliorarsi dalla fine del XVIII secolo.

Si sviluppano molteplici nuovi settori, tanto nell'industria che nei servizi. La maggior parte dei grandi settori industriali e dei servizi di oggi sono nati nell'epoca della *Belle Époque*:

- le applicazioni dell'elettricità;
- il telefono;
- il collegamento – via cavo e via telegrafo – di lunghe distanze;
- la meccanizzazione dell'agricoltura (trattori, mietitrebbiatrici e attrezzature);
- le reti urbane: illuminazione, gas, acqua, fogne;
- le costruzioni metalliche;
- l'automobile (e tutte le attrezzature e le infrastrutture ad essa legate);
- l'aeronautica;
- gli apparecchi domestici (lavatrice, frigorifero, ...);
- le attrezzature per gli uffici;
- i prodotti agro–alimentari industriali (conserve, biscotti, cereali);
- il freddo industriale;
- i collegamenti internazionali ferroviari e marittimi;
- la fotografia e il cinema;
- le medicine, i prodotti per l'igiene (personale e per la casa), la biologia, i vaccini;
- i profumi e i cosmetici;
- la moda, l'alta moda, il *prêt-à-porter*;
- i grandi magazzini e la vendita per corrispondenza internazionale;
- gli spettacoli: teatro, cinema, *music-hall*, *cabaret*;
- gli incontri sportivi internazionali (calcio, ciclismo, rugby, ...);
- la grande finanza internazionale (emissioni di prestiti internazionali, emissioni di finanziamenti privati).

La ricchezza economica creata è considerevole e si sviluppa su un arco di tempo di più di un secolo, con due pause legate alle guerre mondiali, sino a che

questi prodotti e servizi saranno utilizzati dalla quasi totalità della popolazione nei grandi paesi sviluppati, vale a dire sino alla meta degli anni Settanta.

Una grande epoca dell'imprenditoria

Una delle caratteristiche della *Belle Époque* è la rapidità del concatenamento degli avanzamenti scientifici, di quelli tecnologici e delle innovazioni industriali, con la messa a disposizione molto rapida di nuovi prodotti nella società.

Questo è dovuto all'eccellente cultura scientifica e tecnica precedentemente ricordata, ma anche ad una nuova eccezionale presa di iniziative e di imprenditoria.

Possiamo constatare, in Europa, la creazione di decine di imprese per Paese in ogni nuovo settore derivante dal progresso tecnico. Questa rapidità è legata anche al fattore accelerante svolto dalle Esposizioni Universali. Le imprese nate dalle innovazioni della *Belle Époque* sono ancora massicciamente i leader di oggi. Il giro di affari dei settori nati in quell'epoca rappresenta ancora oggi più dei tre quarti del PIL dei paesi sviluppati.

Le esperienze della Belle Époque

La *Belle Époque*, prima grande ondata di una visione universale e pacifica dello sviluppo umano, è la nostalgia dell'Europa. Le considerevoli speranze che ha suscitato si sgretoleranno nelle trincee della Prima Guerra Mondiale. Queste speranze hanno però dimostrato la possibilità di un progresso umano largamente condiviso.

Lo scrittore e filosofo Albert Camus diceva, dopo la Seconda Guerra Mondiale, che all'Europa sarebbero state necessarie due generazioni per superare il traumatismo e il pessimismo nato dalle due guerre mondiali e ripartire nella dinamica di progresso della *Belle Époque*. « É in questa epoca che avevano ragione, e da questa base bisognerà ripartire» diceva, dal suo punto di vista, Zweig (1943) ricordando i valori che sono esistiti ed hanno permesso lo sviluppo che conosciamo oggi: «Consideravamo con disprezzo le epoche passate, con le loro

guerre, le loro carestie e le loro rivolte, come un'era nella quale l'umanità era ancora minore e insufficientemente illuminata. Ma adesso non occorre che alcuni decenni perché le ultime sopravvivenze del male e della violenza fossero definitivamente superate. Credevamo così poco alle ricadute verso la barbarie, quali le guerre tra i popoli dell'Europa, come anche agli spettri o alle streghe; i nostri padri erano completamente penetrati dalla loro ostinata fiducia nel potere infallibile di queste forze leganti che erano la tolleranza e lo spirito di conciliazione. Essi pensavano sinceramente che le frontiere delle divergenze tra nazioni e confessioni si fondessero poco a poco in una umanità comune e che così la pace e la sicurezza, i più preziosi dei beni, sarebbero impartiti a tutto il genere umano».

Questo corso dello sviluppo umano è ripreso dopo la terribile sequenza Prima Guerra Mondiale – depressione degli anni trenta – Seconda Guerra Mondiale, sequenza che ha visto dilapidate tutte le ricchezze create durante la *Belle Époque*.

La crescita nei *Trente Glorieuses*, in effetti 25 anni tra il 1948 e il 1973, si produce essenzialmente con la ripresa della diffusione nella società delle innovazioni nate nella *Belle Époque*. Tutta l'organizzazione della società dei Paesi cosiddetti «sviluppati» si basa sugli apporti tecnici, industriali, organizzativi e sociali della *Belle Époque*.

È questo sviluppo che serve ancora da modello ai Paesi cosiddetti «in via di sviluppo» che vogliono accedere agli stessi vantaggi (educazione, igiene, infrastrutture collettive e per le famiglie, beni di consumo, lavori ben retribuiti, tempo libero, ecc.).

L'apporto della dinamica della *Belle Époque* è quindi fondamentale. Senza la visione universale della grande famiglia umana la nuova globalizzazione non suscita lo stesso entusiasmo della precedente. L'evoluzioni e l'estensione mondiale (globale) di questo modello, molto consumatore di materie prime e che ha in parte dimenticato i suoi valori originari, è al cuore della questione dello sviluppo umano durevole.

Quale ruolo può giocare l'innovazione, alla luce delle ondate di innovazioni precedenti, per uscire dalla crisi e ripartire nella crescita?

La crisi sistemica attuale è contrassegnata da una considerevole distruzione di valore e da piani di sostegno e di rilancio non meno considerevoli miranti, nella migliore delle ipotesi, a stabilizzare il sistema prima di prevedere una nuova crescita.

La storia ci ha mostrato che sono i nuovi settori derivanti dal progresso delle conoscenze che hanno innescato la crescita economica e il progresso umano, producendo più del semplice compensare quelli che erano in declino, e che questi periodi di transizione sono contrassegnati da una crisi (delle crisi) finanziaria (finanziarie) intrinseca (intrinseche) a questi periodi di radicali innovazioni

La relazione crisi–innovazione

I fenomeni di crisi e di innovazione sono, in realtà, strettamente legati. Schumpeter definì l'innovazione come «una distruzione creatrice: un mondo antico termina, un nuovo mondo emerge».

La crisi è la distruzione di una parte dell'esistente e la rimessa con i piedi per terra del valore delle cose. Essa genera forti inquietudini sul futuro e delle tentazioni di ritorno ad un passato mitico o delle soluzioni semplicistiche. Ma le crisi giocano anche un ruolo di acceleratore dell'innovazione e il loro superamento esige delle soluzioni nuove che precedentemente non erano né previste né considerate.

L'innovazione è la parte creativa, la concezione del futuro, attraverso l'integrazione del miglior stato delle conoscenze in nuove soluzioni rispondenti alle aspettative profonde degli individui e della società. Le innovazioni, vale a dire le soluzioni, sono molto più difficili a definire di quanto lo siano i problemi, perché esse sono legate a delle molteplici iniziative ripartite in numerose imprese e sono complesse sia da ideare e sia da mettere in opera.

Se la distruzione precede la creazione essa è assai più direttamente percepibile: le distruzioni di attività e di posti di lavoro toccano le grandi strutture (e i loro

fornitori) e le attività arrivate a maturità (tipicamente l'automobile). Esse sono spettacolari e il loro impatto è molto concentrato geograficamente (grosse officine, fornitori in prossimità).

Le nuove attività, prima di svilupparsi, sono all'inizio e per natura di piccole dimensioni e tributarie delle grandi imprese. Dice un proverbio cinese: «l'albero che cade fa più rumore della foresta che cresce». La questione è sapere se quel che cresce è di ampiezza superiore a quello che cade.

Un ondata di fondo di innovazioni radicali

I due decenni appena superati sono stati contrassegnati da una ondata di crescita scientifica e tecnologica gigantesca. Oggi, in tutto il mondo, più di 10 milioni di ricercatori e di ingegneri lavorano nella ricerca e sviluppo, nei test e nelle valutazioni (R&S, T&E), mentre quindi anni prima non erano che 5 milioni. E hanno prodotto, nel corso del 2009, non meno di 1 milione di nuovi brevetti e circa 5 milioni di articoli scientifici.

Con l'emergere della Cina – che vuole passare da un milione tra ricercatori ed ingegneri nella R&S a 4 milioni nell'arco di dieci anni, dell'India – che vuole passare da 650.000 a 3 milioni, ma anche del Brasile e di altri Paesi emergenti, e con il rilancio delle attività di R&S nei Paesi sviluppati, il numero di ricercatori e di ingegneri nella R&S dovrebbe nuovamente raddoppiare nel mondo nei prossimi 10 anni.

L'analisi delle grandi ondate storiche di innovazioni mostra un concatenamento praticamente sempre identico. L'onda fa il suo debutto attraverso dei progressi nella conoscenza: evoluzione scientifica – che comporta una rivoluzione tecnologica, poi una rivoluzione industriale e sociale. É quindi possibile identificare due grandi fasi assai distinte e di differenti nature:

- *crescita tecnologica* (tipicamente la fase attuale) con l'arrivo di molteplici tecnologie che richiedono un certo tempo ad essere controllate, banalizzate, normalizzate. In questo periodo sono i valori tecnologici che conducono le danze, e la società integra progressivamente nuovi *mattoni* tecnologici che

permettono di migliorare prodotti, sistemi e servizi esistenti riducendone il costo (arrivo dei *low-costs*), ma senza cambiarne totalmente le caratteristiche e la natura;

- *sintesi creativa* (che è già cominciata nelle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione) che segna l'integrazione di queste tecnologie in prodotti e servizi radicalmente nuovi e con performance considerevolmente migliorate. Parliamo allora di innovazioni radicali e straordinarie (perché escono fuori dall'ordinario) o innovazioni di rottura o *breakthrough*.

In questa fase, nella quale molteplici tecnologie convergono in sistemi complessi, sono le imprese produttrici di prodotti e servizi *finiti* (trasporti, salute, formazione, alimentazione, infrastrutture, servizi ...) che svolgono un ruolo primario, i fornitori passano in periferia, ognuno di essi fornisce solo uno degli elementi tecnologici della nuova sintesi.

La situazione attuale è, per molti dei suoi aspetti, ben comparabile a quella del Rinascimento, che ha mostrato che si può essere leader essendo il luogo di convergenza delle migliori conoscenze e tecnologie del mondo senza essere necessariamente l'origine della gran parte di questa conoscenze e di queste tecnologie.

Il ritorno del concetto di *open innovation*, caratteristica dei periodi di innovazioni radicali, illustra questo aprirsi. In un contesto di continuità i leader tentano il controllo delle tecnologie – che essi considerano come vantaggi competitivi. Nei periodi di rottura *aprono* il sistema perché non hanno scelta – cosa che non impedisce che una gran parte dei vecchi leader scompaia (regola della cecità del leader). È il modello seguito da Steve Jobs – gran conoscitore e ammiratore del Rinascimento. L'*Ipod* di Apple – successo universale con 250 milioni di esemplari venduti – non *contiene* (incorpora) nessuna tecnologia propria di Apple ma *contiene* le migliori tecnologie provenienti da una quindicina di Paesi, e soprattutto dalla Germania (mp3) e dal Giappone (comandi e interfaccia).

Lo stesso schema si ritrova nella console Wii di Nintendo (anche questa un successo senza precedenti, con un giro mondiale di affari che supera i 50 miliardi di dollari Usa), anch'essa combinazione delle migliori tecnologie mondiali. In questi periodi rivoluzionari il vantaggio strategico determinante si situa a livello della capacità di concezione piuttosto che nel controllo di una o di alcuni componenti tecnologici.

Dai precedenti storici e dalle relazioni osservate tra potenza della tecnologia e crescita economica *via* l'innovazione possiamo dedurre che la crescita *ritornerà naturalmente* in maniera endogena, attraverso il gioco naturale del concatenamento innovazione–crescita economica–sviluppo umano spinto dalla multi–iniziativa? Il meglio sta per arrivare, e siamo agli inizi di una nuova *Belle Époque*?

La potenza tecnologica osservata comporterà una crescita dell'attività industriale, economica e dell'occupazione?

Certamente sì, questo è indubbio. Dopo che da circa due secoli esistono statistiche coerenti, il concatenamento potenza tecnologica–espansione economica non è stato mai smentito. Ma vi è un tempo di latenza tra le scoperte e le invenzioni e la loro integrazione in nuovi prodotti e servizi complessi da creare e da mettere in opera. L'emergere di un nuovo settore non è un fatto istantaneo: l'emersione si compie generalmente secondo un processo lento alla partenza che si accelera poi prima di nuovamente rallentare quando il tasso di penetrazione nel mercato supera il 50%, il ben conosciuto fenomeno detto della «curva ad S».

Molte grandi innovazioni derivanti dalla attuale rivoluzione tecnologica sono ancora in fase di definizione – prototipi o in emersione. Il loro impatto in termini di valore di giro di affari e di occupazione è, quindi, ancora debole. Viceversa l'impatto a medio–lungo termine dovrebbe essere molto importante.

Vi sono numerose innovazioni radicali che cominciano a fiorire nella società: è il caso, soprattutto, del settore della salute (cornee artificiali, esoscheletro, chirurgia non invasiva, cuore artificiale, trasmissione in tempo reale dei dati vitali

dei feriti prima del loro arrivo nell'ospedale, telemedicina, ecc.), ma il fenomeno non si limita alla sanità, è generale e tocca praticamente tutti i settori dell'attività umana (energia, trasporto, alimentazione, edilizia, comunicazione, e – soprattutto, servizi, ecc.). Le innovazioni radicali in corso sono ancora in fase di concezione, test, valutazione, ottimizzazione.

Le relazioni quindi esistono, e sono portatrici di crescita lunga, ma non sono ad effetto istantaneo. Caso tipico l'automobile, dove i nuovi veicoli ecologici non sono ancora pronti a sostituire le auto esistenti in volumi significativi nel breve termine. In effetti, il breve termine pone più problemi che il medio-lungo termine.

L'arrivo di nuovi prodotti e servizi rivoluzionari è già cominciata, soprattutto con quelli nati dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione – che avevano un tempo di anticipo –, ma non è che l'inizio di una ondata di grandi innovazioni, una ondata che dovrebbe spiegarsi su più di un ventennio.

L'innovazione radicale è, in effetti, un fenomeno di lungo respiro. Una delle più belle innovazioni, attualmente in fase di prototipo – il cuore artificiale, è il risultato di più di 25 anni di ricerca, sviluppo, test, valutazioni, ridefinizioni, adattamenti, ottimizzazione ... e la sua banalizzazione richiederà ancora una buona dozzina di anni per un mercato stimato in 12 milioni di esemplari.

Siamo quindi soltanto al debutto dell'ondata di innovazioni che deriverà da questa spinta scientifica e tecnica.

Profittare della crisi per mettersi nel miglior stato dell'arte attraverso la formazione

L'evoluzione estremamente rapida intervenuta nel corso degli ultimi anni, tanto a livello delle tecnologie quanto della società e dell'ambiente, necessita di una messa a livello delle conoscenze.

Per essere innovante bisogna essere in fase, vale a dire conoscere e comprendere le possibilità nuove derivanti dal progresso delle tecniche. Possiamo utilizzarle solo se le conosciamo: ricerche condotte sul settore delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno mostrato che più della

metà dei quadri superiori delle amministrazioni pubbliche non sanno bene identificarle, né definirle ed hanno resistenze forti al loro utilizzo.

Il bisogno di formazione si estende a tutti i campi della conoscenza: evoluzione della società, dei bisogni, delle normative, dei nuovi valori che attraversano la società, evoluzione del mondo, dei mercati esteri, dei nuovi modelli di organizzazione, ...

In Germania – ad esempio – lo schema di indennizzo della disoccupazione parziale è legato automaticamente con la formazione per mettere le persone in questa condizione nel miglior stato delle conoscenze nel loro settore. L'obiettivo non è quello di mettere il disoccupato nella condizione di trovare lavoro da qualche altra parte, ma è quello di farlo restare nell'azienda e di giocarvi un ruolo innovatore nel momento della ripresa. Nel periodo di transizione costituito dalla crisi viene offerta una opportunità di mettere a nuovo le risorse umane, preparando una uscita *alta* dalla crisi.

L'uscita dalla crisi è legata alla capacità di iniziativa e di innovazione delle imprese

É possibile constatare che, in generale, le imprese più innovative *escono* meglio delle altre nel contesto della attuale crisi. L'innovazione in quanto tale è un buon antidoto alla crisi, con la riserva che l'innovazione mira bene ad integrare il migliore stato delle conoscenze (da qualsiasi parte provengano) nei prodotti e servizi creativi agendo sulla soddisfazione degli individui e della società.

Nel contesto di una rivoluzione tecnologia e sociale, affiancata da una crisi finanziaria che colpisce fortemente i valori nei due sensi del termine, lo sviluppo delle imprese necessita di uscire dalla gestione ordinaria degli affari correnti. Molte imprese stanno mettendo in essere dei *think-tank* dedicati all'innovazione – anche sotto la forma di Direzioni dell'innovazione, in questa fase di transizione. L'obiettivo di queste strutture è di fare il punto e di *preparare* il futuro in funzione delle esperienze, dei mutamenti e rivoluzioni in corso e delle differenti opportunità – agendo in supporto della Direzione generale. Cresce, quindi, la

quantità (e la qualità) di posti di lavoro di Direttore dell'innovazione: la funzione di questi nuovi Direttori si basa principalmente sulla diffusione di una cultura dell'innovazione e sulla preparazione dell'evoluzione del *business model* dell'impresa.

Importanza della multi-iniziativa, della biodiversità dei business models

E in questi periodi di innovazioni di rottura è la capacità di iniziativa che porta il rinnovamento. Il dinamismo dei Paesi più innovativi è legato alla multi-iniziativa ed alla varietà – parliamo di biodiversità dei *business models* – e praticamente mai ai mezzi (anche rilevanti) investiti su un progetto unico.

Il dinamismo registrato nel settore dell'economia del digitale è, a questo livello, caratteristica. In questa dinamica il ruolo di *start-up* e dei nuovi ingressi è determinante, sono questi nuovi ingressi che animano e dinamizzano un settore e spingono le imprese già attive nel settore ad adattarsi – cosa che queste non possono fare che più lentamente (visti i loro investimenti umani e materiali sulla generazione precedente) ma con altri vantaggi, quali il loro potere di *marca* e di mercato.

É essenzialmente a questo livello che oggi difetta di più il sistema europeo nel riconoscere l'insufficiente iniziativa delle sue élite – che creano poco e puntano piuttosto sulle carriere nelle strutture e nelle organizzazioni esistenti. La multi-iniziativa caratteristica dei periodi di innovazioni di rottura non emerge ancora.

Ricordiamo che nel corso della precedente grande ondata di innovazioni – che ha visto nascere la stragrande maggioranza delle grandi imprese attuali (vale a dire la *Belle Époque*), l'Europa – l'area nella quale si è creato il concetto di imprenditore, era stato il luogo (per un arco di una trentina di anni) più *intraprendente* al mondo, con dozzine di nuove imprese in ogni settore (come nell'automobile, ad esempio) ed una leadership mondiale almeno in 25 dei nuovi settori allora emergenti (vale a dire i tre quarti).

Assi di innovazione ad impatto rapido

Se i maggiori fenomeni delle innovazioni si presentano con ritmi che non sono quelli delle crisi finanziarie esistono tuttavia assi, linee, percorsi di innovazioni che possono generare crescita a breve termine, e sui quali è possibile concentrare il fuoco per accelerare l'uscita dalla crisi. Si basano soprattutto sulla combinazione di *mattoni* tecnologici nuovi, ma già sperimentati, e disponibili per un obiettivo sia *low-cost* e sia ad alto valore aggiunto, che permettono che espandersi su mercati in crescita.

Questi *mattoni* tecnologici nuovi riguardano l'utilizzo intensivo e la combinazione delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ne contiamo più di 40), ancora molto recenti ma già gestite ed utilizzate per migliorare – spesso in modo radicale – l'efficacia e l'efficienza di prodotti e servizi (che rappresentano una larga parte del PIL) e che sono generalmente molto in ritardo in questa integrazione.

Lo sviluppo di reali nuove gamme miranti allo sviluppo durevole – anche qui ricorrendo a tecnologie già ben identificate, offre prospettive molto importanti di crescita.

Infine, è necessario ripartire nell'espansione sui mercati emergenti, che sono in grande espansione, con la definizione di prodotti adatti e con l'utilizzo di nuovi strumenti di accesso a questi mercati. Innovare è anche aprirsi a dei nuovi orizzonti ed adattarsi ad un mondo che cambia.

2.2 La R&S e la tecnologia: verso altre forme dell'innovazione

Quando i responsabili politici, gli amministratori locali, gli attori socio-economici locali, i rappresentanti dello Stato si interrogano sul futuro di un territorio che soffre per mancanza di sviluppo economico e sociale una delle piste che vengono all'*esprit* è quella dell'«innovazione».

Niente di più sorprendente in questa riflessione: di fronte alle dinamiche della globalizzazione e della de-localizzazione delle attività produttive si è ancorata negli *esprit* – in quelli che, ovviamente, risiedono in un contesto di economia

sviluppata – l'idea che la competitività delle imprese passerebbe principalmente attraverso l'innovazione. E che, nello stesso *esprit*, le uscite dalla crisi dovrebbero avvenire *dall'alto*, quindi attraverso l'innovazione. È una idea forte e assai efficace allorquando si tratta delle imprese. E che mostra molti lati di verità.

Ma quando si tratta dello sviluppo economico e sociale dei territori questa riflessione pro-innovazione perde in legittimità perché il più delle volte viene deformata e tradita nella sua declinazione.

Perché, con innovazione, ognuno sembra intendere naturalmente «nuove tecnologie» e, correlatamente, «Ricerca & Sviluppo», poiché bisogna ben sviluppare queste tecnologie nuove e appropriarsene. E dietro R&S ognuno sembra infatti intendere «ricerca» *tout court* perché, beninteso, si tratta sempre di pensare il futuro del territorio *a lungo termine*. E poiché le leve a disposizione degli attori pubblici sono più quelle della ricerca pubblica che quelle della ricerca industriale è, rapidamente, questione di *ricerca pubblica*; e i meccanismi di allocazione delle risorse della ricerca pubblica hanno fretta di orientare i bilanci e le poste di bilancio verso la vera e buona scienza, quella che va sotto il nome di *ricerca fondamentale*. Quando tutti gli studi economici, ripresi dal discorso politico, suggeriscono che viviamo in una economia della conoscenza chi oserebbe andare contro alla produzione di conoscenza in quel che essa ha di più nobile e di più puro? Come volevasi dimostrare.

E come se operasse una specie di equazione improbabile secondo la quale:
 Futuro sviluppo economico di un territorio = Innovazione = Nuove tecnologie =
 R&S = Ricerca = Ricerca pubblica = Ricerca fondamentale.

Piano piano questa successione di (discutibili) scorciatoie porta ad una globale scorciatoia tanto più perversa quanto fallace ... senza essere pertanto totalmente infondata.

Non è questione, in effetti, di negare che le innovazioni che toccano il nostro quotidiano – quali la telefonia mobile, il GPS o le reti Internet, o ancora i grandi progressi terapeutici realizzati in medicina – derivano in gran parte dalle attività di ricerca fondamentale che sono state condotte *a monte*, e il più delle volte senza

altra finalità che quella di voler osservare e comprendere il mondo, nella fisica delle particelle o nella biologia molecolare. Ma se l'attività scientifica irriga innegabilmente il mondo della tecnologia e dell'applicazione essa non basta da sola a far scattare l'innovazione, lo sviluppo economico e il progresso.

E l'attività scientifica non è più una condizione necessaria, malgrado quello che alcuni difensori della scienza vorrebbero credere o lasciar credere. O, piuttosto, se la scienza è un ingrediente indiscutibile dello sviluppo economico a livello planetario questo funziona in maniera altrettanto più complessa e indiretta per una Nazione, e in modo ancora più indiretto, cioè incerto, per un territorio regionale.

Ed in questo consiste la scommessa di sciogliere i fili di questa complessa matassa per tentare di chiarire il dibattito e di immaginare delle nuove strade dell'innovazione per i territori. Perché tutte le regioni di ogni Paese – anche quelli dell'Europa – non diventeranno la Silicon Valley.

Ritornare su qualche concetto-chiave

Il concetto di innovazione è diventato impreciso perché utilizzato in accezioni troppo larghe e troppo variate. Se, ad un livello aggregato, i termini *innovazione*, *tecnologia*, *R&S* sembrano riferirsi a concetti strettamente legate una analisi più fine mostra che le cose sono altrettanto più complesse. Ed è quello che andiamo qui ad approfondire.

Scoperta

La scoperta rientra nelle competenze dell'attività scientifica che tenta di osservare, di descrivere e di modellizzare il mondo che ci circonda. La scoperta si distingue chiaramente dall'invenzione. Perché si abbia scoperta bisogna che il fenomeno, l'oggetto, la materia o la specie così annunciato al mondo preesista al suo scopritore. All'inverso, si ha invenzione allorquando una attività umana di creazione ha *fabbricato* un nuovo oggetto. Si è, così, scoperta l'elettricità come si sono scoperte le proprietà terapeutiche di una pianta o un minerale. Si è viceversa inventato il telefono come si sono inventate le carte di credito.

Se la scoperta può essere fortuita, essa risulta il più delle volte da una lunga indagine condotta da ricercatori avidi di comprendere l'universo e la natura. Scoperta e ricerca sono, così, fortemente legate.

Una parte conseguente delle scoperte risulta dalla ricerca fondamentale, la cui primaria motivazione non è precisamente l'applicazione ma piuttosto la produzione di conoscenze. La storia delle scienze mostra che le scoperte non si programmano e che esse seguono dei percorsi tortuosi e inattesi. Anni di sforzi e di accumulazione di progressi marginali della conoscenza finiscono per combinarsi in un grande risultato, e che non è necessariamente quello ricercato. È la legge del genere.

Le scoperte, inoltre, raramente sono direttamente utilizzabili per l'attività economica. I ricercatori fondamentali, forti di questa constatazione, domandano d'altronde di non aver da rendere conto troppo di frequente ai loro finanziatori e ricusano gli approcci del tipo di un calcolo di ritorno sull'investimento ..., salvo che non sia a lunghissimo termine. Possiamo comprenderli Se si aggiunge che la regola del gioco della ricerca fondamentale resta la pubblicazione, vale a dire la divulgazione più rapida possibile dei risultati ottenuti, comprendiamo la tradizionale sfiducia del mondo dell'impresa per quelli il cui *mestiere* è di scoprire. Al contrario dell'innovazione, che è al cuore della logica imprenditoriale, la scienza e le scoperte appaiono agli occhi dei manager come dell'*informazione* (vale a dire un *bene pubblico*, nel senso degli economisti) alla quale bisogna accedere al minor costo, sforzandosi di non sopportarne né il costo di produzione né l'associata assunzione di rischio.

Eppure l'essenziale dell'attività inventiva e dello sviluppo delle imprese deriva, in un modo o in un altro, dalle scoperte. Queste ultime costituiscono le tappe visibili del progresso scientifico. Esse allargano l'ampiezza del *possibile* e permettono di comprendere e di sistematizzare delle attività sviluppate sin là empiricamente. L'espansione dell'elettronica e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'irrompere delle biotecnologie a partire dalle scienze della vita, le molteplici applicazioni di nuovi materiali, il ricorso all'energia nucleare

sono altrettanti motori dello sviluppo economico fondato sulla conoscenza scientifica e di scoperte – talvolta anche antiche. Gli storici della scienza parlano di sistema tecnico per caratterizzare l'insieme delle attività economiche che le scoperte e il capitale di conoscenze disponibili hanno permesso di costituire in un dato momento nella storia. Questa idea si ricongiunge a quella di paradigma tecnologico: le scoperte contribuiscono, indirettamente e nel lungo periodo, a preparare innovazioni di rottura che introducono nuove traiettorie tecnologiche, alimentando così il processo di rinnovamento economico descritto da Schumpeter (1954).

Invenzione

L'invenzione caratterizza l'attività umana dell'immaginare, del creare e del confezionare oggetti nuovi. L'invenzione non è la scoperta che, come detto, consiste nel mettere in luce un fenomeno, un oggetto, una specie che preesisteva al suo autore e che questi reperta, identifica, mostra o descrive, ma senza averlo confezionato. L'invenzione consiste, al contrario, a creare quello che non esisteva ancora.

L'inventore può naturalmente trarre profitto da una scoperta e, più generalmente, dalle conoscenze scientifiche disponibili ma vi apporta un valore aggiunto: il laser, ad esempio, è una invenzione basata sulla comprensione dei fenomeni fisici di propagazione delle onde. Al contrario, molte delle invenzioni derivano dalla ingegnosa combinazione di tecnologie banalizzate: la *mountain bike* o la moquette sintetica a rotolo hanno reinventato la bicicletta e il rivestimento dei pavimenti senza mobilitare la scienza ...

L'invenzione non garantisce l'innovazione. L'innovazione è una invenzione industrializzata e messa sul mercato. L'invenzione deriva dall'idea, l'innovazione necessita la sua realizzazione concreta al servizio di utilizzatori e di clienti. Vi è un numero considerevole di invenzioni che non si trasformano mai in innovazioni perché sono perfettamente *inutili* e totalmente *inadatte* ai reali bisogni dei potenziali clienti: diversi concorsi forniscono periodicamente l'occasione di

constatare il genio creativo degli inventori, ma anche la loro frequente mancanza di realismo quanto all'utilità del frutto della loro immaginazione.

Le imprese, nei loro sforzi di promozione dell'innovazione, mettono in essere all'attenzione delle loro risorse umane (*human resource*) dei dispositivi di incentivazione e di ricompensa premianti la generazione di idee e di invenzioni. L'invenzione non è appannaggio della sola funzione «Ricerca», ma necessita il mobilitare la capacità inventiva di molti. È questo uno dei punti chiave dell'approccio cosiddetto dell'*innovazione aperta*, che consiste nel mobilitare il sorgere delle più diverse idee al di là dell'ecosistema tradizionale dell'organizzazione, ad esempio *via* Internet. Nel contempo conviene sottolineare il ruolo determinante delle *équipes* di sviluppo che si impegnano nel trasformare l'idea di partenza, l'invenzione iniziale nella sua forma bruta, in una innovazione a parte intera. Tra l'idea e la sua realizzazione, tra l'invenzione e l'innovazione il cammino è talvolta lungo. Ed è proprio l'innovazione quello di cui ha bisogno l'economia.

Innovazione

L'innovazione può essere definita come la realizzazione della novità. Se inventare corrisponde a generare una idea nuova, innovare deriva da una messa in opera concreta. Bisogna, in effetti, compiere un passo considerevole per andare dall'idea alla sua realizzazione. Questo passo è precisamente quello che riveste il concetto di innovazione. L'innovazione, così, è assimilata al cambiamento realizzato. Così facendo questo termine di innovazione ingloba sia il processo di cambiamento che il risultato che ne è derivato.

Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa

L'innovazione è, spesso, associata alla tecnologia. Essa si concentra in effetti frequentemente sul concetto di prodotto proposto al cliente (ad esempio, un nuovo tipo di veicolo automobilistico a propulsione elettrica) o sul processo di fabbricazione (come il ricorso alla metallurgia delle polveri – la *sinterizzazione*, cioè quel processo di fabbricazione con il quale manufatti metallici o ceramici

vengono ottenuti attraverso un trattamento termico delle polveri – per evitare di fabbricare un pezzo complesso). Ma l'innovazione può anche concentrarsi sull'organizzazione: la Federal Express e i suoi concorrenti hanno introdotto un nuovo servizio, quello del corriere rapido, senza per questo mettere in essere tecnologie rivoluzionarie ma semplicemente dotandosi di una organizzazione logistica puntuale. E vi sono innovazioni sociali o societali, come il *car sharing* per lottare contro gli imbottigliamenti mattutini e serali all'entrata e all'uscita dei grandi centri urbani. In realtà, l'innovazione è il più delle volte *mista*, è una *combinazione*: è, ad esempio, il caso della messa in essere di una nuova macchina che modifica il *processo*, rimettendo in questione l'organizzazione del lavoro nelle fabbriche e modificando spesso – indirettamente – il prodotto stesso. L'innovazione combina in generale sia un aspetto tecnologico (prodotto e processo) sia un aspetto organizzativo o sociale.

L'intensità dell'innovazione: dall'incrementale al radicale

Riguarda innovazioni rivoluzionarie: il lancio di una fitta rete di satelliti per offrire un servizio mondiale di telefonia mobile è stato un tentativo di rottura nella concorrenza del radiotelefono, come l'aereo a reazione ha potuto rivoluzionare il trasporto aereo. Queste innovazioni molto intense sono anche chiamate innovazioni *radicali* o *di rottura*. All'opposto vi sono le innovazioni dette *incrementali*, delle quali non si parla perché ciascuna di esse è talmente modesta che passano inavvertite. Un operatore che migliora, giorno dopo giorno, la registrazione particolare di una macchina ad estrusione, un venditore che constata i bisogni particolari di alcuni utilizzatori di un prodotto e che mette a punto una gestione del dettaglio per soddisfarli. L'entità del passo da compiere per tali cambiamenti è minima. Tuttavia in queste azioni quotidiane di miglioramento esiste chiaramente una messa in opera della novità. Vi è innovazione, anche se è solo incrementale, incremento dopo incremento.

Un'altra distinzione utile è quella che identifica, da un lato, la distruzione creatrice di Schumpeter – secondo la quale il nuovo deve distruggere il vecchio

per emergere – e, dall'altra parte, il rafforzamento dell'esistente (il miglioramento consolida più di quanto esso rimette in questione). Ed è proprio l'innovazione che riveste questa dualità «rimessa in causa che distrugge» e/o «miglioramento che rinforza nella continuità».

Tra la rottura e l'incrementale si stende un vasto *continuum* di intensità dell'innovazione. Tra questi due estremi si collocano innovazioni di intensità intermedia (che qualifichiamo come micro-rotture) che contemporaneamente sia rinforzano una parte dell'esperienza accumulata dagli attori e sia rendono obsoleta un'altra parte delle loro competenze.

Innovazione per chi?

La novità è relativa al suo contesto. Quello che può essere nuovo per una impresa o per un mercato potrà sembrare ben tradizionale per altri. La messa in essere di un percorso di produzione *just in time* può essere una innovazione organizzativa *forte* in una fabbrica di mobili che sceglie di adottarla mentre è una pratica *classica* per la gran parte dei costruttori automobilistici. L'innovazione non si misura in quanto tale, intrinsecamente, ma relativamente a quelli che la vivono. Ad ognuno valutare in cosa l'innovazione costituisce una opportunità o una minaccia per la sua propria organizzazione. Ad ognuno definire il suo grado di vulnerabilità o, al contrario, la qualità del suo posizionamento per costruire un vantaggio concorrenziale in occasione del cambiamento.

Le principali fonti dell'innovazione

Il grande pubblico equipara troppo spesso innovazione a scoperta scientifica. Se vi sono indiscutibilmente legami tra ricerca, scoperta, invenzione e innovazione questi legami non sono né lineari né automatici ma complessi, iterativi, molteplici e inaspettati. È questo è l'oggetto principale in questa fase della nostra analisi. Le principali fonti dell'innovazione si trovano, in generale, fuori dalla scienza. Numerose indagini empiriche mostrano come i clienti costituiscono la prima fonte di innovazione per le imprese e singolarmente per le

innovazioni di prodotto. E mostrano anche il ruolo dei fornitori, in particolare sulle innovazioni di *processo*. E suggeriscono anche che i clienti e i fornitori sono all'origine di quasi il 50% delle innovazioni dell'impresa. Le innovazioni dovute agli operativi che lavorano nel cuore dell'organizzazione (il commerciale, le squadre di addetti alla fabbricazione, il servizio post-vendita, le *èquipe* qualità, ecc.) si stimano nell'ordine del 25%, e si tratta – il più delle volte – di innovazioni incrementali. L'ultimo quarto delle innovazioni provengono dagli altri attori dell'impresa, tra i quali figura naturalmente la R&S, la cui importanza in materia di generazione di innovazioni è così marginale. Tuttavia, secondo Kline e Rosenberg (1986), il ruolo delle *èquipe* di ricerca è determinante per la risoluzione dei problemi incontrati lungo tutto il processo di innovazione, qualche che sia stata l'origine del cambiamento. In altri termini, la competenza dei ricercatori è la chiave non tanto per generare innovazioni quanto per contribuire a farle fiorire.

Open innovation

Una voga recente ha sistematizzato questa idea dell'alimentarsi a differenti sorgenti di idee e competenze accessibili in tutto il mondo per innovare. È questo che significa il principio dell'innovazione aperta. Al di là degli attori interni, e al di là anche degli attori *conosciuti* dell'ecosistema tradizionale dell'organizzazione, si tratta di andare a cercare delle idee e delle competenze sforzandosi di mobilitare l'intelligenza, l'inventiva e la conoscenza umana da dovunque esse vengano. Lo strumento Internet permette in particolare di sottoporre dei problemi da risolvere o dei settori di interesse per suscitare e raccogliere le idee di quelli che, *via* siti Web, scelgono di contribuire. I sostenitori dell'innovazione aperta raccomandano agli attori di accettare di cedere una parte delle loro innovazioni e delle loro competenze per farsi accettare in questo nuovo gioco di scambio planetario. Si pone allora la questione della condivisione dei ruoli nel lavoro in comune di co-innovatori e della condivisione della proprietà intellettuale e industriale sui risultati.

Tecnica

Bisogna trattare della tecnica e della tecnologia prima di poter discutere del modello tradizionale dello sviluppo economico *via* l'innovazione tecnologica. La tecnica dipende dai saper fare empirici costruiti attraverso l'azione umana *via* brancolamenti, errori, apprendendo mentre si fa. Le tecniche sono costituite, sinteticamente, da ricette e metodi, da saperi pratici per produrre un oggetto, per procedere ad una operazione di costruzione o erogare una prestazione di servizio. Una buona parte delle tecniche sono tacite (*tacit knowledge*), nel senso di Nonaka e Takeuchi (1995), vale a dire che esse non sono codificate o non a sufficienza o soltanto in parte. Esse sono quindi difficili da imitare e da insegnare. Il trasferimento del saper fare tecnico passa quindi in gran parte attraverso la relazione idealtipica del maestro che forma i suoi discepoli praticando quel saper fare davanti ad essi e con essi. La tecnica, in quello che di essa è radicata nella pratica e nell'azione, ha la forza di una cosa sperimentata, rodata e che funziona. Ma ha la debolezza dell'empirismo. A causa di una comprensione profonda di quello che fa sì che essa funzioni – nel caso in cui essa funzioni, è difficile prevedere la sua capacità di estensione a situazioni nuove e di ricombinazione ad altre forme di pratiche. In questo senso, la tecnica è difficile da trasferire, da generalizzare e da ricombinare, salvo accettare il costo e il tempo di fastidiose sperimentazioni. Da qui l'apporto della tecnologia che ha permesso all'attività umana di compiere un passo considerevole.

Tecnologia

La tecnologia dipende da saperi e da saper fare relativi alla concezione, alla fabbricazione e alla distribuzione di prodotti e servizi. La tecnologia sorpassa e arricchisce la tecnica nel senso che coniuga il saper fare empirico della tecnica con la conoscenza scientifica che permette di spiegare perché, come e quando la tecnica funziona. La tecnologia è la tecnica arricchita dalla comprensione scientifica (almeno in parte, perché restano spesso delle parti di empirismo anche nelle tecnologie più avanzate). La tecnologia può quindi *a priori* essere più

facilmente insegnata e trasferita. È, inoltre, possibile prevedere in quali condizioni e perché la tecnologia funzionerà – o non funzionerà – in un nuovo contesto, per una nuova applicazione. Questo permette di moltiplicare le occasioni di ricombinazione, evitando il costo di lunghe sperimentazioni, per generare nuove e sempre più complesse applicazioni. Ed è questa proprietà estremamente potente della tecnologia che spiega una buona parte dell'accelerazione dello sviluppo e del progresso sociale del XX secolo. In questo senso i sostenitori della scienza hanno qualche ragione nel rivendicare di aver contribuito significativamente allo sviluppo economico. E questa contribuzione non può essere negata o minimizzata. Ma i sentieri dalla scienza allo sviluppo economico sono più tortuosi, indiretti e incerti di quanto questa formulazione globale sembrerebbe suggerire.

Il modello tradizionale dell'innovazione

L'innovazione, nella visione classica, è innanzitutto tecnologia e deriva principalmente dagli sforzi di ricerca consentiti dagli attori su un territorio. Vediamo come.

Degli attori pubblici finanziano e conducono la ricerca fondamentale e la ricerca militare. Meccanismi detti di *spillover* fanno passare una parte delle conoscenze fondamentali e delle tecnologie militari prodotte da queste ricerche verso delle applicazioni al servizio di bisogni socio-economici civili (si parla così di tecnologie duali per contribuire a legittimare gli sforzi R&S di difesa attraverso le ricadute generate nel settore civile). Le imprese si impadroniscono di questa conoscenza e di queste tecnologie, e le mobilitano per i loro progetti di innovazione e – attraverso questo – per la loro competitività.

E il dinamismo delle imprese permette loro di essere concorrenziali nell'export e di alimentare una crescita durevole sul loro territorio di origine. L'internazionalizzazione si opera, in primo luogo, con l'export, poi con l'insediamento di centri di produzione ed eventualmente poi con un accesso alle competenze R&S locali, ma il grosso dell'ideazione delle offerte resta appannaggio del territorio di origine dove il marketing strategico e la R&S (gli

addetti a forte valore aggiunto di cui sognano tutti gli amministratori locali) sono gelosamente preservati.

Il motore della crescita risiede, in questa visione, nella capacità a finanziare la ricerca per alimentare l'innovazione.

Il modello di innovazione sottostante a questa visione è quello della teoria evolucionista. Questa teoria deriva dall'osservazione della storia dello sviluppo di differenti settori e porta ad una modellizzazione del modo nel quale sopraggiungono e si diffondono le diverse forme di innovazione ricordate. Questo modello è quello dei paradigmi e delle traiettorie tecnologiche. E suggerisce che innovazioni di rottura, rese possibili da aperture scientifiche, rivoluzionano il modo di fornire soluzione ad un bisogno socio-economico. Queste rotture, allorquando sopraggiungono, sono seguite da lunghe fasi di continuità che esplorano il paradigma tecnologico. Questa esplorazione è fatta di bricolamenti e miglioramenti progressivi, lungo una traiettoria che converge verso una tecnologia ed una organizzazione che diventano dominanti perché adottate dagli attori del presente, e questo sino a che una nuova rivoluzione viene a sua volta a sconvolgere il dato, introducendo un nuovo paradigma ed una nuova traiettoria. Il modello suggerisce, inoltre, la natura delle innovazioni che si inanellano lungo la traiettoria (innovazioni di prodotto – in primo luogo, poi di *processo* alle quali succedono innovazioni essenzialmente incrementali prima di una nuova innovazione di rottura che apre un nuovo ciclo, ecc.).

Lo svolgersi di un tale ciclo mette in gioco meccanismi di apprendimento per gli attori coinvolti: apprendimento attraverso l'uso e attraverso l'interazione con il cliente, apprendimento attraverso l'esperienza nella produzione ... Questi apprendimenti costruiscono anche delle competenze per gli attori a mano a mano che seguono (e che costruiscono) la traiettoria. Questo dura sino alla prossima rivoluzione tecnologica che rende obsoleta una parte almeno delle competenze accumulate attraverso l'organizzazione ed esige da esse di disapprendere per ri-apprendere ...

Questa visione tradizionale considera che la competitività degli attori derivi in larga parte dalla loro capacità di anticipare e a *cavalcare* le traiettorie tecnologiche, quindi ad innovare attraverso la tecnologia. E questo approccio identifica la spesa R&S come il motore essenziale del sistema.

Per un territorio le politiche di sviluppo economico fondate sull'innovazione vanno a mobilitare questo schema concettuale secondo due logiche. Da un lato, sforzarsi ad essere i primi ad esplorare e percorrere una nuova strada scientifica sperando che si operino dei cambi affinché le aperture scientifiche permettano di aprire un paradigma tecnologico nuovo e, per corollario, un germogliare di invenzioni presto trasformate in innovazioni da parte di imprenditori ben formati, agili e ambiziosi e – soprattutto – impiantati localmente. La presenza simultanea degli ingredienti di questa miscela sul territorio diventa la condizione necessaria a questo approccio. Le leve per l'azione pubblica derivano logicamente da questa prima applicazione del modello: finanziare ricerca pubblica sul suo territorio, promuovere attività di intermediazione all'interfaccia tra laboratori pubblici e imprese (incubatori, reti di diffusione tecnologiche, poli di competitività, ...), formare i giovani e i meno giovani alla creazione di impresa e all'imprenditorialità, favorire la presenza di società di capitale-rischio sul territorio per finanziare le *start-up*, ecc. Siamo qui dentro la visione dello sviluppo alla Silicon Valley: le Università di Stanford e Berkeley partecipano a scoperte scientifiche e formano dei giovani talentuosi; alcuni tra loro fondano Apple e Cisco, innovano e inondano il mondo dei loro *i-phone* e dei loro *router*. È il modello del pionieri tecnologico che, addossato alla scienza, intraprende e diventa *leader* planetario.

Sentiamo bene che questo schema avrebbe seri problemi ad essere replicato in Campania o in Calabria. E che non ogni territorio può sperare di essere la culla di una rivoluzione scientifica e delle tecnologie che possono derivarne. Emerge allora una variante. Conservando lo stesso quadro concettuale di riferimento una seconda logica – più ragionevole – consiste nello sforzarsi di partecipare agli

sviluppi tecnologici senza esserne stati l'origine. Numerosi Paesi in sviluppo hanno così scelto una strategia duale.

Da un lato incoraggiare l'insediamento di attività di produzione sul loro territorio, a rischio di passare attraverso una fase di subappalto, progressivamente poi rimontare le catene del valore aggiungendo sforzandosi di integrare delle fasi di ideazione, di sviluppo e di innovazione. Da un altro lato costituire sul suo territorio un potenziale di R&S capace di aiutare a risalire queste catene del valore aggiunto, a mettersi in posizione per preparare eventuali rotture paradigmatiche, cioè essere capace – un giorno – di attirare i grandi attori mondiali del settore desiderosi di agganciarsi alle competenze R&S presenti sul suo territorio. Le leve per l'azione pubblica derivano allora logicamente da questa seconda applicazione del modello: incoraggiare l'impianto di siti di produzione sul suo territorio costruendo in parallelo un potenziale di ricerca, promuovere attività di intermediazione all'interfaccia tra laboratori pubblici e imprese (parchi scientifici, ecc.), attenzione ad orientare le attività di ricerca intorno alle attività produttive che si insediano localmente, formare i giovani e i meno giovani alla creazione di impresa e all'imprenditorialità – e incoraggiarli ad appropriarsi delle tecnologie portate dalle imprese presenti localmente, poi a migliorarle, vale a dire superarle, grazie alle conoscenze rese accessibili attraverso il dispositivo di insegnamento e di ricerca. È il modello che la Cina sembra aver adottato da 20 anni, con il successo che conosciamo. Ma vediamo che questo modello si applica bene alle grandi metropoli cinesi, più difficilmente alle regioni diseredate della Cina.

Queste due logiche – *pioniere planetario* (la regione di San José in California) o *brillante imitatore* (le metropoli cinesi) – concretizzano quello che la visione tradizionale dell'innovazione può apportare allo sviluppo economico territoriale. Ma questa visione non è esente da critiche.

Lettura critica del modello tradizionale dell'innovazione

Il modello tradizionale dell'innovazione sembra fondare una buona parte della riflessione dei responsabili incaricati di pensare lo sviluppo futuro di un territorio.

Questo modello, assai seducente, è non solo discutibile ma anche spesso inadatto alle realtà socio-economiche di questi territori.

Un bisogno di S (sviluppo) più che di R (ricerca)

Gli attori che innovano attraverso la tecnologia – che siano le imprese, il mondo associativo, gli individui, l'amministrazione – hanno in generale più bisogno di capacità di sviluppo di quanto non hanno bisogno di ricerca per avanzare nel loro progetto di innovazione. Il legame tra innovazione e attività di ricerca, e a fortiori di ricerca fondamentale, è troppo indiretto, troppo tenue, troppo a lungo termine affinché questo possa orientare le priorità dei politici dello sviluppo economico territoriale. Questo non significa che un territorio in ritardo nello sviluppo non debba preoccuparsi della ricerca fondamentale né della ricerca pubblica. Questo significa che conviene non lasciare la questione delle politiche dell'innovazione tecnologica essere *rapite* dal bisogno di risorse finanziarie (durevoli, strutturali e legittime)²⁰ della ricerca pubblica. Detto in altri termini, il Giappone o la Cina hanno saputo, in periodi differenti, far emergere una economia competitiva senza per questo investire nella scienza. È piuttosto la crescita e il successo economico che hanno in seguito permesso a questi Paesi di investire nella scienza per preparare nuove tappe della crescita. È possibile svilupparsi nel corso di diversi decenni *via* l'imitazione poi l'innovazione, nutrendosi alle sorgenti della tecnologia mondiale senza realmente partecipare allo sforzo internazionale in ricerca fondamentale.

²⁰ Il bisogno di comprendere il mondo fa sì che ogni nuova conoscenza generi una folla di nuove domande. Il risultato è che, dovunque nel mondo e per l'eternità, gli scienziati hanno sempre avuto bisogno di più risorse finanziarie di quanto ottengano per esplorare ancora più oltre ancora i nuovi interrogativi che le loro ultime scoperte hanno potuto generare. È la legge del genere. L'attività scientifica è per sua essenza insaziabile. Da qui delle pratiche che ritroviamo in tutti i Paesi dove, per reclutare sempre più collaboratori, le risorse finanziarie disponibili sono divise in bocconi per creare posti di ricercatori appena sufficienti per essere, socialmente ed economicamente, accettabili dai giovani ricercatori. Sino alla prossima crisi, nella quale il livello della remunerazione sarà, infine, riaggiustato perché la qualità del reclutamento si metterà a declinare pericolosamente.

La logica non è quindi «ricercare per innovare per svilupparsi», ma piuttosto «innovare per svilupparsi e poi poter pagarsi ricerca che alimenterà lo sviluppo».

In compenso, se l'innovazione tecnologica non ha necessariamente bisogno di ricerca ha, però, bisogno di capacità di sviluppo nel senso della S di R&S per trasformare una idea, una pista di bisogno latente da soddisfare o anche una invenzione in offerta o in una realizzazione concreta ed utile. E questa S può, in caso di bisogno, mobilitare competenze di ricerca a monte di quelle da cui derivano.

La debolezza degli effetti di spillover – il bisogno di lavorare i dispositivi istituzionali

L'argomento degli *spillover* è problematico. Investire nella ricerca non finalizzata (o nella ricerca militare) perché alcune conoscenze e tecnologie potrebbero avere – un giorno o l'altro, e sotto una forma o l'altra – dei ritorni socio-economici è difendibile in nome dell'umanità o per una grande Nazione nel suo insieme. Ma è una scommessa azzardata, incerta e difficile da giustificare per un territorio regionale o infra-regionale in una situazione di ritardo nello sviluppo economico. È sempre possibile mettere in primo piano degli esempi di *spillover*, ma sono aneddotici e non dimostrano nulla. E l'argomento contrario può essere avanzato: spese massicce in ricerca pubblica in alcuni paesi hanno visto i ritorni economici captati da altri Paesi rispetto a quello che le aveva finanziate («Noi abbiamo i premi Nobel, loro hanno quote di mercato»).

È piuttosto nei dispositivi istituzionali e organizzativi tra la ricerca pubblica e le imprese che si gioca l'efficacia socio-economica della spesa in ricerca di un Paese. E l'Italia, e l'Europa in modo generale, non sono degli esempi in materia – malgrado sforzi costanti in circa trenta anni per migliorare l'organizzazione dei sistemi nazionali dell'innovazione.

Parliamo di *input thinking* per segnalare questa corsa alla spesa in R&S (sperando di far crescere le ricadute della ricerca incrementando sempre più la spesa). E se invece si suggerisse che, a parità di spesa, bisogna sforzarsi di

provare a progredire attraverso un miglior management dell'innovazione e della tecnologia? Per un territorio questo significa interessarsi ai dispositivi organizzativi del sistema regionale dell'innovazione e non solo all'ampiezza dei mezzi messi a disposizione degli attori di questo sistema.

Dal techno-push al demand-pull

Un significativo progresso delle politiche pubbliche in materia di ricerca e di tecnologia è stato fatto con i poli della competitività. La ricerca pubblica era, sin'ora, organizzata su un modello che proponeva i suoi risultati al mondo delle imprese per *valorizzarli* o per promuovere *trasferimenti di tecnologia*.

In tema di risultati la ricerca pubblica produce molto raramente delle scoperte. E non produce, in senso stretto, tecnologie. La ricerca pubblica produce soprattutto conoscenza. E questa conoscenza è, in primo luogo, trasformata *via* la formazione agli studenti alle frontiere della conoscenza: questo ci porta a sottolineare che il mix *indefinito* di separazione e di collaborazione/integrazione delle attività di ricerca condotte negli organismi pubblici dalla ricerca dal mondo delle università e della scuola è stato un grave errore storico per il quale ancora oggi paghiamo un prezzo. Forse bisogna ricostruire un circuito universitario dotato della propria ricerca. Dei dispositivi di coordinamento tra i grandi organismi di ricerca pubblica e le università sono certamente in essere – e svolgono un ruolo nel ridurre in parte questo errore. Ma per quanto questi dispositivi siano utili non risolvono e non fanno che ritardare la necessità di una forte ri-organizzazione del dispositivo di collaborazione paritetica (alla pari) della ricerca pubblica.

L'altro modo di mobilitare questa conoscenza prodotta dalla ricerca pubblica consiste nell'incentivare i ricercatori ad attivare dei contratti di ricerca con le imprese. Tali attività contrattuali si vanno sviluppando ma restano ancora nettamente insufficienti, anche – bisogna ben riconoscerlo – perché le imprese (italiane, ed europee in generale) [come anche le amministrazioni pubbliche –

locali, regionali e nazionali] hanno una fortemente limitata propensione a finanziare la R&S e a rivolgersi alla ricerca pubblica.

In questo contesto di *techno-push*, caratterizzato da significativi progressi a partire dagli anni Settanta ma ancora nettamente insufficienti, il dispositivo dei poli della competitività costituisce un cambiamento del paradigma. È l'interruzione del *demand-pull*. È in realtà una forma, arzigogolata ma benvenuta, di pilotaggio con l'avallo dei ricercatori del pubblico. Il dispositivo consiste nel conferire significative risorse finanziarie pubbliche a gruppi tematici che combinano imprese e istituti pubblici, stabilendo che il grosso di queste risorse finanziarie vadano agli istituti pubblici – con peraltro incentivazioni (ad esempio, attraverso la fiscalità) che solletichino le imprese al passaggio/ingresso/adesione nei poli della competitività – ma dando alle imprese un ruolo nella *governance* di questi poli – e questo è il punto chiave.

Il risultato è che i poli della competitività costituiscono per la ricerca pubblica una nuova *manna* di finanziamenti, che questa manna è *orientata* attraverso i dialoghi strategici che si ordiscono all'interno dei poli tra tutti gli attori – tra i quali vi sono anche le imprese, e che le modalità della *governance* assicurano che le scelte assunte per finalizzare le priorità sono realmente filtrate attraverso i bisogni *a valle*. È in questo che consiste e si racchiude un reale cambiamento di paradigma.

Conviene quindi salutare l'emergere dei poli della competitività, anche se bisogna segnalare la difficoltà per le piccole e medie imprese ad inserirsi in questi dispositivi – e questo malgrado gli sforzi fatti dai responsabili dei poli. Potremmo dire, in maniera un po' caricaturale, che un buon numero dei poli della competitività sono – in primo luogo – uno strumento di sviluppo per le regioni che ... ospitano già delle attività di R&S e dove sono già insediate delle grandi imprese.

La competitività delle imprese deriva innanzitutto dall'innovazione incrementale

Se le innovazioni rivoluzionarie sono spettacolari e possono permettere di far *sloggiare* i concorrenti da posizioni di mercato apparentemente inespugnabili, costituiscono però delle eccezioni. La realtà del *giacimento* di competitività che racchiude l'innovazione per le imprese deve piuttosto essere ricercata nei piccoli miglioramenti continui, generati quotidianamente nelle officine, nell'interazione con il cliente o nel dialogo tecnico con i fornitori.

Questo significa che quel che conta non è tanto la ricerca quanto la capacità degli attori di alimentare questo processo di miglioramento continuo.

I giapponesi con il termine *kayzen* designano proprio le piccole innovazioni continue come il motore principale della competitività. Ed è, in modo generale, la logica che sottende l'indirizzo detto *della qualità*. Questo altro modello dell'innovazione, quello dell'innovazione continua, ha raggiunto i suoi limiti e il Giappone ha dovuto scegliere, nei primi anni Novanta, di investire massicciamente nel suo sistema di ricerca pubblica per costruire un nuovo modello di crescita... che non ha peraltro ancora trovato.

Anche quando è tecnologica l'innovazione ha bisogno di altri ingredienti rispetto alla sola R&S

L'innovazione tecnologica ha bisogno di altri ingredienti rispetto alla sola competenza tecnologica. L'innovazione tecnologica necessita anche di capacità per individuare bisogni latenti o mal soddisfatti: ma anche, di contro, di capacità per immaginare applicazioni pertinenti per una nuova tecnologia, un tipo di soluzione in cerca di problemi da risolvere. Queste capacità attengono alle competenze in marketing strategico che si *forgiano* nelle attività operative, a contatto del terreno, e non nei laboratori di ricerca.

Bisogna anche disporre di capacità in management dei progetti di innovazione, articolando le fonti della competenza tecnica, dei saper fare marketing, l'accesso ai finanziamenti, capacità organizzative per mobilitare *partner* e innovare così in molti, ecc.

Ma soprattutto – al di là della strategia intorno ad una visione condivisa, al di là dell'organizzazione con processi di lavoro rodati e dei dispositivi istituzionali performanti – un fondamentale ingrediente dell'innovazione attiene al culturale. È basilare una buone dose di entusiasmo, di talenti, di leadership e di trasmissione delle attitudini, di assunzione del rischio, di benevolenza per gli insuccessi, e di tenacità. E né i nostri dispositivi dell'educazione né i nostri *cursus* di ricerca preparano realmente a costruire delle culture propizie all'innovazione. Ognuno è, *a priori*, intellettualmente favorevole all'innovazione. Ma la realtà del tessuto sociale non garantisce che i comportamenti siano sempre favorevoli a quello che sconvolge, a quello che è rischioso, a quello che è inatteso. E il modello tradizionale dell'innovazione su questo non dice granché, salvo allo sperare nella presenza di attori singolari e provvidenziali – quelli che sarebbero gli innovatori–imprenditori, una specie di eroi della competitività dei tempi moderni.

L'innovazione non è che tecnologica

Se è innegabile che molte innovazioni sono di fede tecnologica, bisogna anche sottolineare che tutte le innovazioni non sono fundamentalmente tecnologiche. Incrementi e guadagni di competitività molto conseguenti sono stati ottenuti in numerosi settori e da imprese a partire da innovazioni organizzative: i flussi continui e il *just in time*, l'ingegneria simultanea, la qualità totale sono altrettante innovazioni organizzative che hanno mostrato come esse costituiscano vie di progresso particolarmente efficaci.

Inoltre delle innovazioni di *business model* possono ugualmente avere un impatto considerevole sulle dinamiche concorrenziali in differenti settori. Il *low cost* nel trasporto aereo, la banca a distanza, i servizi di corriere espresso, i negozi *on line* in Internet, la de–stabilizzazione delle agenzie di stampa e dei media da parte di Flickr e di Twitter sono altrettanti esempi di innovazione *business model* che possono permettere di generare crescita a quelli che *navigano* su queste onde. E vediamo bene che queste innovazioni non sono tecnologiche. Esse si limitano a mobilitare delle tecnologie già disponibili, senza doverle sviluppare.

E bisogna ancora menzionare l'innovazione sociale o societale che – come nel caso del *car sharing*, delle cure domiciliari delle persone anziane o degli asili nido – possono contribuire a migliorare significativamente e radicalmente la qualità della vita senza però necessitare di sviluppo tecnologico, e senza per questo non più mirare ad esportare dei prodotti di massa dai territori.

* * * *

Il peso della R&S (singolarmente della ricerca e, in modo particolare, della ricerca pubblica) è temibile quando parliamo di innovazione.

La ricerca pubblica crede di trovare la sua legittimità socio-economica a lungo termine al di là delle motivazioni tradizionale della sete di comprendere il mondo e delle preoccupazioni legate alla difesa. Allora la pressione per rivendicare che l'innovazione costituisce una ricaduta (anche indiretta) della ricerca porta ad una omni-presenza dei ricercatori del settore pubblico (ma anche di una parte della ricerca industriale) nel dibattito sull'innovazione. E questa azione di *lobbying* incontra una eco nel grande pubblico che ama la ricerca, perché la ricerca fa sognare. L'amalgama è allora presto fatta tra investimenti in ricerca fondamentale, creatività, innovazione e sviluppo economico ...

Questi amalgami avvantaggiano i ricercatori che difendono le loro risorse finanziarie e i direttori della R&S delle imprese che attingono sollecitamente alle risorse pubbliche (o che ne canalizzano una parte *via* i poli della competitività).

Il modello tradizionale dell'innovazione partecipa di questa logica. É questa visione che ha fondato il successo di regioni capaci di giocare il ruolo di pioniere scientifico, tecnologico e imprenditoriale per il mondo (modello della Silicon Valley). É questo stesso modello che è stato adattato dai Paesi emergenti per appropriarsi progressivamente della tecnologia attirando sui loro territori delle produzioni poi risalendo le catene del valore aggiunto per tentare di governarne le componenti di ideazione (marketing strategico e sviluppo tecnologico).

Tuttavia vediamo chiaramente che dei territori, italiani ed europei, maggiormente in crisi di sviluppo economico e sociale hanno problemi a mobilitare una tale visione dell'innovazione. Da qui la sfida di esplorare altre forme ed altri modelli dell'innovazione al servizio dello sviluppo territoriale. É una questione di strategia (all'incrocio delle politiche pubbliche, delle iniziative private e delle reti associative). É anche una questione di organizzazione, con dei dispositivi istituzionali flessibili e aperti. É, in ultimo, una questione di cultura affinché i contesti locali diano voglia agli attori ad innovare e, anche, di fabbricare la loro strada, quella dei loro concittadini e – così facendo – il futuro dei loro territori.

3. Le nuove dinamiche dell'innovazione

3.1 *L'economia quaternaria, nuovo modello di crescita e risposta immediata alla crisi*

I massimi dirigenti del mondo intero hanno, in qualche mese, preso coscienza che la attuale crisi economica non è una crisi congiunturale dell'attività, ma è l'esaurirsi di un vecchio modello che obbliga gli Stati ad immaginare un ciclo di crescita *nuovo*, il solo capace di restituire una prosperità durevole.

E, a chi scrive, la strada che sembra necessario imboccare è quella che dà risposte a tre scommesse: a) uscire dall'*impasse* nella quale ci hanno condotto le politiche economiche degli ultimi anni e che trovano nella presente crisi il loro esito ineluttabile; b) avviare senza indugi la messa in opera di un ciclo di crescita in rottura con il passato, ridando ai Paesi sviluppati la gestione del loro sviluppo senza ricorrere all'arma pericolosa del protezionismo; c) mettere fine alla fatalità della sottoccupazione cronica.

Le considerazioni che seguono sono il riassunto necessariamente succinto di molti lavori di ricerca, ma si basano anche su sperimentazioni già ben avviate e ricche di promesse. Queste idee, che sono già state messe alla prova, hanno bisogno – per produrre tutti i loro frutti – di svilupparsi nel quadro di una politica economica globale e coerente. E che sia duratura nel tempo.

La necessità di un cambiamento radicale

Il ciclo che sta arrivando al suo termine ci pone davanti a tre *impasse* che abbiamo – poco o tanto – finto di nascondere e/o ignorare, ma che la crisi mette in evidenza con una brutalità che ci proibisce di ignorarle.

In primo luogo, nessun paese sviluppato è riuscito a ritrovare la strada della piena occupazione. Ogni Governo ha messo in opera delle strategie per colmare questo deficit. Alcuni Paesi obbligano una quota significativa delle persone con bassa qualificazione che cercano un lavoro a svolgere dei piccoli lavori, ma questi permettono di vivere solo di espedienti finanziari, dei quali la crisi rivela il

carattere nefasto. Altri Paesi preferiscono pagare le persone per non fare nulla, accumulando dei deficit pubblici che non sono sopportabili in definitiva. Altri Paesi ancora tentano di combinare i due approcci ... In tutti i casi il mondo sviluppato si è insediato in una economia della penuria di lavoro, le cui gravi conseguenze sociali e politiche non sono state, per il momento, che intraviste.

In secondo luogo, l'idea secondo la quale passerà ancora molto tempo prima che il saper fare dei Paesi a basso costo di manodopera si avvicinerà a quello dei Paesi sviluppati comincia a tramontare. Questi paesi combinano oggi tutti i vantaggi: bassi salari – e che tali resteranno sino a quanto queste popolazioni costituiranno considerevoli riserve di manodopera, e capacità tecnologiche che crescono a gran velocità, grazie soprattutto a capacità di investimento anch'esse considerevoli. I Paesi sviluppati non hanno altra scelta che accettare di lasciare andare a rotoli le loro industrie, minate da una concorrenza frontale con i Paesi emergenti, o di chiudere le loro frontiere – con il rischio di cadere in una crisi ancora più grave.

In terzo luogo, a queste due scelte impossibili – e che attraversano da lunga data il paesaggio economico, se ne va aggiungendo adesso una terza, della quale si sono legittimamente impossessati le opinioni pubbliche e i loro rappresentanti: quello della gestione delle risorse naturali e della lotta contro il riscaldamento climatico. I recenti sforzi sono innegabili, ma essi non si collocano all'altezza dei problemi. Bisogna pertanto limitarsi a questo dilemma assai poco invitante quanto i due precedenti: suonare l'ora della decrescita per preservare la biosfera o conservare lo stesso modello di crescita, essendo certi di distruggerla?

Sinora queste tre *impasse* hanno imperversato, costituendo il quadro unico assunto dalle politiche economiche nei Paesi sviluppati. Questo non significa che niente sia stato fatto per tentare di uscirne. Ma unicamente al margine, per limitare i danni. L'astenia generale dell'indirizzo economico ha avuto come conseguenza di distanziare il legame dei cittadini con i politici, incapaci di offrire loro delle prospettive altre da quelle minimaliste.

Niente sarebbe peggio che la tanto sperata uscita dalla crisi ci faccia ricadere in questi errori. La tentazione esiste, ogni giorno fornisce una prova ulteriore. Viceversa, se vogliamo dare a questa crisi un senso portatore di speranza, dobbiamo considerarla come l'ultima allerta rima dell'affondamento di un sistema diventato manifestamente caduco.

La rottura passa, in primo luogo, attraverso l'affermazione di obiettivi ambiziosi ma realistici – che delle politiche economiche degne di questo nome non avrebbero mai dovuto consentire di abdicare. L'economia *nuova* della quale abbiamo bisogno deve rivestire le seguenti caratteristiche:

- soddisfare nuovi consumi di massa per creare milioni di posti di lavoro;
- creare occupazione in gran parte non de-localizzabile;
- innescare forti guadagni di produttività, condizione *sine qua non* affinché guadagni in potere di acquisto possano nuovamente essere largamente condivisi tra tutti i lavoratori;
- stabilire una migliore protezione contro la concorrenza dei paesi a basso costo di manodopera per limitare i rischi di protezionismo;
- essere risparmiatori di risorse naturali, in particolare di energia.

In un libro pubblicato qualche tempo prima che apparissero i primi segnali della crisi questo modello economico nuovo veniva designato con il termine *economia del quaternario* (Debonneuil, M. (2007). *L'Espoir économique. Vers la révolution du quaternaire*. Paris: Bourrin), un modello che opera una rottura la cui ampiezza è simile a quelle dalle quali sono nate le tre ere precedenti. Me è anche un modello utile per l'azione pedagogica e per il discorso politico, un modello capace di colpire con immagini forti.

L'economia del quaternario: un nuovo approccio alla produttività

All'origine dell'economia quaternaria si trovano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Battezzando, nei primi anni Novanta del secolo scorso, come *nuova economia* il cambiamento di regime della crescita che queste tecnologie – dette generiche – andavano provocando si aveva già intuito

che si stava vivendo un momento eccezionale. Ma lo scoppio della bolla Internet e la constatazione che questa nuova economia non riusciva a riassorbire i sintomi fondamentali della crisi nei Paesi sviluppati ha spinto verso il disincanto. E questo a torto, perché il movimento non ha smesso di proseguire ed ha confermato che queste tecnologie permettono di rinnovare, migliorandolo, il modo di soddisfare i bisogni e, di conseguenza, di ridare dinamismo alla crescita. La transizione si opera, semplicemente, per tappe successive, totalmente nuove e differenti una dalle altre, e quindi difficili da anticipare, e talvolta anche da identificare nel momento preciso nel quale sopraggiungono.

Cronologicamente, il primo effetto delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC) – un effetto che è ormai alle nostre spalle – è stato quello di accelerare l'automatizzazione della produzione di beni. Con due conseguenze: la prima, evidente per tutti e che non era di natura tale da renderla invitante, è stata di distruggere molti posti di lavoro nell'industria. La seconda, passata quasi totalmente inavvertita, è stata quella di diversificare le gamme di beni prodotti, sicuramente in quantità ma anche in qualità – in altri termini attraverso il valore d'uso che i consumatori sono pronti a riconoscervi. Questo ultimo punto è fondamentale, perché ci obbliga a rivedere il concetto secolare che ci siamo fatti della produttività. Un tempo gli incrementi di produttività si misuravano come l'aumento di una quantità di beni prodotti a fattori di produzione immutati o ridotti. Oggi rappresentano l'accrescimento di benessere prodotto in un'ora. Concetto evidentemente più complesso di individuare e da definire, ma ormai indispensabile da integrare in tutte le sfere della misura (contabilità nazionale), della teoria, dell'analisi e delle politiche economiche.

Questa silenziosa evoluzione è stata decisiva, perché ha aperto la strada ad una seconda tappa della rivoluzione che le TIC permettono. Il riconoscimento di questo tipo di incrementi di produttività della qualità rende, logicamente e definitivamente, obsoleto l'assioma secondo il quale soltanto l'industria poteva essere la sede del progresso della produttività, mentre i servizi sarebbero condannati a restare improduttivi. In realtà assistiamo attualmente a questo

passaggio nel quale le TIC, dopo essere state utilizzate per automatizzare l'industria, sono impiegate per produrre servizi a forte valore aggiunto: servizi condivisi permettono di gestire (e amministrare) più efficacemente la grande quantità di informazioni da trattare, i flussi e gli stock manipolati, la manutenzione dei beni coinvolti, ecc. E questa seconda tappa già ne annuncia una terza, ancora più radicale: quella che permetterà di parlare realmente del quaternario ...

La piena espansione dell'economia del quaternario, che oggi si avvia, permetterà di migliorare sensibilmente il soddisfacimento del consumatore nella maniera in cui consuma sia i beni sia i servizi ma, soprattutto, i bei e i servizi nello stesso tempo. È questa combinazione in una offerta unica del bene (settore secondario) e del servizio (settore terziario) che dà al termine *quaternario* tutto il suo senso. La soddisfazione dei bisogni passa ormai attraverso dei servizi ibridi produttivi che integrano o meno dei beni. Il bene diventa una sorta di consumo intermediario di questi nuovi servizi, tanto fondamentale quanto lo sono il motore o le ruote nella costruzione della automobili. Ed anche questa volta sono le TIC che offrono la possibilità di questo matrimonio inedito. In effetti, i recenti telefoni mobili geo-localizzati (*Near Field Communication*) costituiscono l'infrastruttura della quale gli imprenditori hanno bisogno per organizzare efficacemente la messa a disposizione temporanea di beni (che non siamo più obbligati ad acquistare) in tutti i luoghi di vita dei consumatori. È ormai possibile produrre a distanza, là dove si trova il consumatore (al suo domicilio, nella strada, nel luogo di lavoro, nei mezzi di trasporto, nei luoghi del tempo libero, ecc.) e non più in un luogo dedicato ed esclusivo (officina, scuola, ospedale, banca, ecc.).

L'economia del quaternario permette di affrontare la totalità delle sfide che siamo in grado di assegnare a questo nuovo modello di crescita. Ci offre la possibilità di uscire sia dall'impasse nella quale si sono arenati i Paesi sviluppati sia la acuta crisi nella quale siamo attualmente.

Questi servizi, per la qualità del benessere che offrono ai consumatori, vanno ad innescare un ciclo di crescita produttiva nuova, che riceverà il testimone dal

ciclo anteriore giunto ora a saturazione e fondato sul solo aumento quantitativo dei beni prodotti. Man mano che diventano produttivi rappresentano un giacimento di occupazioni, sia di massa che duraturi.

Questi servizi sofisticati (e non de localizzabili!), poiché essi sono destinati a soddisfare i bisogni dei consumatori dei Paesi sviluppati meglio forniti di mezzi di quelli dei Paesi in sviluppo, permetteranno di costruire un nuovo vantaggio comparativo dei Paesi sviluppati in rapporto ai Paesi in sviluppo, un vantaggio comparativo fondato sulla loro unica e reale differenza con i Paesi poveri, che è quella di essere ricchi. Costituirà una specie di protezione naturale nei confronti della concorrenza dei paesi a basso costo di manodopera. Ad esempio, il parigino sistema Vélib' [*Vélib'* (contrazione delle parole francesi *vèlo* – bicicletta – e *liberté* – libertà) è il sistema di biciclette in servizio a Parigi dal 15 luglio 2007. Ideato dal Comune di Parigi è gestito dal gruppo industriale JCDecaux. Per estensione *vélib'* designa la bicicletta stessa.] è offerto ai consumatori di un paese sviluppato, ed è stato *ideato* all'interno dell'Europa, mentre una qualunque bicicletta acquistata in un qualsiasi negozio di articoli sportivi è *fabbricata* – molto probabilmente – in un qualche paese emergente.

La generalizzazione e l'industrializzazione di questi nuovi servizi dovrebbe ridisegnare l'organizzazione settoriale delle attività. Questo movimento, sommando al tradizionale concetto di produttività quantitativa quella di una nuova produttività qualitativa, si accorderà con la crescente aspirazione dei cittadini per una transizione dall'aver di più allo stare meglio. Questo cambiamento è una rivoluzione economica e civile, le cui conseguenze impiegheranno numerose anni per essere assimilate da parte di tutti gli attori delle nostre economie: non è la negazione del passato, ma il suo superamento.

Infine, questo modello di crescita è – per natura – risparmiatore di risorse naturali e quindi più rispettose dei grandi equilibri del pianeta.

Lo Stato, acceleratore della transizione

La mutazione economica in corso è troppo profonda per essere affrontata con politiche economiche che lasciano la cura alla mano invisibile. La crisi ha fatto cadere la maschera delle politiche monetarie lassiste condotte per far credere che la piena occupazione era in arrivo nei paesi anglo-sassoni e delle politiche di innovazione spacciate come destinate a conservare il nostro primato tecnologico in rapporto ai Paesi a basso costo di manodopera. La stesa fuga in avanti rischierebbe di proseguire se i Governi si trovassero costretti dai loro cittadini ad aumentare i loro salari o di brutalmente chiudere le frontiere, due rimedi tentati nella vecchia logica ma anacronistici nel nuovo approccio qui descritto. L'economia quaternaria offre all'azione politica un quadro coerente e nobilitatore, che permette sia di aprire solide prospettive ai cittadini sia di apportare soluzioni alle contraddizioni insostenibili alle quali erano esposti sino ad ora.

Ma, in cambio, l'economia quaternaria necessita del sostegno attivo del potere pubblico. Questo sostegno deve essere sia rapido e potente che – cosa che taglia piacevolmente con le vecchie abitudini – provvisorio. *Rapido*, perché la messa in moto del circolo virtuoso di questo nuovo ciclo di crescita si basa esclusivamente sulla presa di coscienza da parte del consumatore del valore legato al benessere che gli apporta questo servizio nuovo che si sostituisce al consumo anteriore del bene classico apparentemente simile. Più il tempo passa, più il prezzo del bene classico si abbassa e più lo scarto di prezzo con il servizio nuovo si allarga e rischia di diventare dissuasivo. *Potente*, perché la logica stessa di un nuovo modello di crescita – per far sentire i suoi effetti – implica necessariamente la sua generalizzazione. *Provvisorio*, perché se l'impulso del potere pubblico è indispensabile per avviare la macchina, questa – una volta raggiunto il regime di crociera – potrà progressivamente liberarsene. Ed anche, schema inedito da alcuni lustri, rimborsare – e oltre – la collettività degli sforzi finanziari che essa avrà concesso per la sua propria guarigione. Quest'ultimo punto deve risuonare di un suono particolare con il dibattito pubblico sul prestito destinato a costruire, in maniera *redditizia*, l'economia di domani.

E ci sembra che lo Stato debba agire su tre leve.

Prima leva: la messa a disposizione di beni in tutti i luoghi di vita dei consumatori per ridare vita ad una industria (a) localizzata all'interno del territorio dello Stato e (b) più risparmi osa di risorse naturali. La strategia consiste in: a) reperire beni la cui produzione è minacciata in quello Stato o particolarmente distruttrice della biosfera; b) a catalizzare le nuovissimi e numerose coordinazioni necessarie tra i produttori (dell'industria e dei servizi) per passare dall'acquisto di beni alla loro messa a disposizione temporanea; c) incitare gli attori ad accelerare queste evoluzioni sia sotto forma di aiuti all'innovazione mirata su dei prodotti che *isoleranno* la produzione interna da quella dei Paesi a basso costo di manodopera sia sotto forma di premi al cambiamento, concessi ai consumatori per rendere il nuovo modello di consumo meno costoso del precedente.

Questa messa a disposizione di beni in luogo e sostituzione del loro acquisto avrà effetti spettacolari sulla dinamizzazione dell'industria di quel dato Paese. Ma, poiché questa messa a disposizione si farà – almeno in un primo tempo – con il meno possibile di intervento umano affinché il costo del nuovo servizio sia molto vicino a quello di acquisto e della gestione del bene nel modello precedente di soddisfacimento, i suoi effetti sull'occupazione saranno limitati – almeno nella fase di avvio.

Prendiamo l'esempio della mobilità che è uno tra quelli che meglio illustra l'esaurirsi di un modello di crescita nei Paesi sviluppati. Nel corso degli ultimi 60 anni i bisogni di spostamento sono stati soddisfatti prioritariamente da un bene, l'automobile, che si doveva possedere ed utilizzare in modo privato. Le altre forme di trasporto, e in particolare i trasporti pubblici, sono venuti a completare questo dispositivo di base – e sono certamente più estesi in alcuni Paesi che in altri.

Gli effetti negativi (qualcuno li definisce nefasti) di questo approccio sono conosciuti e regolarmente denunciati: contribuzione massiccia alle emissioni globali di gas ad effetto serra – e quindi al riscaldamento globale; altre forme di

inquinamento che hanno impatti sanitari importanti (particelle pesanti, polveri sottili, ecc.); congestione cronica dei grandi agglomerati, ecc. Malgrado l'accumulazione di questi effetti le risposte sono sempre state – in mancanza di reali alternative – il privilegiare una certa continuità nell'approccio alla soddisfazione di bisogni. Così la principale pista per ridurre le emissioni di CO₂ dovute ai trasporti è consistita nel favorire – segnatamente attraverso la R&S, il passaggio a veicoli meno inquinanti.

Oggi, tuttavia, l'emergere di una economia fondata sulla messa a disposizione temporanea apre possibilità di approcci molto più innovativi, che possono soddisfare meglio i bisogni di spostamento producendo meno impatti ambientali e sanitari²¹.

Le collettività locali, ed in particolare le municipalità, sono state tra le prime ad interessarsi al tema della mobilità, sia in ragione degli effetti negativi sia in quanto responsabili dell'organizzazione di trasporti pubblici. E si sono anche dedicate al potenziamento e alla diversificazione delle reti di trasporto pubblico (ad esempio con il ritorno alle tranvie). Hanno anche cercato di migliorare la loro organizzazione sia per meglio soddisfare i bisogni dei loro amministrati sia per ridurre i costi di funzionamento delle politiche del trasporto. Hanno, in particolare, modernizzato l'acquisizione dei diritti di accesso ai trasporti pubblici sostituendo l'acquisto delle carte settimanali alle biglietterie con delle carte senza contatto, pagate per via elettronica e che basta passare su un terminale per ottenere il passaggio. E, infine, hanno incitato l'introduzione di nuovi mezzi di trasporto condivisi e moderni. Le biciclette hanno aperto la strada (l'esempio del parigino *vélib'*), le automobili in auto-condivisione (il *car shering*) hanno fatto loro seguito.

²¹ Questa idea è stata formalizzata attraverso la teoria della funzione. In questa teoria si parla solo della messa a disposizione di beni, non di quella di persone né di quella dell'informazione come fa l'economia del quaternario. Il passaggio dalla proprietà dei beni al loro uso è posto come un nuovo comportamento che permetterà di ridurre le emissioni di CO₂ senza preoccuparsi della ragione per la quale questo cambiamento di comportamento è tecnologicamente possibile.

Nel mentre che si vanno sviluppando dei sostituti all'uso delle vetture private nelle città, il rincaro del prezzo della benzina e i problemi dell'ingorgo delle strade e della rarità dei parcheggi hanno fatto prendere coscienza ad alcuni cittadini che era ormai più vantaggioso favorire gli altri modelli di trasporto e di affittare una automobile quando necessario piuttosto che possederne una. Le imprese private hanno partecipato a questo mutamento. Si tratta, generalmente, di nuove imprese, che hanno dovuto sopportare rilevanti costi fissi di messa in essere di questi nuovi mezzi di trasporto senza beneficiare di una domanda sufficiente per ammortizzarli, per cui la redditività dei progetti è sempre difficile da trovare. La debolezza della domanda di questi nuovi veicoli condivisi è, in particolare, legata ad un problema di taglia critica, lontano dalla quale l'accesso ad una vettura in auto-condivisione è difficile e i miglioramenti constatati nella fluidità della circolazione e la disponibilità di posti per il parcheggio sono trascurabili.

I grandi attori della mobilità, in particolare le imprese pubbliche dei trasporti collettivi ed i costruttori di automobili, sono largamente restati estranei a questi mutamenti. Per i costruttori di automobili gli incentivi in denaro hanno indubbiamente permesso di differire la difficile rimessa in causa del modo di funzionamento anteriore. Ma cominciano ad interessarsi a loro volta ai nuovi modelli di funzionamento anche se, essenzialmente, ancora per aggiungere soltanto dei servizi alle loro attività tradizionali. Pur tuttavia nuove strutture molto dinamiche sono state create da questi gruppi per riflettere su queste nuove forme di mobilità e sul loro impatto sul loro modello economico.

In sintesi, attraverso queste molteplici evoluzioni si può riconoscere l'avvio della messa in essere di un nuovo modo di soddisfare i bisogni di mobilità fondati sulla messa a disposizione di veicoli individuali o collettivi condivisi.

Ma l'auto-condivisione non sostituirà completamente la vettura. Si tratta, come nel caso dell'energia, piuttosto di orientarsi verso un equilibrio più soddisfacente all'interno di un insieme di soluzioni. Il quaternario introduce una rottura nella possibilità di articolare queste soluzioni.

Poniamoci nell'ipotesi in cui tutti gli attori coinvolti nella mobilità abbiano la convinzione che per andare da un punto ad un altro i consumatori utilizzino sempre più differenti mezzi di trasporto – avendo la possibilità sia di sceglierli che di articularli tra loro. Una tale visione permette di prendere coscienza delle tappe che bisognerà percorrere per pervenire a questo risultato: in primo luogo sarà necessario che le messe a disposizione di ogni veicolo condiviso siano accessibili e *pilotate* da applicazioni attivabili attraverso telefonia *mobile*. Resta, quindi, da connettere tra loro le applicazioni *elementari* che saranno disponibili sul mobile per farne una applicazione *complessa* che articolerà la messa a disposizione successiva dei diversi veicoli presi in prestito. Per fare questo saranno necessarie nuove forme ibride di innovazioni capaci di gestire il legame tra i differenti veicoli utilizzati, per organizzare i luoghi di trasferimento dell'uno verso l'altro, e per assicurare la condivisione delle informazioni, per articolare questi trasferimenti e il pagamento, ecc. Questa fase vedrà la messa in opera di numerose innovazioni tecnologiche, perché bisognerà concepire nuovi beni finemente adatti ai nuovi bisogni di mobilità: come il parigino *vélib'* non è una ordinaria bicicletta, così la vettura auto-condivisa dovrà avere caratteristiche (di solidità, in particolare) differenti da quelle delle vetture individualizzate.

Per poter passare rapidamente a questo stadio occorrerà cominciare con l'ampliare il vecchio concetto di innovazione. L'eco-sistema della mobilità sarà la prima occasione per prendere coscienza del fatto che l'innovazione riguardante i beni non sarà più soltanto una innovazione sull'oggetto tecnologico ma sul modo di metterlo a disposizione temporanea. Questo uso dei beni, come già sottolineato, di contro sarà una occasione per favorire l'innovazione sull'oggetto tecnologico. Bisognerà concretamente rivedere il funzionamento dei poli di competitività. Nello schema attuale riguardante, ad esempio, la mobilità alcuni poli stanno finanziando i miglioramenti tecnologici basati sui mezzi stessi di trasporto (vetture elettriche, tipologie di batterie, ecc.), altri innovazioni si basano sulla componentistica del mobile e delle sue applicazioni. Restano da creare luoghi per

concepire la messa a disposizione dei veicoli *verdi* che utilizzano applicazioni *mobile*.

Seconda leva: la messa a disposizione di persone su tutti i luoghi di vita dei consumatori per realizzare il ritorno alla piena occupazione. Un tale modo di soddisfare i bisogni ha un contenuto elevato in lavoro. Se tutti gli Europei consumassero 1 ora di servizio sui loro luoghi di vita alla settimana questo permetterebbe di creare milioni di posti di lavoro. Se solo sapessimo attivare questa domanda, la piena occupazione sarebbe in vista! Questo bisogno è, oggi, avvertito da una maggioranza di Europei quale che sia la loro età o il loro reddito. Ma, da un lato, questi servizi sono considerati come costosi e riservati alle persone agiate o in stato di dipendenza; dall'altro lato gli Europei li considerano – e non a torto oggi – come dei piccoli lavori senza prospettiva di carriera.

La strategia consiste nel reperire tra queste attività – la cui domanda è latente, quelle per le quali l'offerta non esiste, poi di far scattare la domanda attraverso una riduzione del prezzo del 50% consentendo a tutti gli Europei l'accesso a questi nuovi servizi, in modo da suscitare un cambiamento del modello di vita della classe media e non più soltanto delle classi agiate. Fatto questo, il seguito sarebbe identico; Lo Stato catalizzerebbe il coordinamento delle imprese che beneficerebbero di questa caduta dei prezzi, al fine di accelerare l'organizzazione produttiva di nuovi servizi creatori di occupazione.

Un tale ri-orientamento degli aiuti dello Stato può dare l'impressione che lo Stato si assuma dei rischi non considerati: In realtà sono gli attuali aiuti che presentano più pericoli, perché essi presuppongono che i problemi che viviamo saranno risolti in tempi sufficientemente rapidi perché i deficit pubblici o sociali che essi comportano non divengano insostenibili. Se le nuove politiche sono ben mirate e ben pilotate sono in grado di attivare, al contrario, un circolo virtuoso: in effetti, non è meno costoso ridurre il prezzo dei prodotti della metà se questo abbassamento permette di rilanciare la domanda, e quindi di creare un posto di lavoro pagato con un salario minimo legato alla crescita in attività nella quale

l'offerta non esiste (piuttosto che dare ad un disoccupato un assegno equivalente ad un importo inferiore)?. In una fase di alta disoccupazione si dovrebbe avere interesse a far beneficiare tutti gli Europei di una riduzione immediata del 50% dei prezzi di questi nuovi servizi del quaternario per invitarli a consumarli. E si potrebbe pervenire anche ad attivare utilmente al 100% le spese passive della disoccupazione.

Terza leva: l'incoraggiamento dei nuovi usi di massa attraverso queste messe a disposizione di beni e di persone con la messa in essere di nuove infrastrutture. Come detto in precedenza, la telefonia *mobile* potrebbe organizzare efficacemente la messa a disposizione di beni e di persone sui luoghi di vita facendo incontrare persone e beni in un luogo dato e in momento dato, permettendo di seguire le persone che lavorano sui luoghi di vita dei consumatori o la flotta di beni messi a disposizione temporanea dei consumatori, di aprire porte senza chiavi, di pagare senza contatto, ecc. Un grande prestito potrebbe permettere di finanziare questa infrastruttura che è oggi alla ricerca di utilizzatori. Bisogna ricordare che, per il momento, la telefonia mobile viene utilizzata, nei mezzi di trasporto, soprattutto per pagamenti senza contatto: invece di creare occupazione ne sta ancora distruggendo!

Che lo Stato catalizzi la nascita di nuovi usi di massa di questa telefonia *mobile* è decisivo perché la fortissima domanda che ne risulterebbe permetterebbe di dividerne i costi fissi. Altri effetti meno inattesi potrebbero emergere.

Quello che si propone qui non porta necessariamente a rifiutare le politiche condotte attualmente (innovazione, riduzione dei costi e dei prezzi attraverso riduzioni fiscali, contributi o imposte di scopo, ecc.) ma, al contrario, a completarle, a ri-orientarle e dare loro una efficacia – efficacia che manca da lungo tempo.

3.2 *L'economia della funzione (Service Economy): un mezzo per ripensare la relazione tra soddisfazione dei bisogni e modelli di scambio?*

Il consumo è frequentemente invocato come il motore della crescita economica. Senza consumo si avrebbe soltanto bassa crescita e, conseguentemente, poca creazione di occupazione. La crescita che si fonda su un consumo accresciuto necessita però di un altrettanto accrescimento della produzione di beni di consumo e di beni infrastrutturali. L'impatto sull'ambiente e la rarefazione delle risorse però pongono problemi. Significativi progressi sono stati fatti in termini di gestione degli inquinamenti: la produzione di un bene mobilita spesso processi meno inquinanti ed un minor consumo di risorse rispetto al passato. I guadagni ambientali sono tuttavia relativi, perché un buon numero di innovazioni consentono di ottenere un guadagno per unità prodotta – cosa che riduce i costi di produzione e permette di vendere più beni per accrescere la redditività e il volume del fatturato.

La situazione è complessa. Molte imprese continuano a perseguire l'obiettivo dell'accrescimento del volume della produzione, solo mezzo per accrescere di molto il fatturato. Questo obiettivo è difficilmente conciliabile con la produzione di beni che abbiano una durata di vita importante perché bisogna rinnovare il mercato. In tale schema l'obsolescenza dei prodotti è necessaria, e le imprese si attivano per *programmarla*, ricorrendo alla creazione di nuove gamme di prodotti (*obsolescence marketing*), con l'ideazione di beni poco affidabili sul lungo periodo (*obsolescenza materiale*) o, più raramente, grazie ad innovazioni radicali nel modo di rispondere ai bisogni dei clienti (*obsolescenza tecnologica*).

A fronte di queste scommesse sono individuabili numerosi comportamenti: alcuni propongono la decrescita, rottura radicale con il sistema attuale – e che meriterebbe indubbiamente un dibattito collettivo; ma vi è un modo di capovolgere l'attuale tendenza conservando una economia di mercato capitalistica. La pista dell'economia della funzione sembra promettente in questo caso. Tuttavia la questione della modificazione delle relazioni tra attori al fine di

provvedere ai bisogni degli uni e degli altri trae benefici ad essere estesa oltre l'orizzonte chiuso di quello che rappresenta lo *scambio di mercato*.

Per questa ragione presentiamo, in una prima parte, l'economia della funzione in quanto posta promettente nel quadro della società di mercato – per dirla con Karl Polanyi – per poi, in una seconda parte, indicare alcune ipotesi relative all'articolazione dei principi dell'economia della funzione – con una visione più ampia dello scambio tra attori economici.

La pista mercantile dell'economia della funzione

Le caratteristiche dell'economia della funzione

L'espressione *economia della funzione*, e il suo equivalente inglese «service economy», sono apparsi per iniziativa di Walter Stahel e Orio Giarini nel 1986 (Giarini Stahel 1989; Giarini Liedtke 2000). Si tratta di vendere dei servizi ai clienti piuttosto che dei beni materiali. Questa pratica è costante, direi sistematica, in alcuni settori. L'economia della funzione si caratterizza per la sua capacità ad incitare economicamente l'impresa a ridurre sostanzialmente l'impatto ambientale e i consumi di risorse nella sua attività, senza la costrizione a ridurre il suo fatturato né la sua redditività.

La principale leva di questo modello risiede nel fatto che una impresa resta proprietaria dei beni che essa mette a disposizione dei suoi clienti, mentre il suo fatturato è legato all'uso di questi beni da parte dei clienti – come le fotocopiatrici della Xerox.

Il modello può allora seguire due traiettorie. Nel settore dell'automobile, ad esempio, il servizio venduto include anche una rotazione elevata del bene affittato: il cliente beneficia di una automobile nuova ogni tot anni. In questo caso i consumatori sono incitati a considerare che un bene non ha alto interesse che quello di essere all'ultima moda. Come spiega Pierre-André Taguieff (2001) restiamo in una logica secondo la quale per essere moderni basta semplicemente cambiare, spostare, essere nel movimento.

L'altra traiettoria è la sola che ci interessa, almeno per gli aspetti che cercano di capovolgere questa logica.

I vantaggi teorici dell'economia della funzione

L'economia della funzione, da un punto di vista teorico, dispone di carte vincenti innegabili in materia di riduzione dell'impatto ambientale. Una impresa che mette un bene del quale è propria tria a disposizione dei suoi clienti sa che il prodotto le ritornerà al termine del suo utilizzo: questo incita ad integrare nella sua ideazione gli obblighi di gestione dello smaltimento e di riparazione. Il più tardi possibile diventerà il meglio, mentre oggi il rinnovamento dell'atto di acquisto deve essere il più rapido possibile, e i prodotti durano – conseguentemente – il meno possibile (basta pensare alla durata di vita dei computer o dei telefoni cellulari). Le imprese dovranno ugualmente prendere in conto il costo economico del trattamento di fine vita del loro prodotto, e soprattutto il costo del riciclaggio. L'eco-ideazione dei prodotti si imporrebbe così per ragioni economiche.

L'interesse economico dell'impresa si troverà rafforzato dal minor consumo di energia e/o di materiali e dalla facilità di manutenzione del bene. È potrà, pertanto, abbassare il prezzo del suo servizio al cliente e/o accrescere il suo margine di utile.

L'aspetto sociale dello sviluppo durevole non dovrebbe essere dimenticato. I servizi post-vendita, in ragione dello sviluppo della logica di servizio, dovrebbero svilupparsi sensibilmente (intervento presso il cliente, sostituzione di pezzi, riparazione del bene, consigli e suggerimenti sull'utilizzo del bene, ...), con tutto quello che questo comporta in manodopera qualificata di prossimità in rapporto ai clienti, manodopera per conseguenza non sottomessa al rischio della de-localizzazione.

Un esempio di economia della funzione: il caso della Michelin

Alcune imprese vanno nella direzione dello sviluppo durevole attraverso lo sviluppo dell'economia della funzione, senza però avervi pensato in questi termini. È, ad esempio, il caso della Michelin nel settore dei pneumatici dedicati al trasporto su strada. Il principio è nato nel corso degli anni Venti quando Michelin propose ad alcuni dei suoi clienti la sostituzione gratuita dei pneumatici già utilizzati con dei pneumatici nuovi. Si trattava di un modo per accedere ai pneumatici a diversi gradi di usura al fine di accrescere i dati disponibili e favorire la concezione di pneumatici più performanti. L'impresa si rese conto che ai clienti importava innanzitutto di disporre della funzione legata all'uso dei pneumatici. E da quel momento anche le maggiori imprese di trasporto su strada esternalizzarono la gestione dei loro pneumatici. Oggi circa il 50% delle grandi flotte europee di automezzi pesanti vi sono iscritte (vale a dire l'8% del mercato totale) ed anche il mercato nord-americano si sta aprendo a questo tipo di prestazioni.

Cosa propone Michelin che interessa tanto le imprese del trasporto su strada? L'impresa – forte dei risultati di una analisi del ciclo di vita dei pneumatici – propone essenzialmente una ottimizzazione dello stato dei pneumatici, elemento essenziale in materia di consumo di carburante. In effetti il 93,5% dell'impatto ambientale di un pneumatico è associato alla sua fase di utilizzo, contro soltanto il 4,5% in fase di produzione e consumo iniziale di materie prime e di energia. Proporre dei prodotti ed una assistenza che permettano di ridurre i consumi di carburante sembra costituire un vantaggio per i clienti.

Michelin, oltre alla ottimizzazione del bilancio legata al pneumatico, insiste anche sui minori costi organizzativi, su una accresciuta affidabilità dei camion – cioè su migliori condizioni di lavoro, essendo gli autisti assistiti immediatamente (in tempo reale) in caso di problemi ai pneumatici.

Questo tipo di prestazione implica un ri-orientamento strategico della Michelin, soprattutto in materia di ideazione dei pneumatici e di innovazione. I pneumatici proposti hanno una minore resistenza al rotolamento che permette un

abbassamento dei consumi di carburante dell'ordine del 6%. Altri pneumatici sono ideati per essere montati su un solo asse, laddove tradizionalmente erano necessari due pneumatici. La riduzione di peso che questo comporta produce una riduzione dei consumi di carburante che può raggiungere il 5%. Michelin interviene anche sul gonfiaggio, ottimizzando così l'usura e il consumo di carburante. Ed è in questo che queste innovazioni si combinano con l'economia della funzione: il loro potenziale di riduzione dei costi e delle esternalità negative si esprime pienamente grazie al servizio di assistenza che l'accompagna.

In materia di riduzione di rifiuti e di scarti la possibilità di ri-creare un pneumatico usato poi di riutilizzarlo e poi di ri-crearlo di nuovo dà ai pneumatici una durata di vita moltiplicata per 2,5. Si tratta di un risparmio del 36% in rapporto alla sostituzione diretta di pneumatici usati con dei nuovi. È importante l'assicurare un buono e ininterrotto controllo del materiale, allo scopo di non superare il momento adeguato: un pneumatico troppo usurato non potrebbe essere più riutilizzato.

Tutte queste innovazioni permettono di diminuire l'impatto del trasporto su strada sull'ambiente, tanto in materia di spesa di risorse che di produzione di rifiuti. La nuova equazione è la seguente: meno pneumatici montati ed un miglior servizio equivalgono ad una crescita dei margini di profitto per Michelin.

Un vettore dell'innovazione

Una questione è posta dall'incompatibilità tra innovazione e accrescimento della durata di vita dei beni. L'ideazione di prodotti durevoli potrebbe ostacolare i progressi che hanno permesso lo sviluppo di prodotti meno consumatori di energia. Questa asserzione non è vera che in parte. Le fotocopiatrici della Xerox, tra le prime imprese ad aver adottato questo modello economico, lo utilizzano regolarmente in serie. Di fatto, in un rinnovo della gamma l'innovazione è piuttosto marginale. Nel caso della Xerox i nuovi modelli possono essere fabbricati in gran parte a partire da pezzi provenienti da modelli precedenti. Soltanto i pezzi (le parti) che comportano una reale innovazione devono essere

ideati e fabbricati *ex novo*. Il guadagno materiale è sostanziale, mentre la funzione della fotocopiatrice non né patisce assolutamente.

In generale, è importante comprendere dove potrebbe situarsi l'interesse di una impresa ad innovare puntando tutto sulla durabilità della sua produzione. Quali innovazioni sarebbero fonte di crescita del profitto e/o di quote di mercato per le imprese?

L'innovazione deve permettere (a) sia un abbassamento dei prezzi del servizio, (b) sia una crescita del margine di profitto, (c) sia una combinazione dei due. In tutti i casi deve ridurre il costo dell'uso e di manutenzione del bene sui quali è imputata la vendita del servizio. Alcune indicazioni: risparmio di energia a livello dell'utilizzo del bene; ideazione di elementi integrati al bene il più durevole possibile; pezzi sostituibili ad un minor costo di intervento; pezzi concepiti secondo un format modulare standard – di modo che un progresso tecnico basato specificamente su una parte soltanto non implichi necessariamente la sostituzione dell'insieme del bene; modularità degli elementi vettori delle funzioni secondarie proposte al cliente (programmazione del ciclo di pulizia, assistenza nell'uso e nella gestione, ...). É chiaro che la modularità dei pezzi ha i suoi limiti, l'impresa non può sempre anticipare quelle che potrebbero essere le nuove funzioni proposte al cliente. Tuttavia la tendenza alla miniaturizzazione delle parti tende piuttosto a favorire questo tipo di azione: è possibile, in uno stesso spazio, il moltiplicare le opzioni presentate al cliente.

La lista non è esaustiva: si tratta di alcuni elementi che però illustrano come l'evoluzione del servizio proposto al cliente può andare alla pari con la durabilità dei supporti fisici necessari al servizio.

Una strategia miracolosa?

Il numero di imprese che si orientano verso questo tipo di *business model* è crescente. I settori interessati sono vari: prodotti chimici, motori per aerei o elicotteri, energia, segnaletica stradale, ... Non bisogna però concluderne che il passaggio all'economia della funzione si effettua senza scontri. Ad esempio,

Electrolux ha fatto l'esperimento di fornire gratuitamente delle lavatrici agli abitanti dell'isola di Gotland (in Svezia) e di far pagare gli utenti per ciclo di lavaggio. Il fornitore locale di elettricità ha, per tale scopo, messo in essere un sistema intelligente di misurazione dei consumi elettrici. L'esperimento è stato però abbandonato dopo un anno perché Electrolux ha perso il controllo del mercato: l'impresa proprietaria del sistema di misurazione dei consumi elettrici si è così ritrovata in legame e contatto diretto con i consumatori, e ha potuto proporre questo servizio al posto di Electrolux a partire da qualsiasi altra marca di lavatrice.

Globalmente il modello relazionale tra cliente e fornitore può complicare le cose. La gran parte degli esempi di successo riguarda una clientela appartenente essa stessa al mondo delle imprese: in primo luogo, le società tendono progressivamente ad esternalizzare, con il subappaltare, le attività che hanno un legame indiretto con il loro specifico campo di attività. E sono quindi già sensibilizzate a delle formule di vendita di servizi che permettono loro di ridurre i conflitti organizzativi interni. In secondo luogo, il mercato dei privati è frammentato, e il passaggio da una politica di vendita di prodotti ad una politica di vendita di servizi presuppone uno spostamento rilevante delle risorse di una impresa. Contrariamente ad una impresa abituata ad una clientela di professionisti i privati possono non avere né il saper fare né le risorse sufficienti per seguire ed assistere clienti. Passare all'economia della funzione presuppone quindi di re-inventare il proprio mestiere e, di conseguenza, riorganizzarsi. A livello commerciale i venditori devono conoscere il ciclo di vita dei prodotti, comprendere gli impatti ambientali, gestire contratti più complessi, conoscere l'organizzazione del cliente, i differenti interlocutori e i loro progetti.

Tanto dal lato dell'offerta (all'interno delle imprese) che della domanda l'ostacolo principale alla diffusione del modello dell'economia della funzione sembra essere psicologico. Le imprese sono toccate nel loro modo di lavorare, di concepire il loro mestiere. Dal lato dei clienti – oltre *l'istinto del possesso* che sarebbe, secondo alcuni, un ostacolo insormontabile per beni quali l'automobile –

il passaggio all'economia della funzione può provocare altri timori. Ad esempio, un consumatore si ritrova più volte a contatto con una impresa che – per assicurargli il miglior servizio possibile – è necessitata ad intervenire frequentemente. È quindi legittimo che ognuno si interroghi sull'impatto dell'economia della funzione sulla sua vita privata, vale a dire sul suo *sentimento* della libertà.

L'economia della funzione: un modello pertinente al di là del mercato?

L'interrogativo è fondato, in parte, sul sentimento che una frazione non trascurabile della popolazione, dei Paesi del Nord come del Sud, percepisce relativamente ad un certo numero di rischi societali legati alla crescita della indiscussa supremazia di una economia di mercato su ogni altro principio. In effetti lo sviluppo dell'economia della funzione – così come quella presentata nelle pagine precedenti – non può che rafforzare il fatto che – per rispondere ai loro bisogni – gli individui che compongono le società umane saranno in relazione mercantile costante con le imprese fornitrici di servizi. Ed è per questa ragione che occorre ampliare la riflessione richiamandoci ai lavori di autori quali Polanyi (1944), Kolm (1984), Van Parijs (1991) secondo i quali è possibile individuare una pluralità di modalità di scambio tra attori, al contrario delle riflessioni più classiche che vedono nel mercato la forma naturale di scambio tra gli umani.

Della pluralità dei modi di scambio tra attori

K. Polanyi, partendo da lavori di antropologia storica ed economica, ha potuto mettere in evidenza che la predominanza del mercato in quanto istituzione propria allo scambio non è una costante nel tempo delle società non primitive. In *The Great Transformation* (1944) – come anche nei suoi *Primitive, Archaic and Modern Economics* (1971) e *The Livelihood of man* (1977) – Polanyi descrive un certo numero di società all'interno delle quali coesistono, a gradi diversi, lo scambio di mercato, la redistribuzione statale e la reciprocità tra individui. Serge-Christophe Kolm (1984) parla della forza, dello scambio e del dono per

caratterizzare i tre modelli di scambi tra umani descritti da Polanyi. Secondo Kolm ogni società può essere caratterizzata misurando al suo interno (secondo un metodo che qui non analizziamo) l'importanza relativa di ciascuno di questi tre sistemi: «On peut alors représenter ces proportions par un point dans un diagramme triangulaire. Les distances aux trois côtés du triangle équilatéral sont proportionnelles aux quantités (ainsi définies) de Marché, de Plan et De Réciprocité, respectivement. À chaque régime économique correspond un point. Les sommets du triangle correspondent aux Marchés, Plans et Réciprocités purs. Les côtés du triangle correspondent à des régimes où manque le système du sommet opposé» (S-C. Kolm, 1984, p. 72) [Possiamo rappresentare queste proporzioni con un punto in un diagramma triangolare. Le distanze dai tre lati del triangolo equilatero sono proporzionali alle quantità (così definite) di Mercato, di Piano e di Reciprocità, rispettivamente. Ad ogni regime economico corrisponde un punto. I vertici del triangolo corrispondono ai Mercati, ai Piani e alle Reciprocità puri. I lati del triangolo corrispondono a regimi nei quali manca il sistema del vertice opposto (nostra sottolineatura)]. Otteniamo il triangolo chiamato da Philippe Van Parijs «triangolo di Kolm», un triangolo equilatero i cui vertici potrebbero oggi essere chiamati: Reciprocità, Mercato e Redistribuzione.

Secondo le osservazioni di Polanyi e di Kolm l'attuale polarizzazione della società – una reale società di mercato che mira a progressivamente eliminare ogni altro meccanismo istituzionale di scambio tra attori –, lontano dall'essere la norma, è al contrario la specificità storica della società uscita dalla rivoluzione industriale – come la descrive anche Anthony Giddens (1990). L'economia della funzione, così come presentata nella prima parte di questo capitolo, rafforza questa polarizzazione a vantaggio di un regime di mercato (per dirla con Kolm). È in particolare la sfera autonoma, quella della reciprocità, che è colpita da questa evoluzione. Numerosi cittadini sono legati a questa parte di reciprocità, se non altro in ragione del *cemento sociale* che questa permette di creare. Rahnema (2003) mostra che l'auto-aiuto (*self help*) e la reciprocità sono uno dei marchi delle società materialmente meno *felici*, fonte di ricchezza spesso sotto-stimata

dagli economisti – molto di più dagli antropologi. Quello che suggeriamo, unitamente alla pista di analisi della territorializzazione delle risposte ai bisogni espressi dalle popolazioni, è di riflettere sull'economia della funzione all'interno di un quadro concettuale di scambi ben più largo di quello dell'economia di mercato.

Dell'interesse di riflettere in termini di funzione

Uno degli interessi dell'economia della funzione è di strutturare le attività delle imprese a partite dalla vendita di funzioni aventi per obiettivo quello di rispondere a bisogni definiti. Questi bisogni possono essere considerati come accessori e pertanto indispensabili in ragione del funzionamento attuale della società – ad esempio, il bisogno di fare delle fotocopie come nel caso della Xerox. Ma occorre svolgere anche una riflessione su bisogni più essenziali – ad esempio sui bisogni energetici associati all'abitare, sulle attività economiche o sui bisogni di mobilità quotidiana. Le risposte a questi bisogni – come anche i bisogni elementari (escludendo le spezie) – sono state per lungo tempo estremamente localizzate. Ed allora non è assurdo privilegiare una scala locale delle risposte. Spesso sono tuttavia imprese di grandi dimensioni ad agire su mercati progressivamente globalizzati – gli mentre gli attori privati che operano in settori di attività che rispondono tradizionalmente a questi bisogni.

L'esempio della mobilità

Guardiamo cosa sta accadendo in un settore come quello del trasporto locale. Il trasporto locale si effettua secondo modalità multiple, sia nei modi del trasporto individuale (automobile, bicicletta, percorsi pedonali, motocicletta, pattini, ...) sia nel ricorso a servizi privati (taxi, trasporti collettivi) sia nel ricorso a servizi pubblici (trasporti collettivi essenzialmente). Malgrado la possibilità di rispondere al bisogno di spostamento in modo autonomo o passando per la sfera del mercato la mobilità è un affare collettivo, non fosse che in ragione delle decisioni politiche

che influiscono sull'urbanistico e sulle possibilità di ricorrere ad un modo di trasporto piuttosto che ad un altro.

Lo sviluppo del trasporto collettivo riveste un ruolo di scelta negli orientamenti politici di gestione locale del territorio. Benché attenga alla responsabilità delle collettività territoriali è, tuttavia, sempre più frequente che questo servizio venga delegato ad imprese private, imprese di grandi dimensioni specializzate nella risposta ai bandi di offerta pubblica nel settore. La risposta al bisogno si costruisce, quindi, in una logica di partenariato pubblico-privato. Questo partenariato può tuttavia andare oltre se la posta in gioco è quella di privilegiare i modelli di trasporto considerati come *dolci*, perché implicano un minor consumo energetico. Iniziative di *car sharing* nascono in un numero crescente di città, secondo differenti modalità organizzative. Queste iniziative condividono il modello economico dell'economia della funzione, in quanto gli utilizzatori non sono proprietari dei supporti fisici che permettono loro di rispondere al bisogno che intendono soddisfare.

Talvolta queste iniziative sono avviate dal privato. Altre iniziative sono realizzate da aziende di trasporto pubblico, come nel caso di Torino con Car City Club. In Svizzera delle cooperative locali nate su iniziativa di un pugno di privati (a Stans, poi a Zurigo) si sono fuse, nel 1997, a vantaggio di una cooperativa con campo di azione nazionale, la Mobility. Gli aderenti a questa cooperativa, benché possano accedere ad una automobile, vi fanno meno ricorso di individui proprietari del loro veicolo (un quarto dei loro spostamenti contro i tre quarti per questi ultimi). Il ricorso ai trasporti in comune, al percorso a piedi o in bicicletta è quindi favorito dall'adesione a questo modello di accesso all'automobile. Lo studio condotto per conto dall'*Office Fédéral de l'énergie* nel 1998 mostra che – per assicurare la mobilità di 1.000 persone – occorre un bisogno tra 280 e 430 veicoli. Nel 2001 venne firmato un partenariato tra Mobility, Daimler-Benz e la compagnia ferroviaria svizzera (CFF), un partenariato che vedeva soprattutto vantaggi finanziari per i membri di Mobility che utilizzassero il treno. Nel 2003

un insieme delle città con 10.000 abitanti o più sono servite dal sistema. Mobility a fine 2007 contava circa 80.000 membri.

Questo esempio ci fornisce numerosi elementi di riflessione.

Il successo di Mobility è sicuramente legato alla motivazione di partenza di individui che hanno l'intenzione di cambiare i modi di rispondere ad un bisogno, mossi contemporaneamente da considerazioni sia economiche che ecologiche. Tuttavia la cooperazione tra attori privati e pubblici ha permesso lo sviluppo dell'iniziativa e ne ha rinforzato la traiettoria istituzionale, cosa che ne fa ora un pilastro a livello della ideazione nazionale dei mezzi per rispondere ai bisogni di mobilità della popolazione svizzera.

L'economia della funzione può svilupparsi anche fuori dallo schema quale quello presentato nella prima parte del capitolo, vale a dire un modello di interazione fondato sulla pura sfera di mercato. Qui sono le sfere statali e dell'autonomia che conquistano un loro posto e sono rilevanti ed importanti per l'economia dell'insieme.

Sarebbe importante comprendere quale può essere il peso di una tale disposizione istituzionale non soltanto sul ribaltamento della domanda verso dei modelli di trasporto più dolci ma, anche, sui bisogni di mobilità presi in modo assoluto. In altri termini, i guadagni ottenuti da Mobility non sono compensati dall'esigenza individuale di una mobilità cresciuta da un punto di vista quantitativo? [è la domanda classica dell'effetto rimbalzo]. La domanda di spostamenti, sia per ragioni lavorative sia per ragioni di *loisir* sia in rapporto al tessuto di relazioni sociali di ciascuno, rischia di restare inalterata se il modo di pensare agli altri pezzi e aspetti dell'attività umana non viene modificata.

Benché i sistemi del *car sharing* tendano ad orientarsi verso veicoli automobili meno dannosi di altri dal punto di vista ambientale (soprattutto dei veicoli ibridi, come nel caso del Car City Club a Torino [il cui slogan è «pago l'uso e non l'auto»]) nessun legame si è ancora stabilito rispetto all'impatto più generale del servizio proposto sull'ambiente e sulle società umane. Come influirà questo orientamento sulla produzione di veicoli o sulla produzione di carburanti?

Ragionare parafrasando l'analisi del metabolismo potrebbe permettere di formulare una diagnosi più affidabile dell'impatto del servizio ad un livello più globale e, pertanto, suscitare nuove piste di riflessione per ridurlo. Per fare un esempio in un altro settore: a Zurigo troviamo esclusivamente legumi da agricoltura biologica in vendita in numerosi minimarket di quartiere. Questi legumi sono però imballati al pezzo in pellicole di plastica e la loro distribuzione non segue assolutamente il ritmo delle stagioni. Il bilancio dell'*affaire*, da un punto di vista globale, sembra quindi più che discutibile, un classico senza una visione sistemica della funzione «alimentazione».

Altri campi di applicazione?

Poniamoci sulla scia di quello che abbiamo appena visto nel settore della mobilità: possono essere immaginati dei collegamenti istituzionali fondati sulla cooperazione multi-attori privati e pubblici per rispondere ad altri bisogni, in maniera meno dannosa per la biosfera e per le popolazioni di altre parti del mondo. Le grandi imprese nel settore energetico si domandano cosa può derivarne dal passaggio di un certo numero delle loro attività verso un modello di economia della funzione. Nel settore dell'abitazione questo potrebbe consistere nel non vendere più kilowatt o un metro cubo di gas ad ora (vale a dire dell'energia) ma a vendere il livello di comfort sperato dall'abitante. In questo caso non è più un prodotto ad essere venduto ma la parte della funzione habitat legato all'uso energetico (principalmente il riscaldamento). La riflessione, per essere completa, deve anche essere portata sul «sistema casa» nel suo insieme: in materia di tipo di riscaldamento, ma anche di isolamento e di aereazione dell'edificio, che influisce sulla problematica della salute nelle abitazioni, sulla ventilazione ma anche quello della scelta dei materiali. In breve, immaginiamo che una impresa che voglia proporre un servizio «comfort termico» ad un privato si ritrovi in una situazione che richiede competenze ulteriori. Le si offrono due soluzioni. Lanciarsi nell'acquisizione (attraverso forme di tirocinio o attraverso l'acquisto di altre organizzazioni) di questa competenze oppure, in maniera più realistica, favorire

una strategia di cooperazione con gli altri attori del «sistema casa», tanto attori privati che pubblici (ma questo comporta una divisione della rendita). Inoltre, il buon funzionamento di questo «sistema casa» è favorito se si attua con il massimo di partecipazione attiva possibile degli occupanti – e non secondo un modello tecnologico *asettico* che preveda il minor intervento umano. Infine, restando a questo nostro esempio, la cooperazione multi-attori non produce effetti solo all'interno delle singole unità abitative: una tale strategia ha effetti su una gran parte delle componenti dell'*urbano* (sull'idea della città e, conseguentemente, sull'idea di spazio), ad esempio sulla questione della densità o non densità dell'*habitat*, questione di grande rilevanza nel momento in cui la collettività si rende (infine!) conto del costo economico e sociale dei nuclei abitativi dispersi e del fatto che questi incidono sulla numerosità e sulla frequenza degli spostamenti.

Verso una riflessione territoriale di messa in coerenza dell'economia della funzione

Vediamo, a questo livello della discussione, che la questione dell'abitazione (diremmo quasi *dell'abitare*) incontra la questione della mobilità, elementi difficili da trattare di maniera completamente separata quando ci si auspica di ragionare sulla scala di territori urbani rispondendo ai loro bisogni in maniera meno dannosa per l'ambiente. Ragionare della questione dell'alimentazione ci porterebbe, presto o tardi, a stabilire ugualmente dei legami con la mobilità, vale a dire con la configurazione spaziale sia del *costruito* che dell'*edificato*, e accadrebbe lo stesso per altre grandi categorie di bisogni. Come scriveva A. Gorz (1975) «non bisogna mai porre il problema del trasporto isolatamente, bisogna sempre legarlo al problema della città, della divisione sociale del lavoro e della compartimentazione che questa ha introdotto tra le diverse dimensioni dell'esistenza». Cosa possiamo derivare da questa constatazione? Che una riflessione, a partire dalle risposte più efficaci ai principali bisogni umani, si traduce in una riduzione dei bisogni in risorse materiali ed energetiche e ci porta a percepire la moltitudine di relazioni forti tra spazi funzionali e/o tra spazi

settoriali. Solo un approccio sistemico sembra in grado di *comprendere* i sostenitori e gli avversari di queste numerose interrelazioni, approccio che necessita di mobilitare in modo cooperativo un gran numero di attori. Se ci situiamo a scala di uno spazio di vita, ad esempio di una agglomerazione, incontriamo la popolazione, le autorità locali, le imprese industriali, le imprese di servizio e il mondo agricolo. Questi attori non sono tutti legati ad un territorio preciso. Tuttavia nel momento in cui rispondono al bisogno di un altro attore viene stabilito un contatto con il territorio nel quale si situa l'azione di questo altro attore. Certamente, tanto a livello della produzione agricola che industriale, questo contatto è oggi molto indiretto, e passa attraverso la grande catena della distribuzione. Ma, come lo si osserva se ci si interessa al mondo delle imprese, le imprese hanno compreso che il controllo del mercato va alla pari con la vicinanza (la *prossimità*) al cliente, vale a dire con la soppressione degli intermediari. Questa soppressione degli intermediari incita ogni produttore di servizio o di beni ad avvicinarsi al territorio sul quale si trova la sua clientela. Con il passaggio all'economia della funzione questa *prossimità* è decisiva, e in mancanza di questa prossimità il cliente rischia di essere perduto per l'impresa. Ma non dobbiamo però pensare e considerare che anche un grande gruppo industriale diventi un attore locale. Esso diventa, di fatto, un attore pluri-locale, vale a dire un attore iscritto in molteplici territori. È in questo momento che delle sinergie territoriali diventano veramente visibili ed individuabili. Queste sinergie possono essere interamente prodotte dal mercato oppure emergere da modelli di transazione che appartengono sia alle sfere di mercato, sia alle sfere statali e sia alle sfere della reciprocità.

Forse qui un esempio permette di consolidare il nostro discorso. Nel suo libro *Creating a World Without Poverty* (2007) M. Yunus racconta come è nata, e in quale spirito, la joint-venture tra Grameen e Danone. L'obiettivo di questa joint-venture è di rispondere ai bisogni alimentari dei più poveri nel Bangladesh, con anche una finalità di salute pubblica. In effetti gli yoghurt prodotti da questa joint-venture hanno come primo target i bambini, essendo il consumo di yoghurt

importante per evitare le diarree. Numerosi aspetti della messa in opera di questo progetto sono rilevanti e hanno come punto di partenza l'idea di basarsi il più possibile sulla capacità endogena delle regioni del Bangladesh di rispondere ai loro bisogni, e più in particolare ai bisogni di popolazioni tra le più marginali materialmente parlando.

E Yunus, allorchando si pone la questione di costruire una fabbrica, suggerisce che venga costruita la più piccola fabbrica possibile, esattamente l'opposto della grande fabbrica di yoghurt della Danone sita in Indonesia e che ha come obiettivo di fornire un mercato di 200 milioni di persone. La cosa stupefacente è che il responsabile di Danone Asia è subito entusiasta della proposta che corrispondeva, a suo dire, al «modello economico della prossimità» che non è privo di attrazione. L'idea è, in effetti, di avere la fabbrica situata il più vicino ai consumatori, e che l'impresa Grameen Danone non si accontentava di vendere degli yoghurt ma cercava *altri mezzi per servire la collettività* (Yunus 2007). Il latte utilizzato proviene da piccoli produttori locali, che hanno – per la maggior parte – realizzato la loro attività di allevamento di bovini grazie al microcredito della Grameen Bank: «queste persone potranno essere non solo i nostri clienti ma anche i nostri fornitori. Se la fabbrica è piccola e se la sua produzione è immediatamente venduta a persone che vivono vicino ad essa queste persone la considerano come la loro fabbrica» (Yunus 2007, p. 228). Relativamente agli altri ingredienti, ad eccezione degli imballaggi (si prevede a breve di utilizzare imballaggi commestibili), l'insieme è prodotto localmente (zucchero, melassa). Tra Grameen Danone e i suoi fornitori si sono siglati accordi a lungo termine sui prezzi al fine che gli uni e gli altri non siano esposti alle fluttuazioni dei mercati mondiali.

Se questo modello di prossimità funziona non si tratta di ingrandire la fabbrica ma di costruirne una cinquantina di altrettanto piccole al fine di tappezzare il territorio, idea che non smette di sorprendere i responsabili della Danone. Il principale ideatore della fabbrica diceva a Yunus di ritenere all'inizio che piccole fabbriche avrebbero reso la produzione di yoghurt costosa ed inefficace: ma che poi il lavoro di ideazione della fabbrica l'aveva convinto del contrario.

Contrariamente a quanto aveva pensato per anni, quello che era piccolo poteva essere altrettanto efficace di quello che era grande. Per cogliere questo aspetto è importante comprendere che queste piccole fabbriche, accoppiate ad una distribuzione ridotta al minimo grazie alla prossimità della fabbrica ai suoi clienti, permetteva di eliminare la parte essenziale della catena del freddo necessaria per produzioni su grande scala e lontana dai luoghi di distribuzione e di consumo. Oltre al fatto che la catena del freddo è poco presente nella stragrande maggioranza dei villaggi del Bangladesh – altra incitazione a cambiare modello di distribuzione, gli abitanti del Bangladesh mangiano già degli yoghurt presentati in barattoli in terracotta e conservati in luoghi freschi ma non refrigerati artificialmente senza pertanto correre rischi sanitari. Questo modello di prossimità, che può in certi momenti generare dei costi di produzione elevati, si rivela in realtà competitivo grazie alla soppressione della gran parte degli intermediari tra l'impresa e il mercato, cosa che è ben realizzabile beninteso solo per una produzione in prossimità dei consumatori.

Questo esempio si appoggia sia sulla sfera del mercato che sulla sfera della reciprocità poiché la distribuzione di yoghurt nei villaggi è fatta dalle «signore Grameen », vale a dire da quelle donne che – avendo già fatto ricorso al microcredito, sono attualmente associate alle iniziative della Grameen. In realtà, esse accettano volentieri di svolgere questo ruolo di intermediarie, e che non si limita esclusivamente alla distribuzione ma implica anche delle relazioni sociali e dei rilevanti *consigli* (micro-consulenza alimentare, igienico-sanitaria, finanziaria, ecc.).

* * * *

Ci rendiamo così conto che le risposte ai bisogni delle popolazioni possono frequentemente seguire delle strade diverse da quelle che ci si presentano frequentemente come la sola strada possibile, vale a dire una globalizzazione fondata sulla massificazione della produzione. In questo modello della

massificazione della produzione la prossimità con il cliente è assicurata solo dai *call center*, la cui efficacia chiede ancora di essere provata – soprattutto in termini di reale avvicinamento tra il cliente e l'impresa. Le strade sono, in realtà, numerosissime, sia che si rapportino vantaggiosamente alla sfera del mercato o alla sfera statale o alla sfera della reciprocità. Tutte le iniziative che mirano a riflettere «in modo altro» non sono tuttavia guidate dal duplice imperativo della riduzione delle diseguaglianze e del rispetto dei vincoli fisici della biosfera. Privilegiando una visione territoriale, sostenuti in questo da un modello di tipo metabolismo territoriale, è possibile comprendere cosa occorrerebbe fare per rispondere a questo duplice imperativo globale, compreso a livello di azioni locali.

L'economia della funzione, che si presenta come una buona idea, può essere sia interessante sia insufficiente se non tiene conto di questo duplice imperativo.

3.3 Dalla decisione politica alla decisione pubblica: partecipazione dei cittadini e innovazione sociale

Le riflessioni sulla partecipazione degli individui alla decisione pubblica hanno conosciuto, in questi ultimi anni, un importante rinnovamento. Per molti le sfide poste dallo sviluppo durevole – sfide di natura sia sociale che economica e ambientale, sono di tale rilevanza ed ampiezza che superano le capacità di un singolo Stato – quale che sia – e che non è più possibile prevedere di rispondervi senza associare i cittadini. Sociologi ed economisti arrivano a sostenere che è prioritaria la necessità di arrivare ad un co-management tra i decisori pubblici e la popolazione per amministrare quello che costituisce dei sistemi socio-ecologici sempre più complessi (Ostrom 2009; Brondizio Ostrom Young 2009)

Nel maggio del 2009 il Presidente degli Usa Barack Obama, riconoscendo che il suo Governo non poteva risolvere da solo i problemi della nazione statunitense, ha annunciato la creazione di un fondo di innovazione sociale dotato di un capitale iniziale di 50 milioni di dollari, un fondo di innovazione avente sia la finalità di identificare e diffondere le migliori pratiche in materia che di stabilire

partenariati con quelli che guidano il cambiamento nelle loro rispettive comunità e di creare un ambiente propizio allo sviluppo di questa forma di innovazione. Qualche mese più tardi il Presidente della Commissione Europea, Manuel Barroso, constatando che la crisi ha ancor più accresciuto l'importanza dell'innovazione sociale come fattore della crescita durevole sottolinea la volontà dell'istituzione di sostenerla nel quadro della rinnovata agenda sociale²².

Anche se questi due avvenimenti derivano da concezioni molto differenti dell'innovazione sociale, partecipano ad un movimento nato da più anni intorno al rinnovamento delle modalità di organizzazione dello spazio pubblico. Dietro queste sfide vi è il riconoscimento della necessità di far ribaltare la decisione politica verso la decisione pubblica, di passare da un mondo nel quale a preminenza la preoccupazione della decisione razionale – e nel quale vi è spesso un solo mondo, ed uno solo, possibile legittimato attraverso il ricorso all'*expertise* (Stenger 2002) a un mondo nel quale la buona decisione non è forzosamente la più razionale ma il risultato di un reale processo di appropriazione.

Concertazione e decisione politica

La volontà di far partecipare i cittadini alla decisione pubblica non è un fenomeno nuovo. Dopo aver posto il principio che «la legge è l'espressione della volontà generale» la *Dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino* del 1789 precisa che «tutti i cittadini hanno diritto di concorrere personalmente, a attraverso i loro rappresentanti, alla sua formazione». Ed è ricordando e richiamando l'attaccamento a questo diritto, che si è universalizzato, che è stato creato l'istituto del referendum, la seconda modalità di espressione della sovranità dei cittadini. Ma, in questa forma di partecipazione, l'elaborazione della domanda – in altri termini, della problematica – resta prerogativa del potere (il Governo) e la decisione ritorna alla fine al potere politico. Inoltre vi è una specie di paradosso nel voler ottenere una decisione a partire da una semplice domanda, mentre il

²² Commissione europea 2009, *Il Presidente Barroso discute dei mezzi per stimolare "l'innovazione sociale"*, comunicato stampa del 20 gennaio 2009, IP/09/81.

problema posto riveste una portata ed una importanza nazionale, fortemente complessa: in altre parola, necessità un altro trattamento rispetto a quello imposto attraverso una scelta puramente binaria.

Per molti anni l'implicazione della società nell'espressione delle scelte collettive è stata considerata come un processo inedito. Alla fine degli anni Sessanta le Amministrazioni centrali di numerosi Stati mostrano una sensibilità verso il prendere in considerazione l'*opinione pubblica* (Habermas 1962), formula rudimentale e strettamente acclamativa di interazione con la società; ma questa sensibilità non si concretizza né in una intenzione né in una pratica.

Questi primordi di partecipazione si racchiudono in meccanismi di comunicazione totalmente asimmetrici. Nell'insieme la partecipazione non è realmente effettiva che per qualche rappresentante della società civile e porta all'espressione di una concertazione, della quale resterà a lungo tempo come simbolo più fruttuoso l'attività del francese *Commissariat général du plan*. Ma la decisione resta politica: è frutto di una complessa elaborazione, fatta di confronti e di patteggiamenti a partire dalle indicazioni degli esperti, e incorona questo lavoro di concertazione come l'espressione della volontà di tutti.

Una cultura del dibattito pubblico

L'istituzionalizzazione, nel corso degli anni Novanta e in diversi paesi europei, del dibattito pubblico attraverso la creazione di Commissioni (nazionali o locali) *ad hoc* ha costituito un sicuro avanzamento. Queste Commissioni sono incaricate di vigilare sul rispetto della partecipazione del pubblico al processo di elaborazione di progetti di sviluppo, di gestione o di creazione di infrastrutture di interesse nazionale e/o locale allorquando presentino forti sfide socio-economiche e/o hanno significativi impatti sull'ambiente o sulla gestione del territorio. Questa partecipazione attiene tanto sull'opportunità dei progetti quanto sui loro obiettivi e sulle loro principali caratteristiche. Nel corso della fase di realizzazione dei progetti le Commissioni vigilano sul rispetto delle buone condizioni di informazione del pubblico: l'attività di queste commissioni ha riguardato, in gran

parte, progetti legati sia al trasporto di elettricità (linee ad alta ed altissima tensione) e al nucleare (costruzione di centrali, gestione delle scorie, ecc.) sia al trasporto di persone o di merci (collegamenti autostradali, linee ferroviarie a grande velocità, aeroporti, porti marittimi, tranvie, ecc.). E si è registrata una *specializzazione* in materia di ambiente e di gestione del territorio (originata dalle procedure sulla cosiddetta valutazione di impatto ambientale) che ha portato ad una forte attenzione sia alla dimensione del locale che al dibattito sull'interesse generale e globale (segnatamente in tema di biotecnologie e di tecnologie per la salute).

Se il processo che si è instaurato viene considerato come uno degli esempi migliori di organizzazione della partecipazione dei cittadini alle scelte collettive è perché, principalmente, questo processo permette un intervento *a monte* sulla messa in essere dei progetti. Tuttavia questo istituto comporta numerose caratteristiche che ne limitano la portata. In primo luogo non si tratta di decisione pubblica in quanto tale: il dibattito pubblico permette di partecipare alla preparazione della decisione e non di decidere. Il pubblico è il più delle volte considerato come un semplice spettatore, che bisogna convincere, piuttosto che come un attore a parte intera. In secondo luogo la problematica, una volta di più, resta definita dal vertice, le soluzioni sono già definite e le scelte appaiono come realizzate. Come ha perfettamente precisato un amministratore locale implicato in un dibattito pubblico relativo al progetto di un nuovo termovalorizzatore di rifiuti urbani nel salernitano «il progetto sarà sia trasformato sia meglio compreso»: cioè egli vede nella procedura un mezzo «per ascoltare le perplessità e darvi una risposta» ma non si tratta di rimettere in causa la soluzione proposta. In terzo luogo alcune modalità messe in essere – con il pretesto di assicurare la serenità e di garantire l'espressione libera di ognuno – rimettono fondamentalmente in causa la funzione di terzo indipendente di queste Commissioni, presunto garante dell'accesso di tutti i pubblici al dibattito, e rendendo impossibile ogni espressione alternativa.

Questi dibattiti restano l'occasione per consultare differenti tipi di attori intorno a proposte formulate da esperti su temi per i quali la domanda e l'attenzione del pubblico sono elevate. Ma, malgrado la volontà dichiarata di apertura, l'uguaglianza di accesso del pubblico a questi dibattiti resta una finzione. È difficile considerare che la decisione costituisca l'oggetto di una elaborazione comune. La separazione tra decisione politica e decisione pubblica resta forte; si tratta di un processo di consultazione del pubblico i cui effetti sono per la gran parte marginali.

Verso nuove forme di partecipazione

Questa situazione mette in scena tre figure: il politico, l'esperto e il cittadino. Ognuna di esse dispone di attribuzioni e/o competenze specifiche e definite: al politico, il potere; all'esperto, il sapere; al cittadino, il volere. In un sistema democratico cosiddetto rappresentativo il cittadino elegge il politico che, per prendere la migliore decisione possibile, chiede all'esperto di illuminarlo. Questo bel meccanismo oggi si è bloccato. Dalla *mucca pazza* al sangue contaminato gli esperti hanno mostrato in numerose occasioni che il loro sapere non è univoco e così le frontiere tra le sfere del sapere, del potere e del volere hanno iniziato a eclissarsi. Il cittadino – in alcuni casi tanto informato (se non di più) quanto l'esperto –, ancorato in un mondo concreto e non confinato, chiede d'ora in poi di intervenire direttamente nella decisione politica. Questa tendenza rivela la fine di un certo modello nel quale il sapere è proprietà esclusiva degli esperti e il potere è quello degli eletti. E queste nuove forme di sapere implicano nuove forme di partecipazione.

Allorquando questa nuova ripartizione dei ruoli è accettata (e legittimata) può portare ad ulteriori e più rilevanti avanzamenti. Gli esempi sono numerosi, segnatamente nel settore della scienza e/o della tecnica: ricerche bio-mediche (aids, miopatie, genetica), epidemiologia, gestione dei rifiuti, mercato dei prodotti energetici. Queste esperienze mostrano che la cooperazione tra le differenti sfere ha tante più opportunità di avere buon esito quanto associa l'insieme degli attori

sin dalla formulazione dei problemi, da qui l'importanza di veri dibattiti pubblici *a monte* dei processi della decisione politica. Ma essa deve anche andare oltre, entrare nella ideazione delle risposte date e nella loro messa in essere: la diversità degli intervenienti permette di moltiplicare le prospettive, di spostare i punti di vista, di arricchire gli approcci – troppo spesso miopi, e superare gli antagonismi semplicistici degli interessi particolari.

La prossimità degli attori è un'altra condizione per la riuscita di queste esperienze. Questa prossimità è duplice: spaziale, vale a dire iscritta all'interno di un luogo dato – che può essere, per altro, *virtuale* – ma soprattutto intellettuale e affettiva (vale a dire frutto di una forte implicazione personale di ogni partecipante)²³. Queste nuove forme di partecipazione nascono, generalmente, da una controversia che tocca un insieme di protagonisti nel profondo della loro identità: un numero anormalmente elevato di leucemie in un piccolo villaggio di un certo Paese, una malattia degenerativa sconosciuta che colpisce dei bambini, un potenziale rischio sanitario, ecc. Questa modalità introduce un elemento critico maggiore nella pratica istituzionale del dibattito pubblico: *chi* concepisce la questione – la problematica generale – che è messa in dibattito ed organizza la sua messa in opera, *chi* orienta le discussioni e definisce, immediatamente, tutto un insieme di possibilità. L'interesse della controversia è che essa nasce da persone direttamente implicate, e che quindi non presuppone alcuna risposta da parte di un eventuale organizzatore dei dibattiti. Ma presuppone almeno due condizioni iniziali: che gli individui abbiano la capacità di far nascere la controversia –

²³ Queste due dimensioni, quella intellettuale e quella affettiva, sono in parte intimamente legate e pongono la questione dell'impatto dell'intermediazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e, in particolare di Internet, sulla qualità del processo deliberativo. Al contrario l'uso delle reti può essere una leva formidabile nel processo di *capacitazione*. Un esempio è dato dal sito PatientsLikeMe (www.patientslikeme.com) che permette agli individui di condividere conoscenze con altri individui che hanno sintomi o malattie identici, comprese quelle rare. Un esempio simile, ma di differente portata, è dato da DIYbio (che sta per DoItYourself.Bio) che raggruppa una comunità di bio-hacker, cioè di biologi – dilettanti e professionisti, ingegneri, ecc. che agiscono al di fuori dei quadri professionali e legali condividendo le loro conoscenze, soprattutto in materia di manipolazioni genetiche, a livello mondiale.

scommessa della capacitazione o *empowerment*²⁴ – e che il potere sia pronto ad accogliere questo approccio, a nutrirlo per trasformarlo in reale dibattito e condurre alla costruzione di un mondo di senso comune, passando da una forma della decisione politica ad una forma realmente pubblica, nella quale gli annessi e i connessi di una questione sono condivisi. In altri termini si tratta di passare da una forma di democrazia *delegativa* ad una forma di democrazia *dialogica*. Ma il vecchio modello resiste, ancora fortemente orientato e legato ad una relazione unidirezionale²⁵.

L'innovazione sociale

Questa rottura delle frontiere tra i differenti attori dello spazio pubblico appare nettamente con l'emergere dell'innovazione sociale. Per i portatori della versione radicale di questo approccio il sapere non è più appannaggio degli esperti patentati. Le risposte a problemi di ordine generale sono ora date dai cittadini che, non trovando risposte ai loro bisogni nell'ambiente delle istituzioni, hanno immaginato soluzioni operative che bisogna, quindi, identificare per trarne lezioni e poter diffonderle. Dei *non-esperti*, a condizione di essere sollecitati, sono capaci di fornire soluzioni più innovanti di quelle avanzate da attori legittimati *a priori*. I soggetti affrontati non si limitano alla semplice organizzazione sociale – cosa che rimanderebbe ad una definizione ristretta di questa forma di innovazione – ma riguardano tutti gli aspetti economici e ambientali della società

²⁴ Il dibattito pubblico istituzionalizzato adempie meglio questo ruolo di capacitazione rispetto alla partecipazione alla decisione politica attraverso il referendum.

²⁵ Ad esempio, in un documento prodotto dal francese *Office parlementaire d'évaluation des choix techniques et scientifiques* (OPECST) – documento che tracciava un bilancio sulla costituzionalizzazione del principio di precauzione e reso pubblico nell'ottobre del 2009 – veniva detto nella raccomandazioni che «solo i poteri pubblici sono atti e quindi autorizzati ad assumere le misure appropriate perché dispongono sia della legittimità che dell'*expertise* scientifico che permettono di gerarchizzare i rischi», e che è importante «evitare ogni controversia, soprattutto in materia di *expertise*». E quando sia questione della «necessaria condivisione delle conoscenze tra gli scienziati, i decisori politici e i cittadini» si tratta soprattutto di «sviluppare un consenso», di «dissipare le confusioni tra pericolo e rischio o [...] tra rischio accertato e rischio percepito» «attraverso uno sforzo di pedagogia» («la ricerca deve essere comprensibile per i cittadini»). Il documento ci sembra essere un esempio molto specifico di relazione unidirezionale.

Questo approccio è oggi messo in essere in numerosi Paesi a due differenti livelli: ad una scala territoriale – locale, regionale, nazionale – sotto l’impulso di attori pubblici o associativi e soprattutto nel settore dei servizi pubblici; ad una scala globale, soprattutto da attori privati che dispongono di una sufficiente forza – finanziaria e/o mediatica – per mobilitare gli uomini e la loro capacità a pensare in modo differente (i *devianti dell’eccellenza* di cui parla Florida) su un dato problema.

Mettere i cittadini al centro dell’azione pubblica

Una diffusa pratica di innovazione sociale consiste nell’associare gli utilizzatori all’ideazione o alla creazione di servizi loro destinati. Il concetto di utilizzatore deve qui essere assunto in un senso molto ampio: può trattarsi sia dei lavoratori stessi dei servizi pubblici sia dei consumatori. Queste pratiche si sviluppano, generalmente, intorno a due assi: un funzionamento a rete che favorisce il superamento delle barriere tradizionalmente costruite tra le istituzioni e il mondo dell’impresa e l’adozione di metodi che favoriscano la creatività e l’innovazione.

Numerose esperienze sono state condotte in questo senso, soprattutto in Gran Bretagna. Nel 2007 la contea del Kent ha creato un laboratorio di innovazione sociale (il *Social Innovation Lab for Kent* – SILK) assegnandogli due grandi ambizioni: in primo luogo, offrire agli operatori un ambiente che permettesse loro di lavorare assieme per far fronte alle principali sfide provenienti dal territorio e permettendo che venissero superate le tradizionali barriere tra i servizi e/o gli specialisti; in secondo luogo, elaborare un metodo di lavoro che ponga l’individuo al centro stesso delle loro attività. Questo impegno si basa su quattro convinzioni chiaramente dichiarate dall’organizzazione: le buone idee possono venire da non importa chi e da non importa dove; gli individui sono i migliori esperti della loro vita, della loro famiglia e della loro comunità; più sono le persone coinvolte più vi sono possibilità che le soluzioni proposte funzionino; la necessità di utilizzare piattaforme e strumenti di lavoro collaborativo.

Il *Social Innovation Lab for Kent* è voluto andare oltre la semplice consultazione coinvolgendo nell'ideazione dei servizi offerti sia il personale che gli utilizzatori. Il Laboratorio, per raggiungere i suoi obiettivi, ha sviluppato un rigoroso quadro metodologico nel quale ogni progetto viene sviluppato. Gli attori hanno accesso ad una *scatola degli strumenti* che offre loro numerosi aiuti per concepire progetti, comunicare, scambiare idee, animare discussioni, ecc. Il Laboratorio del Kent conduce oggi contemporaneamente numerosi progetti, a stadi differenti di sviluppo: riorganizzare gli uffici del servizio pubblico per offrire una migliore accoglienza agli utilizzatori, migliorare le relazioni tra l'amministrazione e le famiglie a basso reddito, sviluppare servizi per e con i padri, dinamicizzare la vita locale in una vecchia città mineraria, trasmettere l'apprendimento di una sana alimentazione, creare un centro di acquisto comunitario per alcuni prodotti di base a peso o sfusi (carne, sapone in polvere, pannolini), ecc.

Un'idea simile è stata sviluppata in Danimarca nel 2002, ma su scala nazionale. Il MindLab (www.mind-lab.dk/en) è una organizzazione trasversale a 3 ministeri, quelli che da soli determinano i settori di intervento dello Stato che impattano sulla vita della gran parte dei cittadini danesi: i ministeri dell'economia, della fiscalità e del lavoro. La *mission* del MindLab risponde a due principali obiettivi: innovare associando cittadini ed imprese al processo di sviluppo di nuove ed efficaci soluzioni per i servizi pubblici; operare, soprattutto, un reale cambiamento nell'amministrazione sviluppando conoscenze inedite e cercando di trasformare la cultura dei ministeri. MindLab dispone ugualmente di un suo proprio metodo di sviluppo e di gestione di progetto che comporta sette tappe, dalla specificazione iniziale alla valutazione dei risultati ottenuti. I suoi progetti coprono un largo ventaglio di problematiche comuni a 6 ministeri²⁶: il cambiamento climatico, con l'elaborazione di una visione ed una strategia per le imprese; il reclutamento di lavoratori stranieri ed immigrati; la diminuzione dei

²⁶ Questa strategia è stata illustrata dallo Stato danese nella Conferenza dell'Onu sul cambiamento climatico tenutasi a Copenaghen nel dicembre 2009.

carichi amministrativi per le imprese; la riduzione delle diseguaglianze di accesso al mercato del lavoro per le donne, ecc.

Effetti di massa

Nel campo dell'innovazione sociale non importa quale attore privato possa farsi carico di un problema in una data società e decidere di voler cambiare la faccia del mondo, senza pertanto essere lui stesso l'autore di una qualunque soluzione e ignorando totalmente i circuiti ufficiali. Per avere una opportunità di successo nel perseguire questo obiettivo occorre semplicemente che questo attore privato disponga dei mezzi necessari all'identificazione di *buone idee*, o piuttosto di quelli che li hanno – dovunque si trovino.

La Fondazione Bill e Melinda Gates, riconoscendo che «le grandi idee possono venire da non importa dove e da non importa chi» (cfr. www.grandchallenges.org), ha lanciato nel marzo del 2008 un primo programma, dotato di 100 milioni di dollari, destinato ad incoraggiare la formalizzazione di idee non convenzionali nel settore della sanità – e più in particolare di ricerche in materia di prevenzione e di cura delle malattie infettive, quali l'aids e la tubercolosi, e la riduzione della resistenza ai vaccini. Il principio del programma è molto semplice: chiunque abbia una idea che risponda a questa caratteristica può far domanda di candidatura indirizzando una semplice nota di due pagine che presenti le grandi linee e precisi eventualmente perché questa idea non sia riuscita ad inserirsi nel *paradigma* scientifico attuale²⁷. Sei mesi dopo la Fondazione annunciava di aver identificato e finanziato 104 progetti in 22 Paesi del Mondo, selezionati tra 4.000 risposte provenienti da un centinaio di paesi in totale. Ogni progetto si è visto attribuire una borsa di 100.000 dollari e ha ricevuto l'assicurazione che, in caso di primi successi, poteva essere accordato un

²⁷ Il principio di questo programma si ispira al lavoro del matematico tedesco David Hilbert che, nel corso di un Colloquio tenutosi a Parigi nel 1900, aveva enunciato una lista di problemi matematici fondamentali da risolvere. Questa lista di 23 sfide ha avuto una considerevole influenza sulle ricerche matematiche del XX secolo orientando numerosi lavori. Alcuni dei problemi avanzati all'epoca non sono ancora stati risolti.

finanziamento complementare di un milione di dollari. I beneficiari restano, tuttavia, degli scienziati e i fondi sono versati ad Università, ONG, agenzie governative o imprese private. Il successo di questa iniziativa ha portato al lancio di una seconda sessione nel corso del 2009, alla fine della quale 81 nuovi progetti – provenienti da 17 Paesi diversi – sono stati finanziati. Una terza sessione è in corso di chiusura ed una quarta è in corso.

Nel settembre del 2008, per celebrare i suoi 10 anni, Google ha lanciato il progetto 10¹⁰⁰ con l'obiettivo di fare un appello ad idee «per cambiare il mondo nella speranza di venire in aiuto del maggior numero possibile di persone» (www.project10tothe100.com). L'orientamento è chiaramente filantropico: si tratta aiutare degli altri. La domanda posta è: come offrire l'aiuto più utile? I settori applicativi proposti sono 8: energia, ambiente, salute, educazione, abitazione, ecc. I finanziatori ammettono di non avere risposte, ma sono persuasi che esse esistono «forse in un laboratorio, una società o una Università, o forse no». I risultati sono stati superiori alle aspettative, almeno in termini di quantità: un mese più tardi, alla chiusura dell'evento, più di 150.000 idee erano state sottoposte – provenienti da 170 Paesi e in 25 lingue differenti. 3.000 addetti di Google sono stati occupati nello studio e nella valutazione di ciascuno di queste idee secondo 5 criteri: numero di potenziali beneficiari, impatto, fattibilità, efficacia e durata. Questo lavoro ha permesso di chiudere una lista di 16 *grandi idee*, tra le quali la messa in essere di una politica fiscale sociale, l'elaborazione di strumenti bancari più performanti per ognuno o, anche, l'aiuto alla comprensione delle istituzioni governative. Queste idee sono poi state sottoposte al voto del pubblico, nell'ottobre del 2009: l'obiettivo era quello di selezionarne 5 tra loro, che costituiranno l'oggetto di un finanziamento sulla base di un importo globale di 10 milioni di dollari. Un buon numero delle idee selezionate riguardano il trattamento di grandi quantità di dati in tempo reale e quindi hanno un rapporto diretto con l'attività di Google. Questa constatazione crea una certa ambiguità e la volontà filantropica messa inizialmente in campo perde un po' della sua credibilità. L'ambiguità cresce allorché l'impresa spiega che il voto del

pubblico non costituirà la scelta definitiva, che questa sarà realizzata da un Comitato consultivo che comprenderà alcuni esperti in settori mirati. Ma resta, comunque e tuttavia, un mezzo innovativo per captare un gran numero di nuove idee.

* * * *

Nell'insieme di questi casi la tecnologia non costituisce mai una risposta in quanto tale, ma può giocare un ruolo di acceleratore o di supporto essenziale. A lato della capacità di mobilitare intorno ad un nome mondialmente conosciuto o ad un progetto di società vi è la facilitazione resa attraverso le reti e gli strumenti collaborativi, così come la capacità degli individui ad organizzarsi tra loro al margine dei circuiti tradizionali per meglio coinvolgerli poi, per contribuire ad esempio ad una reale decisione pubblica. Questi nuovi luoghi, nei quali la virtualità non è che una dimensione complementare, sono quelli nei quali può rigenerarsi lo spazio pubblico.

3.4 Lo sviluppo durevole, nuovo paradigma o continuità

Le dinamiche dello sviluppo economico e delle innovazioni sono sottoposte ad influenze di diversa natura: politica, normativa, culturale, sociale, comportamentale, religiosa, filosofica, etica ... Questo contesto generale, e i suoi differenti fattori chiave, può essere in evoluzione lenta e regolare, senza modificazione strutturale o, al contrario, mosso da forze o da dinamiche nuove, talvolta brutali, alcune più lente ma profonde, che prendono radici in evoluzioni, rotture, tensioni, interrogativi o anticipazioni che sia attraversano, sia sperimentano e – nel contempo – sia costruiscono la società (le società).

Oggi lo *sviluppo durevole* – o *sviluppo sostenibile*, secondo l'espressione anglo-sassone di *sustainable development* – è una di queste grandi dinamiche in corso in numerosi Paesi ed economie, a differenti scale, dagli individui ai Governi, dalla scala locale sino a livello planetario. La sua influenza appare oggi

più o meno forte a seconda della natura dei problemi che copre o integra, dell'importanza della loro presa in conto nelle scelte pubbliche o private da parte delle collettività pubbliche o dalle imprese, come dai consumatori e/o dai cittadini.

Questo contributo mira ad avviare una prima riflessione sul modo in cui questo «paradigma»²⁸ dello sviluppo durevole, emerso principalmente nel corso degli ultimi 30 anni, influenza o può influenzare le dinamiche dell'innovazione²⁹ nelle loro interazioni nei e con i territori.

Tenuto conto della molteplicità e della complessità dei suoi componenti, della varietà – e anche del flusso –, delle attenzioni portate sul concetto di *sviluppo durevole*, della sua interpretazione o della sua mobilitazione da parte dei differenti attori, delle controversie o dei conflitti di interesse – talvolta violenti, di cui esso è oggetto questa analisi non sarà condotta in modo teorico o accademico ma attraverso degli interrogativi, miranti a osservare questa relazioni, interazioni, influenze tra sviluppo durevole, innovazione e territori.

Sviluppo durevole, innovazioni e territori

L'emergere dello sviluppo durevole

Lo sviluppo durevole è formalmente emerso ed è stato promosso dall'Onu nel corso degli anni Ottanta (United Nations World Commission on Environment and

²⁸ Un paradigma è una rappresentazione del mondo, una maniera di vedere le cose, un modello coerente di visione del mondo che si fonda su una base definita (quadro disciplinare, modello teorico o corrente di pensiero). Ad esempio, nelle scienze sociali il termine paradigma è impiegato per descrivere l'insieme di esperienze, credenze e valori che influenzano il modo in cui un individuo percepisce la realtà e reagisce a questa percezione.

²⁹ Definizione dell'innovazione data dal cosiddetto Manuale di Oslo dell'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development 2005): «Si intende per innovazione tecnologica di prodotto la messa a punto/commercializzazione di un prodotto più performante allo scopo di fornire al consumatore dei servizi oggettivamente nuovi o migliorati. Per innovazione tecnologica di processo si intende la messa a punto/adozione di metodi di produzione o di distribuzione nuovi o notevolmente migliorati. Essa può provocare cambiamenti che interessano – separatamente o simultaneamente – i materiali, le risorse umane o i metodi di lavoro». In questa sezione intenderemo l'innovazione attraverso tutte le sue varietà non soltanto tecniche ma anche manageriali, istituzionali, procedurali, ecc.

Development (WCED) 1987) come una esigenza di analisi complessa delle multiple interfaccia tra la crescita economica, lo sviluppo sociale e la salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali, all'interno di una visione che include prospettive sia di corto sia di lungo periodo.

Questo approccio è diventato, nella Conferenza di Rio durante il secondo Summit della Terra, un orientamento politico forte, espresso attraverso la ormai classica definizione dello sviluppo durevole: « è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni» (United Nations World Commission on Environment and Development (WCED) 1987).

Due assi sottendono lo sviluppo durevole: il concetto di bisogno – e più particolarmente «dei bisogni essenziali delle popolazioni più deprivate, ai quali conviene accordare la più grande priorità» e l'idea dei limiti che lo stato e l'evoluzione delle nostre tecniche e della nostra organizzazione sociale impongono sulla capacità dell'ambiente naturale a rispondere ai bisogni attuali e futuri.

Si assiste così a Rio ad un riconoscimento politico planetario di queste poste in gioco cruciali per il futuro, alla firma di Convenzioni e di Dichiarazioni sulle grandi risorse naturali a livello mondiale (foreste tropicali, biodiversità, desertificazione) e sul clima. I Governi presenti elaborano ed approvano anche la cosiddetta Agenda 21 – il programma di lavoro del XXI secolo – che include numerosi obiettivi in campo economico, sociale ed ambientale.

I firmatari insistono, per la messa in campo e il successo delle politiche e delle azioni in favore di uno sviluppo durevole, sull'importanza di principi delle politiche pubbliche – alcuni già largamente in vigore in numerosi Paesi e che sono confermati nella loro importanza (prevenzione, inquinatore/pagatore) – e altri principi emergenti che assumono una nuova e specifica importanza, segnatamente su scala internazionale (trasparenza, *governance*, precauzione, ecc.).

Un nuovo paradigma o la continuità di vecchie problematiche?

Questi interrogativi non sono però nuovi e non sono emersi soltanto alla fine del XX secolo. Ne testimoniano i precedenti lavori sui rischi del disequilibrio tra crescita della popolazione e disponibilità delle risorse su un territorio dato, tenuto conto delle tecnologie esistenti, tema affrontato per primo da Malthus, ma anche le situazioni di grandi crisi in alcune regioni o alcuni Paesi (fame, esodo di popolazioni, deforestazione massiccia, desertificazione, ...) ed anche il crollo di alcune piccole comunità umane o di alcune grandi civiltà.

Ed erano stati nuovamente affrontati agli inizi degli anni Settanta dal cosiddetto Club di Roma nel suo famoso *Rapporto sui limiti della crescita* (che diede vita anche ad una annosa disputa sul senso di *crescita* e di *sviluppo*); ma anche dall'ONU nel corso del primo Summit della Terra che ebbe luogo a Stoccolma nel 1972 (e nel corso del quale l'Onu diede vita all'United Nations Environment Programme (UNEP) – Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente). Gli esperti e i rappresentanti politici degli Stati lì riuniti avevano sia constatato i rilevanti degradi degli ambienti fisici, gli inquinamenti, i rischi futuri per lo stato del pianeta sia anche i loro stretti legami con lo sviluppo economico e le tecnologie e sia le conseguenze sociali emerse o potenziali.

Se queste problematiche dello sviluppo durevole hanno una tale lunga storia in cosa sono nuove – al punto che lungo il corso degli ultimi 20 o 30 anni, in modo costante, registriamo e constatiamo tanti dibattiti politici internazionali, tanti negoziati, tanta eco nel grande pubblico (soprattutto nei Paesi ad economie avanzate)? Perché una tale *accelerazione* nella presa di coscienza delle poste in gioco in questi ultimi anni³⁰?

³⁰ Il biennio 2007–2008 forse sarà in futuro percepito come un periodo cerniera in questo settore degli interrogativi riguardanti la sostenibilità dello sviluppo sul pianeta, con il suo combinarsi di grande salita del prezzo del petrolio, di brutale crescita dei prezzi dei prodotti alimentari di base – con il loro corteo di rivolte legate alla fame in molti Paesi in via di sviluppo, e di crisi finanziaria – con gravi conseguenze per l'attività economica, l'occupazione e il potere di acquisto di centinaia di milioni di famiglie nel mondo.

Possiamo mettere in evidenza 4 grandi constatazioni emerse dalle dinamiche all'opera nella seconda metà dell'ultimo secolo, tendenze che continuano senza rotture e/o interruzioni in questi primi anni del XXI secolo:

- una crescita economica ed uno sviluppo sociale rapidi in Occidente dopo la II guerra mondiale, che hanno portato a miglioramenti considerevoli dei livelli di vita ma che non hanno risolto tutti i problemi dello sviluppo e, soprattutto, dell'ambiente, e che ne hanno creati di nuovi, tra i quali l'emergere di nuove tecnologie e il ritorno di alcune diseguaglianze;
- un certo numero di Paesi del Terzo Mondo che apparivano *prigionieri* del sottosviluppo hanno visto il loro livello di vita stagnare, e anche regredire, e le loro risorse naturali in pericolo di degrado, per il loro consumo – interno o per l'export;
- una conoscenza ormai globale e, progressivamente, più fine dello stato delle risorse naturali sulla scala mondiale che lascia vedere un degrado di molte tra loro, e di alcune delle quali percepiamo oggi ben più chiaramente il carattere finito e la specifica fragilità;
- pressioni sull'ambiente naturale che sono oggi – dopo essere state, in gran parte, originate nei Paesi occidentali avanzati – potentemente accelerate dalla crescita rapida nei grandi Paesi emergenti, soprattutto Cina, India e Brasile.

E possiamo anche sostenere che (a) da quando le prospettive dello sviluppo sono diventate più fragili e più inquietanti e (b) il paradigma della gestione dello sviluppo è entrato in crisi si è affermato – ed è cresciuto e diffuso – l'auspicio, la speranza e le preoccupazioni per uno sviluppo durevole.

La questione della *durabilità* o della *sostenibilità* dello sviluppo economico e sociale è una antica preoccupazione, che pone i vecchissimi problemi (un tempo confinati ad una vallata, una regione, un singolo Paese) dell'interazione e dell'equilibrio sostenibile possibili tra 4 grandi dimensioni: a) gli ambienti naturali e le risorse fisiche, b) le dinamiche demografiche, c) le evoluzioni tecnologiche e la loro messa in opera nelle produzioni e nei modelli di consumo,

d) la regolazione politica. E oggi queste preoccupazioni non sono nuove per la loro natura in se, ma lo sono per il loro carattere globale dell'analisi necessaria vista l'ampiezza delle sfide con le quali il mondo deve confrontarsi, soprattutto dopo l'emergere di numerosi grandi Paesi in sviluppo fortemente popolati (per prendere semplicemente due esempi di questi cambiamenti di scala del problema: la Cina è ormai il primo emettitore mondiale di gas ad effetto serra; alcuni Paesi (Cina, Paesi del Golfo, Corea del Sud, ...) cominciano ad acquistare, o ad affittare, massicciamente – o tentano di farlo – terreni agricoli nei Paesi in via di sviluppo al fine di assicurare a lungo termine il loro approvvigionamento alimentare).

E di nuovo c'è anche un interrogativo prospettico – e per alcuni l'inquietudine profonda – condiviso e progressivamente crescente da parte delle popolazioni e dai Governi sull'ampiezza del numero delle grandi sfide che devono essere affrontate, sull'estrema complessità dell'articolazione delle scale geografiche e i tempi dell'azione, come sulla necessaria coordinazione e articolazione delle risposte che sembrano dover essere date dagli attori, tanto pubblici che privati (è la prima volta nella storia dell'umanità che delle politiche di intervento sono fondate su lavori prospettici con un orizzonte assai lontano (2050 e 2100), come è il caso in materia di gestione dei gas ad effetto serra – oggi il Protocollo di Kyoto, domani le decisioni emerse nella Conferenza di Copenaghen).

Come ricorda il Rapporto GEO-4 dell'ONU: «[...] GEO-4 riprende la dichiarazione della Commissione Brundtlan secondo la quale il mondo non affronta delle crisi separate [...], la “crisi ambientale”, la “crisi dello sviluppo” e la “crisi dell'energia” ne costituiscono una sola. Questa crisi non include unicamente il mutamento climatico, i tassi di estinzione (delle specie) e la fame, ma altri problemi legati alla crescita della popolazione, all'incremento dei consumi dei ricchi e alla crescita della disperazione dei poveri» (cfr. <http://www.unep.org/geo/geo4/>).

Gli Stati tentano di rispondere a queste sfide mettendo in campo delle strategie di sviluppo durevole agganciate ad alcuni grandi settori prioritari, considerati

come essenziali nella ricerca di uno sviluppo durevole. In Europa («La strategia per lo sviluppo sostenibile», adottata nel 2001 e riveduta nel 2005, completata tra l'altro dal principio dell'integrazione della problematica ambientale nelle politiche europee aventi un impatto sull'ambiente: cfr. Comunicazione della Commissione del 15 maggio 2001 – *Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile* (Proposta della Commissione per il Consiglio europeo di Göteborg) [COM(2001) 264]; Comunicazione della Commissione del 13 dicembre 2005 sul riesame della strategia per lo sviluppo sostenibile – *Una piattaforma d'azione* [COM(2005) 658]) e nei Paesi membri della Comunità Europea (cfr. le varie e singole *Strategie nazionali per lo sviluppo durevole*) queste strategie si concentrano sui seguenti grandi settori: cambiamento climatico ed energia pulita; trasporto durevole; produzione e consumo durevole; conservazione e gestione delle risorse naturali; salute e sanità pubblica; prevenzione e gestione dei rischi; inclusione sociale; demografia e immigrazione; povertà delle persone nel mondo e internazionale.

Lo sviluppo sostenibile, in continuità con le problematiche del passato, sembra apparire come un nuovo paradigma di percezione dei rischi del futuro e della necessità di agire a tutti i livelli in maniera molto più concertata; ma come opera nei confronti dell'innovazione nei territori?

Le dinamiche dell'intervento dello sviluppo durevole: alcune grandi caratteristiche osservate e le loro possibili interazioni con l'innovazione nei territori

La varietà delle interazioni tra sviluppo durevole, innovazione e territori è considerevole, ma può essere interessante far risaltare tre grandi campi di osservazione delle dinamiche di messa in essere di questo *paradigma* nei territori, e delle innovazioni che ne derivano.

Leggi, regolamenti e politiche pubbliche nazionali miranti a promuovere uno sviluppo durevole hanno effetti diretti sulle politiche pubbliche e sulle scelte degli attori privati, e quindi sulle dinamiche di innovazione locali. Nel corso di questi

ultimi anni, a titolo della promozione di uno sviluppo durevole, sono state promulgate e/o messe in discussione leggi che modificano e modificheranno le dinamiche delle innovazioni nei territori. Le leggi sull'efficacia energetica degli immobili, sulla valutazione dell'efficacia energetica delle imprese agricole, sulle eco-costruzioni e sugli eco-quartieri ... ne sono gli esempi più visibili. Queste leggi condizionano e condizioneranno direttamente gli investimenti nei territori su questi settori chiave rappresentati dalle abitazioni, agricoltura, gestione urbana.

I mercati dei beni e dei servizi evolvono e integrano, in un modo o in un altro, la presa in conto dello sviluppo durevole sotto la spinta di alcuni fattori chiave – in parte in funzione di cambiamenti regolamentari o fiscali (ad esempio, la tariffazione pubblica del prezzo dell'elettricità di origine eolica, la fiscalità sul carbone e sul petrolio), ma anche per quelle forze del mercato rappresentate dalle offerte di prodotti e servizi, le aspettative, i comportamenti e le scelte dei clienti, le innovazioni prodotte ...

Si può citare, ad esempio, in questo settore a grande influenza del prezzo dell'energia (attuale o attesa per il futuro) che può modificare le strategie residenziali (impatti sulla domanda e i mezzi della mobilità), far evolvere l'offerta di abitazioni, incitare le collettività locali a favorire nel breve futuro l'emergere di città più compatte al fine di ridurre il costo dei trasporti e l'accessibilità delle persone ai servizi. Le scelte di alcuni segmenti di consumatori riguardanti la domanda di prodotti biologici o di prodotti alimentari di prossimità favoriscono l'evoluzione o l'innovazione presso i produttori agricoli, mentre le offerte di turismo *responsabile* o durevole, da parte loro, rinnovano alcune forme di turismo in alcuni territori.

Ma la realtà degli ultimi 20–30 anni mostra anche assai chiaramente che, al di là di alcuni accordi a carattere generale – segnatamente quelli aventi la necessità di una maggiore efficacia energetica, ad esempio – la ricerca di uno sviluppo sostenibile non è sempre portatrice di una convergenza di obiettivi facili da identificare e da scegliere, offrendo così un contesto relativamente instabile o imprevedibile per l'innovazione.

Lo sviluppo durevole può esser in effetti anche (per la messa in primo piano dei clienti³¹ di ogni natura) un acuto indicatore di posizioni o di interessi differenti, divergenti, fortemente conflittuali. Questi elementi possono contribuire ad una crescente incertezza verso lo sviluppo di innovazioni.

In più, lo sviluppo durevole di uno Stato o di un territorio non è, in generale, un obiettivo fissato una volta per tutte, è un percorso da costruire e da scegliere politicamente, poi da aggiornare, da rinnovare in funzione delle conoscenze, sul gradimento (e condivisione) collettivo delle poste in gioco, della loro futuribilità, dei processi di scelta, dei rapporti di forza [questo lo si vede in modo particolarmente chiaro, ad esempio, per quel che riguarda la lotta contro le emissioni di gas ad effetto serra, in cui gli obiettivi evolvono nel corso del tempo con il miglioramento delle conoscenze e della presa di coscienza delle poste in gioco: obiettivi del protocollo di Kyoto nel 1997 per i Paesi sviluppati, poi obiettivi «mirati» che fissano la riduzione delle loro emissioni di gas ad effetto serra per 4 all'orizzonte del 2050. Alla fine dei negoziati del 2009 un nuovo protocollo post-Kyoto vedrà emergere nuovi obiettivi che inglobano nuovi e ulteriori Paesi, tengono conto delle conoscenze scientifiche disponibili oggi, registrano una presa di coscienza rinforzata dalle sfide e dai conflitti degli interessi economici e politici degli Stati che prendono parte alle negoziazioni].

Proviamo nelle pagine che seguono a presentare, sinteticamente, delle illustrazioni concrete di differenti tipi di settori o attività principalmente interessate da queste innovazioni nei territori e degli esempi di processi o innovazioni che vengono suscitati, generati o favoriti dallo sviluppo durevole.

³¹ I portatori di interesse (*stakeholder*, secondo l'espressione anglosassone largamente utilizzata nell'analisi delle poste in gioco dello sviluppo durevole per le imprese), o il *Corporate Social Responsibility* (CSR o Responsabilità Sociale delle Imprese), ma anche per le collettività territoriali.

Lo sviluppo durevole: quello che è cambiato dopo 20 anni e che può impattare le dinamiche dell'innovazione nei territori

Se molte delle problematiche dello sviluppo durevole non sono nuove in quanto tali è, malgrado tutto, certo che l'ampiezza di queste sfide può modificare la natura, i campi prioritari, le modalità dell'emergere e dello sviluppo delle innovazioni nei territori.

Gli attori, pubblici o privati, che voglio agire come motore dell'innovazione e che voglio perseguire uno sviluppo sostenibile dovranno agire per:

- far fronte a delle sfide che sono complessive: ampi soggetti, scale multiple da articolare, tanto temporali quanto spaziali, gestione più formale e più complessa dell'incertezza delle conoscenze, crescente importanza dell'analisi dei rischi, ...
- integrare nuovi principi che vanno assumendo rilevanza o che si impongono: principio di precauzione, di trasparenza, della partecipazione, ...
- gestire una estensione del campo degli attori coinvolti ed attivi nelle dinamiche territoriali, dei «soggetti coinvolti» talvolta portatori di valori differenti: imprese, cittadini, consumatori, associazioni, media, ...
- rispondere ad una crescita in potenza della domanda di trasparenza e ad un ampliamento dei criteri di valutazione dei progetti territoriali, che siano pubblici o privati, ...
- inserirsi in una scala mondiale su numerosi grandi soggetti quali: disponibilità e costo delle energie, gestione dei gas ad effetto serra, protezione della biodiversità, gestione delle risorse naturali, disponibilità e costi delle risorse alimentari (vedi *infra*), ...

Promuovere uno sviluppo durevole nei territori: campi o settori di attività più specificatamente coinvolti

Una delle grandi sfide dello sviluppo durevole (o sostenibile) sul lungo termine si situa molto chiaramente nei territori: nelle loro dinamiche dell'evoluzione, nelle

loro gestioni e nei loro Governi, e nell'efficacia con la quale l'innovazione potrà essere suscitata, sostenuta, mobilitata, diffusa al servizio di uno sviluppo durevole.

Al di là degli orientamenti – leggi, regolamenti, finanziamenti, scelte che possono essere essenziali o molto strutturanti – che vengono presi a livello nazionale o internazionale, soprattutto in materia di regolamenti, di investimenti o di fiscalità (fiscalità dell'energia, schemi direttivi delle infrastrutture, politica nazionale di protezione della biodiversità, ...) uno sviluppo durevole sarà anche – e forse in primo luogo – il risultato delle migliaia di micro-decisioni assunte dagli attori pubblici locali e dagli attori privati.

I campi in cui l'innovazione è oggi, e potrà essere domani, fortemente influenzata – vale a dire incentivata o spinta – dalle aspettative o dagli obiettivi in materia di sviluppo durevole sono soprattutto la gestione dell'urbano, la gestione delle città e dei quartieri, gli immobili (vale a dire gli immobili, l'edificato), l'agricoltura.

La gestione dell'urbano, delle città e dei quartieri, e gli edifici

La gestione dell'urbano e la gestione delle città e dei quartieri

Anche se il concetto di città sostenibile è complesso, astratto e soggetto a controversie tra gli studiosi, le componenti economiche, sociali e politiche dei Paesi è possibile individuare un certo numero di *campi* (nel senso che a questo termine dava Bourdieu) di riflessione che attraversano le molteplici dimensioni di uno sviluppo durevole, e che sono altrettanti campi portatori di innovazione nei territori. La lista di questi campi è variegata, ma si può provare ad individuare gli orientamenti chiave che assumono una maggiore rilevanza (è chiaro che non stiamo tracciando una lista esaustiva):

- la gestione del consumo di spazi naturali e agricoli;
- la compattezza delle forme urbane;
- dei modelli dell'urbano e dei modelli di trasporto a basso consumo di energia;

- la prevenzione e il trattamento dei rischi naturali e industriali (compreso il ciclo dei rifiuti).

Nel corso della seconda conferenza dell'ONU sugli insediamenti umani (Habitat II, the Second United Nations Conference on Human Settlements [Istanbul 3–14 giugno 1996]) – che ha lavorato anche sul concetto di sviluppo durevole applicato alle città – sono state presentate e discusse numerose sperimentazioni che permettono di testare gli apporti di una metodologia di analisi rinnovata delle dinamiche urbane e degli interventi sulla città: la griglia di analisi elaborata alla fine di Habitat II come sintesi di queste sperimentazioni ed esperienze in varie parti del mondo dall'UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) distingue 8 principali obiettivi per attivare e perseguire una politica di sviluppo durevole (questo approccio deve naturalmente e prioritariamente essere fatto proprio e approvato dagli attori e dagli amministratori dalle collettività locali). Questo approccio si colloca in una logica della *trasversalità* dell'analisi e dell'ideazione e implementazione di politiche, una logica che si presenta come molto fruttuosa per rinnovare – talvolta in profondità – le pratiche abituali della pianificazione e della gestione urbana. Gli 8 obiettivi, che attraversano i tre pilastri dello sviluppo durevole (salvaguardia della biodiversità, risparmio e conservazione delle risorse naturali, crescita economica durevole) articolandoli in modo formale, sono i seguenti:

- garantire la diversità dell'occupazione del territorio;
- facilitare e favorire l'integrazione delle popolazioni;
- valorizzare il patrimonio (paesaggio, memoria, cultura, socialità, ...);
- economizzare e valorizzare le risorse;
- garantire la salute pubblica;
- organizzare la gestione dei territori e favorire la democrazia locale;
- incitare ad una crescita economica che preservi e conservi l'ambiente in modo socialmente accettabile.

Relativamente alla scala micro (cioè relativamente alla divisione amministrativa e sociale infra e intra territoriale: quartieri, piccole città, unioni di

comuni, parchi urbani, provinciali e regionali, ecc.) le pista dell'innovazione fanno riferimento a dimensioni operative dell'ideazione e della gestione locale: gestione dell'acqua, gestione dei rifiuti, protezione della biodiversità nella città, mobilità, risparmio energetico ed energie rinnovabili, densità e forme urbane dei quartieri, eco-costruzione, ecc.

La costruzione e la gestione degli edifici

I consumi finali di energia per settore in Italia nel 2007 in percentuale sul consumo interno lordo totale (pari a 194,2 Mtep) sono stati i seguenti: trasporti 23,4%, industria 20,4%, terziario e residenziale 22,1%, generazione elettrica 24,4%, agricoltura e pesca 1,7%, altro 8% (fonte: ENEA, Rapporto Energia e Ambiente 2007–2008). Poiché gli edifici rappresentano il 46% di quel 22,1% di consumi finali di energia del terziario e residenziale (e il 25% sul totale generale delle emissioni di gas ad effetto serra) un significativo miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici si mostra indispensabile per gestire le spese di riscaldamento degli edifici come nel terziario: si tratta di una considerevole posta in gioco sia sociale che economica.

Sia la rilevanza della posta in gioco (la lotta contro i gas ad effetto serra) sia la *posizione* degli edifici nei territori e nelle loro dinamiche evolutive (estensione, crescita, degrado, rinnovamento, ristrutturazione, conservazione, manutenzione, ...) sono fonte – tanto per il *parco* già esistente che per le nuove e/o future costruzioni – di uno sforzo oggi importante di innovazioni, di ricerca e sviluppo in numerosi settori, e le problematiche associate sono particolarmente numerose: tecnologia, formazione, normativa, stoccaggio dell'energia (geotermia, solare termico e fotovoltaico), nuovi usi e consumi dell'elettricità – in particolare per le attrezzature per uso domestico e per il terziario per le attrezzature derivanti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e per la gestione degli usi fondiari e per lo sviluppo urbano, ecc.

L'agricoltura

L'agricoltura è una attività per la quale lo sviluppo durevole rappresenta le più rilevanti poste in gioco a medio e lungo termine. La sua interazione con gli ambienti naturali e con le risorse è molto forte, e questo per una quota importante nei singoli Paesi. L'agricoltura occupa più del 50% del territorio europeo, è il primo consumatore di acqua, utilizza prodotti chimici che possono migrare negli ambienti terrestri ed acquatici, è sia fonte di emissioni e sia filtro di assorbimento dei gas ad effetto serra, è in stretta interfaccia con le risorse della biodiversità (fauna e flora, spazi naturali). In ultimo, l'agricoltura contribuisce alle dinamiche economiche, sociali e ambientali locali attraverso le sue produzioni ad uso alimentare o non alimentare, ma anche per le sue attività diversificate (vendite dirette, turismo, ...) per il suo ruolo di cura di spazi naturali più o meno artificializzati.

Regolamentata ampiamente dalla Politica Agricola Comune, presente sui mercati internazionali con molte produzioni animali o vegetali, l'agricoltura europea è parte attiva nelle sfide mondiali dello sviluppo durevole a medio e lungo termine, segnatamente per affrontare la crescita attesa della popolazione e l'incremento del livello di vita nei Paesi in via di sviluppo e nei paesi emergenti:

- produrre di più: nutrire una popolazione in crescita, più ricca e più urbanizzata;
- produrre meglio: preservare il suolo, l'acqua, la biodiversità, ecc.;
- far fronte al cambiamento climatico e contribuire alla gestione delle emissioni dei gas ad effetto serra;
- sviluppare gli usi non alimentari (energetici e non energetici) senza nuocere agli impieghi alimentari;
- innovare ed investire tenendo conto delle specificità locali (sociali e ambientali).

Si tratta quindi oggi, nei Paesi europei, di rispondere alla sfida del *produrre di più e meglio* nel campo agricolo rispondendo contemporaneamente alle aspettative del consumatore e alle aspettative dei cittadini.

In questo quadro una agricoltura europea *produttiva e rispettosa dell'ambiente* necessita di importanti sforzi in ricerca, sviluppo e innovazione, tanto in materia di scelte tecnologiche, di scelte di modi di produzione, di modi di valorizzazione economica all'interno delle filiere alimentari e di modalità di accesso ai mercati, ma anche – al fine di rispettare l'ambiente e contribuire allo sviluppo locale – che numerosi settori della ricerca e dell'innovazione siano coinvolti nelle attività dell'agricoltura.

Una ricerca plurale si mostra necessaria: una ricerca fondata sulla comprensione del vivente, sulla sua organizzazione e sul suo funzionamento. Questa ricerca plurale dovrebbe agire in due grandi settori:

- la conoscenza dei sistemi agronomici in modo da ideare nuovi sistemi di produzione più rispettosi dell'ambiente;
- la conoscenza del genoma allo scopo di acquisire conoscenze e proporre innovazioni per conservare e gestire le risorse genetiche e l'ambiente, diversificare le produzioni, migliorare la qualità degli alimenti, ecc.

Gli sviluppi in questi due settori permetterebbero di migliorare la produttività dell'agricoltura e, più in generale – la sua capacità (unitamente a quella dell'agroalimentare) a rispondere alle grandi finalità attese in agricoltura (segnatamente all'interno dei paesi sviluppati):

- ottimizzare le pratiche colturali;
- conservare le risorse genetiche;
- proteggere l'ambiente;
- *migliorare* le specie.

Delle applicazioni operative sono possibili, soprattutto nei seguenti settori innovativi:

- piante autotrofe in azoto;
- sistemi di produzione ad alto valore ambientale;
- varietà diversificate al fine di mantenere la biodiversità genetica;

- funzionamento interno (endogeno) dei suoli ottimizzato (microflora e microfauna) che permetta di ridurre significativamente gli apporti di fertilizzanti;
- piante risparmiose di acqua, capaci di utilizzare l'acqua salata, resistenti alla siccità e alle temperature estreme, ecc.

Si tratta anche, in generale, – di fronte alle sfide dello sviluppo durevole – di passare da una agricoltura oggi assai fortemente *consumatrice* di acqua, concimi chimici, prodotti fitosanitari, ecc. ad una agricoltura più risparmi osa, cosa che significherà l'esplorazione di via quali quelle delle tecniche, delle pratiche e dei sistemi che permettono di ridurre gli apporti in concimi, pesticidi ed acqua.

Ed anche, al fine di passare da una agricoltura *fortemente emettitrice* ad una agricoltura *debolmente emettitrice* di gas ad effetto serra, dovranno essere esplorate piste di soluzioni (R&S, innovazioni, ...) nei seguenti settori: favorire, da subito, le economie di energia; sviluppare sistemi di colture debolmente emettitrici di gas ad effetto serra; ottimizzare la fertilizzazione azotata; diminuire le emissioni di metano agendo sull'alimentazione dei ruminanti (una riduzione del 30% delle emissioni di metano potrebbe essere ottenuta in questo modo); favorire lo stoccaggio del carbone nei suoli agricoli, le praterie e le foreste.

Si tratta ugualmente di evolvere verso una agricoltura che prenda in conto la difesa della biodiversità, e che sia all'altezza delle future sfide ambientali ed economiche, constatate e/o possibili. Questo significa soprattutto condurre lavori in ricerca, sviluppo e investimento nei seguenti settori:

- valorizzazione ulteriore dei servizi resi con la biodiversità all'agricoltura: esplorare la complementarità tra le piante; proteggere gli insetti impollinatori;
- messa in essere di pratiche che favoriscano la biodiversità e l'espressione dei suoi esercizi, soprattutto nelle scelte di itinerari tecnici e nelle scelte delle colture;
- sviluppo di aree protette su tutto il territorio (ambienti straordinari e connessione tra specie).

Infine, l'innovazione deve anche esprimersi nella valorizzazione dell'inserimento locale dell'attività agricola e delle sue produzioni e servizi. Questo significa innovare al servizio della ricerca di valore aggiunto attraverso progetti di sviluppo territorializzati che valorizzino la differenziazione dei prodotti, l'agricoltura biologica, la diversificazione delle produzioni e dei servizi (circuiti corti, attività di agriturismo e, più in generale, servizi per l'ambiente rurale).

Sviluppo durevole e innovazioni della governance e dei processi inter-attori

Tre campi sembrano interessanti da esplorare:

- innovazioni nel processo della riflessione sulla *governance* territoriale: attenzione data alle priorità che, attraverso le politiche e i progetti di gestione, innovano o rinnovano;
- cambiamenti di prospettiva che innovano la prospettiva applicati alla riflessione sui territori;
- strumenti delle politiche pubbliche che innovano essendo al servizio di uno sviluppo durevole locale (mercato del carbone, fondi di compensazione della biodiversità, ...).

Nuovi processi, nuova governance, nuove priorità per i progetti di gestione

I processi di gestione e di elaborazione delle politiche pubbliche (modelli della scelta, nuove priorità, nuovi processi, ...) e, più generalmente, la *governance* tra attori pubblici, ma anche con la varietà degli attori privati, impattano oggi largamente con le preoccupazioni in materia di sviluppo durevole; non fosse che per rispondere o fare eco a due dei principi messi in primo piano dalla Conferenza di Rio: *partecipazione* e *trasparenza*.

Processi di analisi delle poste in gioco, di esplorazione delle prospettive, di identificazione degli orientamenti strategici e dei progetti per e nei territori sono attivati e modificati per integrare maggiormente questo ruolo ampliato dei *soggetti*

abilitati a partecipare: conferenze e consultazione dei cittadini, piani climatici territoriali, gestione dei bacini idrici,

Queste innovazioni, che per alcuni sono nella linea di continuità diretta di precedenti processi di consultazione delle parti interessate (indagini pubbliche, consultazione dei cittadini nei documenti urbanistici, ...) sono ugualmente condizionati o frenati da due profonde dinamiche della società:

- a seguito sia delle differenti riforme delle collettività locali e sia a seguito di numerose leggi – e politiche nazionali, soprattutto nelle riforme dello Stato – che modificano le responsabilità delle collettività locali e il ruolo dello Stato la redistribuzione delle responsabilità tra lo Stato e i differenti livelli delle collettività locali impatta, talvolta profondamente, i processi di innovazioni istituzionali o procedurali;
- la quasi generalizzazione oggi all'accesso e all'utilizzo di Internet da parte di tutti i *portatori di interesse* gioca un importante ruolo non soltanto nell'accesso all'informazione, e quindi in parte nell'accesso al potere – almeno il potere di sapere e di discutere –, ma soprattutto forse suscita dinamismi nella creazione di scambi, di reti che completano le vecchie reti; per altro queste nuove forme di rete sono per alcuni meno strutturate, meno finalizzate, in qualche modo senza cuore o cervello direttivo.

Mutamenti nella prospettiva (soprattutto partecipativi) innovanti applicati alla riflessione sui territori

La prospettiva strategica partecipativa che associa un largo *panel* di *portatori di interesse* e di *soggetti abilitati a partecipare* dei territori – nel suo approccio, nei suoi metodi concreti e nella sua pratica – appare come uno strumento appropriato, proprio per le sue caratteristiche intrinseche, per pensare lo sviluppo di un territorio prendendo conto le esigenze della durabilità. La prospettiva strategica partecipativa permette, in effetti, di rispondere formalmente a diverse delle esigenze essenziali di una riflessione collettiva in materia di durabilità dello sviluppo:

- una visione sistemica, multidimensionale, che è necessaria al cuore della riflessione sui territori, che riguarda le interfacce tra gli uomini, le loro attività e il contesto societale e fisico nel quale vivono e operano;
- la presa in conto del medio e del lungo termine, che è di fatto oggi parte integrante di uno sviluppo durevole dei territori;
- la presa in conto delle incertezze e delle rotture, la quale deve naturalmente far parte di una riflessione sugli sviluppi possibili di un territorio;
- l'integrazione dei molteplici *sguardi* o saperi, come anche la rappresentazione dei diversi attori, delle diverse legittimità, che sono oggi essenziali, che favoriscono e rendono possibili le scelte complesse, le quali restano in questo ambito largamente politiche – nel senso più nobile del termine.

In questo quadro generale di crescenti preoccupazioni in materia di sviluppo durevole, la prospettiva strategica mette così il territorio in posizione di meglio anticipare le poste in gioco e le scommesse con le quali potrà essere in confronto domani, sia che queste poste in gioco e queste scommesse risultino dalla trasformazione delle attività economiche su mercati sempre più concorrenziali oppure dal degrado dell'ambiente, dalle evoluzioni delle aspettative societali o da normative, o dal confronto e/o dal conflitto tra i punti di vista e gli interessi dei differenti attori.

Strumenti delle politiche pubbliche o private innovanti al servizio di uno sviluppo durevole locale

Per ampliare e dare spessore alla presa in conto delle preoccupazioni ambientali e dello sviluppo durevole nelle analisi e negli scambi dei nuovi utensili o strumenti vengono sviluppati, sia da parte dei poteri pubblici sia per iniziativa privata, e contribuiscono a sviluppare approcci e analisi innovative, o degli scambi modificatori tra le differenti dimensioni rappresentate dalla crescita economica, lo sviluppo sociale e la conservazione dell'ambiente. Pensiamo qui naturalmente alla contabilità allargata all'ambiente, agli indicatori dello sviluppo

durevole – che sono indicatori *anche* monetari – alla creazione di riferimenti per l'azione individuale o collettiva, agli strumenti di compensazione per il degrado dell'ambiente, ad esempio alla compensazione carbone (già oggi datata) e alla compensazione biodiversità.

4. Innovazione e attrattività dei territori

4.1 Quali giacimenti di crescita nei territori?

Eravamo quasi abituati, a partire dagli anni Settanta, al vedersi succedere di rapide e brevi fasi di recessione ad altrettante rapide e brevi fasi di crescita. Il cammino del Prodotto Interno Lordo, da crisi in crisi, sembrava assumere la forma del *www* ... Gli avvenimenti recenti vanno a rompere questa monotonia: sembra che siamo ritornati in un universo di crisi non più successive ma ormai combinate. Tre crisi almeno, e di natura differenti, si coniugano oggi con effetti complessi per i Paesi e i singoli territori. Crisi che associano fattori strutturali e fattori congiunturali che, assieme combinate, destabilizzano sia le diagnosi che le strategie delle politiche pubbliche classiche – tanto per le Nazioni che per i loro territori.

L'anno 2008 resterà negli annali. In ordine cronologico, la prima ad entrare in scena è la crisi ambientale. Di certo il degrado dell'ambiente è stato un processo continuo e risale ai decenni passati. Ma lo *Stern Review on the Economics of Climate Change* – che ne misura i costi alla fine del 2006 – ha un potente e imprevisto effetto di rivelazione della crisi ambientale e sarà alla base di tutti i dibattiti sull'idea del cosiddetto *patto ecologico*.

Lo *Stern Review on the Economics of Climate Change* è il rapporto realizzato per il Governo britannico dall'economista Nicholas Stern (docente presso il *Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment* alla London School of Economics e presso il *Centre for Climate Change Economics and Policy* (CCCEP) della Università di Leeds e della London School of Economics). Lo *Stern Review* discute gli effetti del riscaldamento globale sulla economia mondiale (il Rapporto venne pubblicato – il 30 ottobre 2006 – non sul sito internet del ministero inglese dell'ambiente, ma in quello dell'economia, segno che anche oltre Manica qualcosa stava cambiando ...).

Sir Nicholas Stern non è un ecologo, ma un economista che in passato ha ricoperto un ruolo importante nella Banca Mondiale; non è certo un attivista

ambientale o un uomo dai facili allarmismi, eppure le conclusioni del suo rapporto sono piuttosto preoccupanti:

«L'evidenza scientifica è ora schiacciante: i cambiamenti del clima rappresentano una minaccia globale e richiedono una risposta globale e urgente.

Da tutti i punti di vista, le evidenze raccolte in questo Rapporto portano ad una semplice conclusione: i benefici di un'azione energica e immediata superano di gran lunga il costo economico del non agire.

I cambiamenti del clima influenzeranno gli aspetti basilari della vita delle popolazioni di tutto il mondo – l'accesso all'acqua, la produzione di cibo, la salute e l'ambiente. Centinaia di milioni di persone potrebbero soffrire per la fame, la carenza d'acqua e gli allagamenti delle regioni costiere a mano a mano che il mondo si scalda.

Utilizzando i risultati di modelli economici formali, il Rapporto stima che se non interveniamo, i costi complessivi ed i rischi connessi con i cambiamenti climatici equivarranno ad una perdita minima del 5% del prodotto lordo globale annuo, ora e per sempre. Se si tengono in considerazione una più ampia classe di rischi e di impatti, il danno potrebbe salire al 20% del prodotto lordo e anche oltre. Al contrario, il costo di ridurre le emissioni di gas serra per evitare i peggiori impatti dei cambiamenti climatici, potrebbe essere limitato a circa l' 1% del prodotto lordo globale annuo.

Gli investimenti che verranno effettuati nei prossimi 10–20 anni avranno un profondo effetto sui cambiamenti climatici della seconda metà del secolo e di quello successivo. Le nostre azioni attuali e nei prossimi decenni potrebbero creare rischi di disfacimento dell'attività sociale ed economica su una scala paragonabile a quella delle guerre mondiali o della depressione economica della prima metà del XX secolo. Sarebbe inoltre difficile o impossibile invertire quei cambiamenti.

Un'azione decisa e immediata è necessaria. I cambiamenti climatici sono un problema globale che ha bisogno di una risposta internazionale basata su una visione condivisa degli obiettivi a lungo termine».

Queste parole sono come pietre. E quando gli economisti iniziano a fare i calcoli sui costi relativi a certi eventi, vuol dire che ormai questi sono alle porte. Nessuno avrebbe potuto prevedere negli anni Venti la crisi del 1929; nessuno avrebbe potuto prevedere negli anni Trenta che ci sarebbe stata una guerra mondiale e che sarebbe durata ben 6 anni con oltre 40 milioni di morti. Ora invece abbiamo modelli scientifici sofisticati che ci avvertono di questo rischio. Se

Roosevelt e Churchill avessero avuto modelli scientifici con questo grado di accuratezza, avrebbero agito senza indugio. Cosa faranno i leader di oggi?

Ci sarà qualcuno in grado di dare forza politica a questo ottimo programma di Sir Stern? Per farlo occorrerebbe un approccio alto e di grande spessore, che guardi oltre l'effimero per progettare a livello internazionale i decenni a venire (insomma qualcosa di analogo al discorso delle *Quattro libertà* di Roosevelt del 1941).

Il Rapporto Stern prevede un rischio di decrescita forzata che potrebbe arrivare fino al 20%, ben diversa da una decrescita pacifica, serena e conviviale.

Ma torniamo alla nostra cronologia. Poco prima dell'estate del 2008 si manifesta una crisi delle materie prime. Il prezzo dei carburanti, per il crescere della domanda globale sia legata alla crescita dei grandi Paesi emergenti che alla speculazione, si invola. Il prezzo del barile, ad esempio, che partiva da un punto base di 30 dollari Usa nella metà del 2003 – e che aumentava con *regolarità* poi – si gonfia bruscamente a partire dai primi mesi del 2008 per toccare i 130 dollari Usa nel luglio 2008. Lo choc è forte. Per la prima volta dopo lungo tempo il consumo delle famiglie – che costituiva da più anni il sostegno principale e regolare della crescita – subisce una brutale inflazione. Il modello di sviluppo e di gestione dei Paesi europei viene rimesso in causa. Non sono i 5.500 miliardi di euro di costo globale dovuti al riscaldamento mondiale evocati per il 2050 che colpiscono l'immaginario collettivo ma, bensì, gli euro in più alla pompa dei distributori. Questa crescita dei prezzi è vissuto come il campanello d'allarme per l'organizzazione della gestione dei territori: bisognerà mettere un termine alla peri-urbanizzazione, ricondurre le popolazioni in spazi più *densi*, investire sui, e dare centralità ai, trasporti collettivi, ecc. Questa febbre della primavera del 2008 e questi propositi *rivoluzionari* saranno rapidamente, e forse provvisoriamente, spazzati via a loro volta dall'irrompere, nel settembre 2008, della crisi finanziaria.

Il fallimento della Lehman Brothers segnerà l'entrata del mondo in una crisi economica senza precedenti. La combinazione dello choc di questa crisi e la rapida risposta dei Governi sotto forma di massicce iniezioni di liquidità rende

difficile la lettura della situazione economica e sociale attuale. Per alcuni Centri di analisi (fra tutti il francese Credoc – Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), curiosamente, la crisi finanziaria ha avuto, in primo luogo, l'effetto positivo di far crollare i prezzi delle materie prime e quindi di rilanciare il consumo delle famiglie (e con ciò di sostenere la crescita)! E che lo choc della crisi non ha avuto sull'occupazione del settore privato l'effetto prodotto dalla crisi del 1993. Bisogna precisare che la recessione del 1993 ha, in effetti, avuto un effetto brutale sull'occupazione nel settore privato e che le creazioni nette di occupazione nel settore pubblico avevano costituito un rilevante ammortizzatore. Non è affatto sicuro che un tale ammortizzatore sia oggi all'opera visto l'attuale contesto di aggiustamento – fortemente centrato su politiche neo-liberiste – del settore pubblico (nazionale e locale) in corso nei Paesi europei ed occidentali.

I dati di cui disponiamo rendono conto del fatto che lo choc attualmente subito dalle attività e dall'occupazione sono di un ordine che suggerisce meno uno choc passeggero e più un aggiustamento strutturale durevole. Sinteticamente, lo choc è congiunturale nelle attività di servizio e del commercio – cosa che rallenta la creazione netta di occupazione –, è brutale ma passeggero nelle attività della costruzione e brutale e strutturale nell'industria: quello che è perso in termini di occupazione lo è definitivamente. L'agricoltura però rallenta la perdita continua di occupazione.

Ci troviamo a confrontarci, contemporaneamente, sia con una crisi di competitività – i cui effetti strutturali sono accelerati dalla crisi finanziaria, sia con una crisi del costo delle materie prime (pronti a ripartire con il ritorno della crescita nei paesi emergenti) e sia con una crisi ecologica mondiale che molti Paesi continuano ad ignorare.

Nuove idee a soccorso della crescita?

La questione oggi è, immediatamente dietro a quella del *rilancio* a corto termine, quella delle condizioni per un ritorno a tassi di crescita ragionevoli e

duraturi negli prossimi anni. Ci si può interrogare sulle differenti dimensioni delle strategie che sono impiegate o sperimentate. In primo luogo, i piani di rilancio si sono necessariamente basati su progetti che fossero immediatamente operativi e che appaiono quindi, per la loro natura, come piani keynesiani classici – piani di rilancio viziati però da una specifica attenzione ai settori *dolci*, si pensi ad esempio all'occupazione che sarebbe possibile creare nel settore dell'isolamento degli edifici o nella produzione di energia *verde*: credo si possa sostenere che questi piani di rilancio non costituiscano un supporto ad innovazioni strutturali per il futuro.

Molte idee convergono oggi verso la questione ambientale con il concetto nuovo di *crescita verde*, concetto che inviterebbe a puntare sulle tecnologie dell'energia, dei trasporti, dei materiali e dei metodi di costruzione degli edifici. Ma l'emissione di un possibile, necessario, futuro grande prestito (cioè un intervento finanziario da parte delle istituzioni comunitarie e/o nazionali), che sia vincolato in maniera forte al solo investimento in settori innovativi – e soprattutto quelli dell'energia e dell'ambiente – e non alle spese di funzionamento, pone interrogativi nella misura in cui, da una lato, il finanziamento degli investimenti produttivi per il settore privato si scontra con le regole sulla concorrenza e perché, dall'altro lato, la quota maggiore dell'investimento per lo sviluppo ruota su investimenti nell'immateriale, in materia grigia, in capitale umano, vale a dire per spese di funzionamento.

Una delle più visibili innovazioni concrete legate a questa nuova strategia della *crescita verde* si diffonde sui territori europei e i suoi paesaggi sotto forma dei pannelli fotovoltaici e delle pale eoliche, che testimoniano dell'impegno massiccio degli attori pubblici e privati in favore del pianeta. Siamo pertanto più prossimi alla *recessione verde* che alla crescita verde: il prezzo di acquisto dell'elettricità così prodotta crea delle reali rendite per i produttori privati o pubblici e costituisce uno spreco mal visto nel contesto attuale. Per molti tra gli attori, soprattutto locali, il loro contributo alla crescita verde si limita al consumare meno risorse energetiche non rinnovabili, e questo tanto più

piacevolmente quanto la produzione alternativa di elettricità assicura loro una rendita significativa ... mentre la posta in gioco – nei singoli Paesi e nell’insieme dell’Europa – è quella della competitività e della capacità di vendere al mercato mondiale dei beni, dei metodi e dei servizi che permettano di economizzare (cioè ridurre il consumo di) l’ambiente mondiale. Quello che è in gioco è meno la propensione ad *economizzare* l’energia piuttosto che la capacità a migliorare e a vendere nuove tecniche di produzione o di uso; non consumare meno ma produrre di più in questo nuovo settore. E questo perché il semplice fatto di ridurre in un Paese dato il consumo di energia non rinnovabile può avere semplicemente per risultato di ridurre la domanda e il prezzo e quindi di facilitare un aumento del suo consumo in un altro Paese dato ... Non è l’impronta ecologica di un dato Paese ad essere in causa, ma la posizione economica e la conservazione della crescita di quel dato Paese attraverso le innovazioni *ecologiche*.

Già la decrescita

La crescita è già strutturalmente minacciata. In effetti, oggi i suoi più potenti motori ci sfuggono mentre beneficiano massicciamente i nuovi paesi emergenti. Sentiamo spesso dire che gli incrementi della produttività e della crescita dei nuovi paesi industriali, comparati a quelli europei, rendono conto del declassamento delle economie dei vecchi paesi industrializzati. La comparazione tra giovani e vecchi paesi industriali non ci fa pertanto apprendere nulla sulle loro rispettive efficienze produttive.

La crescita forte del PIL in questi paesi attiene a meccanismi puramente quantitativi che sono oggi largamente scomparsi nei Paesi europei: l’aumento del numero degli attivi da un lato, e la riallocazione dei fattori della produzione (la manodopera essenzialmente) da settori a bassa produttività verso altri a maggiore produttività. Il trasferimento massiccio di attivi dall’agricoltura verso l’occupazione nell’industria e nei servizi fanno fare dei salti alla produttività e alla crescita. L’esodo rurale in Cina, in termini macro-economici, è in primo luogo una soluzione prima di essere un problema. Spostare in massa dei fattori di

produzione da un settore a debole produttività verso uno a produttività mediocre produce un forte effetto di crescita e di guadagni in produttività. I Paesi europei hanno conosciuto questo meccanismo negli anni Sessanta, allorquando trasformavano i contadini in operai e gli operai in impiegati – con tassi di crescita annuali talvolta vicini al 10% medio. Non è questo più il caso oggi: la progressione della popolazione attiva rallenta (per il fatto dell'effetto forbice tra andate di massa in pensione e arrivi meno numerosi di giovani sul mercato del lavoro); gli stock di contadini si vanno esaurendo; gli stock di operai e impiegati restano rilevanti ma si vanno esaurendo e registriamo una bassa capacità a trasformarli in *occupazione informatizzata*. I vantaggi in termini di costo della manodopera poco qualificata di ieri si sono cancellati ed hanno lasciato oggi il posto alle barriere agli ingressi nella qualificazione.

Crescita percentuale annua del PIL in Italia dal 1996 al 2010 (stima)

1996	+2,1%
1997	+1,9%
1998	+1,4%
1999	+1,7%
2000	+3,6%
2001	+1,8%
2002	+0,3%
2003	+0,0%
2004	+1,1%
2005	+0,0%
2006	+1,9%
2007	+1,9%
2008	-1,0%
2009	-5,0%
2010	+1,3%

Fonte Istat

In assenza di questi due meccanismi di crescita non restano che i guadagni di produttività intrinseci ai settori di attività. Non si tratta più, come prima, di essere più numerosi nel migliorare la produttività attraverso la mobilità settoriale e geografica, oggi si tratta di fare meglio quello che si faceva ieri. È anche sorprendente constatare sia una riduzione della mobilità interregionale degli attivi e il fatto che questa mobilità non si traduca più in un miglioramento del salario. Quello che *indirizza* le mobilità sembra oggi situarsi piuttosto sul lato delle *amenità* territoriali e del livello del costo della vita. E quello che vale per un intero Paese lo è anche per i suoi territori: i progressi della produttività delle Regioni dipende ormai dal miglioramento qualitativo delle loro propria efficacia ed efficienza.

L'Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) affermando che la crescita dei vecchi paesi industriali non attenga più ai soli guadagni della produttività interna indica che non possiamo immaginare, negli anni a venire, di superare dei tassi di crescita superiori all'1,7%. Non siamo nella decrescita, ma ci avviamo verso di lei ...

Una crescita che integra sempre meno gli incrementi di qualità

Ulteriore penalizzazione, la produttività e la crescita non restituiscono oggi più che parzialmente i progressi nella produzione di beni e servizi. In effetti, questi due indicatori derivano dal valore aggiunto, esso stesso generato dal valore delle vendite (al netto dei consumi intermedi). La concorrenza generalizzata e la rapidità delle innovazioni attuali fanno sì che lo stesso tipo di prodotti può conoscere, sul corto periodo, sia un radicale miglioramento della sua qualità e sia una brutale riduzione del suo prezzo di vendita. La contabilità nazionale ritarda nel tener conto di questi cambiamenti qualitativi dei prodotti e dei servizi. Quando un processore raddoppia la sua potenza e divide per 2 il suo prezzo venderne la stessa quantità si traduce in una riduzione della metà del valore aggiunto dell'impresa che lo produce. Fare meglio e meno caro si traduce così in una caduta della produttività misurata! Che la contabilità nazionale, per misurare la

variazione della ricchezza, non tenga conto del miglioramento della qualità di questo prodotto e non registri altro che la caduta del suo prezzo pone certamente un problema concettuale nel registro dell'analisi dello sviluppo umano. Ma questo riflette anche una vera realtà economica e contabile carica di senso: l'attività ha generato meno redditi da capitale, da lavoro e da contribuzioni pubbliche e sociali.

I paesi industriali si trovano così presi in un effetto forbice tra, da un lato, la scomparsa degli effetti quantitativi che accelerano la crescita e la produttività e, dall'altro, questi effetti qualitativi che ormai assottigliano crescita e produttività. Siamo, ancora, in una dinamica di decrescita e nella trasformazione di una crescita quantitativa in crescita qualitativa!

La decrescita, sfortunatamente

Non bisogna gioire di questa tendenza alla decrescita perché i Paesi europei hanno bisogno di più crescita per rispettare gli impegni societali e intergenerazionali. Non tenendo conto dei debiti pubblici accumulati dall'Europa, occorrerà far fronte nei prossimi anni allo choc dell'invecchiamento. Quote rilevanti degli attivi in età matura arrivano oggi all'età del pensionamento; e questi pensionati vedono crescere con regolarità la loro speranza di vita. La debolezza della variazione del numero degli attivi, legata storicamente alla caduta della natalità negli anni Sessanta, non permette la compensazione attraverso l'apporto di nuovi contribuenti (salvo ad innalzare l'età dell'andata in pensione e ad aprire le frontiere a dei migranti attivi).

Potremmo pensare che vi è una buona notizia nella cattiva: la caduta del numero degli attivi permette di ridurre la disoccupazione. Dopo più dieci anni da quanto tale affermazione è stata sostenuta questo felice effetto meccanico non si è ancora manifestato in modo radicale, gli sbilanci tra contenuto delle offerte e domande di lavoro non fanno che crescere al ritmo del cambiamento dell'apparato produttivo dei Paesi europei. In sintesi, ci si orienta verso un sistema nel quale la ricchezza sarà creata da un numero ridotto di produttori e ripartita tra un più grande numero di pensionati e di poveri.

In termini semplici, per poter far fronte a questo choc demografico e ai carichi ai quali sarà associato bisognerà migliorare l'efficacia e la redditività dell'intero sistema produttivo europeo. Rendere fertile la produttività e accelerare la crescita. L'esigenza di una migliore redditività degli attivi spesso invocata come un diktat dai finanziari sull'economia reale trova almeno una parte del suo senso in questo vincolo crescente legato all'invecchiamento.

E qui non si tratta né del contenuto qualitativo della crescita né del suo significato concettuale ma della sua capacità di generare redditi monetari. Vi sono poche alternative, salvo aprire ampiamente le frontiere agli immigrati (se si è capaci di attirare i più competenti) o degradare la situazione dei pensionati. Queste soluzioni hanno in comune l'essere difficili da far passare per via democratica, e questo tanto più che il peso dei pensionati non cessa di crescere tra gli elettori.

I giacimenti di crescita sul territorio

Stante tale contesto possiamo comprendere che tutti i giacimenti di crescita sono oggi buoni da esplorare. La questione è qui meno quella della scelta di tale o talaltro ambizioso progetto industriale (batterie a combustibile, energia solare, ...), che si basa su scelte azzardose e probabilmente necessarie, quanto quella dei meccanismi che possono creare il quadro per migliori progetti. Tra questi meccanismi vanno attualmente emergendo quelli legati alle caratteristiche territoriali. L'attribuzione, nel 2008, del premio Nobel a Paul Krugman soprattutto per i suoi lavori sulla localizzazione delle imprese riflette bene l'irrompere – anche se tardivo – delle questioni territoriali nelle analisi economiche e sociali.

L'economia ha sempre trovato problematico integrare lo spazio nel suo corpus teorico. Il manuale di riferimento di Schumpeter³², che traccia la storia dell'analisi economica da Aristotele agli anni Sessanta, non parla in nessun momento dello spazio altro che in termini astratti e non facendo riferimento che alle relazioni

³² Schumpeter, J.A. (1954). *History of Economic Analysis*. Oxford : Oxford University Press (trad. it., *Storia dell'analisi economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 1990).

internazionali, ignorando i numerosi autori che hanno, nel corso dei secoli, riflettuto sulle questioni dell'*economia geografica*. L'assegnazione del premio Nobel a Krugman costituisce una messa a punto maggiore della storia dei rapporti tra economia e territori. Si potrebbe pensare che questo successo attenga semplicemente ad un processo normale, lento e continuo, di accrescimento delle conoscenze al quale ha contribuito questo autore. Ma possiamo anche pensare che questo evento è specificatamente datato: nei decenni passati le forme della crescita conosciute dai paesi industriali non avevano alcun bisogno dei meccanismi territoriali analitici che mette in primo piano Krugman. La geografia dei costi della manodopera e dei trasporti era tutta interna a quella degli altri *costi di transizione*, gli effetti popolazione e mobilità intersettoriale avevano il ruolo centrale e principale. La questione degli effetti esterni di agglomerazione erano dell'ordine del dettaglio, certo accademicamente interessanti ma senza costituire una reale posta in gioco dell'azione pubblica.

Sono il degradarsi delle condizioni tradizionali della crescita e la necessità di sfruttare ormai dei giacimenti di produttività conosciuti³³ ma non ancora sfruttati – mettendo in gioco il fattore territorio, che danno una nuova opportunità per le analisi di una nuova geografia economica che però non comporta che poche novità concettuali (lo sforzo iniziale viene da Marshall – alla fine del XIX secolo, quando definisce il concetto di esternalità). Una idea o una innovazione non è buona in se ma soltanto se arriva al momento buono. Quelle che apportano gli economisti, con Krugman, arrivano al momento buono.

In poche parole, questo nuovo approccio teorico mostra che i dispositivi territoriali, il modo nel quale agiscono sul suolo i fattori della produzione, hanno un effetto sulla loro efficacia. Il fattore primo della localizzazione per le imprese sarebbe sempre meno il costo dei trasporti ma l'insieme dei costi di transizione, cioè quelli ai quali le imprese si procurano le molteplici risorse delle quali hanno

³³ Vi è un precedente della stessa natura quando, negli anni Ottanta, gli economisti aggiungono le infrastrutture come fattore supplementare nella funzione della produzione. Si veda il saggio di D.A. Aschauer (1989). *Is public expenditure productive?*. in *Journal of Monetary Economics*, 23, march, pp. 177–200.

bisogno. Questi costi possono essere monetari o fisici (tempo, disponibilità, debolezza, regolarità, qualità, ...). L'agglomerazione, cioè la concentrazione dei fattori della produzione, permettono di ridurre questi costi a causa delle esternalità positive che sviluppano (miglior pareggio tra offerte e domande sui differenti mercati, economie di scala, circolazione dell'informazione, ...). In breve, il territorio è ora eretto a fattore della produzione.

Assistiamo ad un capovolgimento spettacolare dal punto di vista dell'azione pubblica. Ieri il territorio non era che una dimensione passiva, il luogo in cui si rivelavano problemi economici e sociali. Un rapporto del 1982 al Presidente Reagan sulla situazione delle città statunitensi lo diceva chiaramente: «A healthy economy is our most powerful tool for revitalizing our cities and improving their fiscal positions»³⁴. Questa proposizione deve oggi essere capovolta: delle economie urbane in buona salute sono una condizione per la crescita nazionale.

Questo nuovo breviario, frutto della nuova economia geografica, è centrato sulle questioni della concentrazione dei fattori della produzione e della fluidità interna agli agglomerati. La concentrazione spaziale e le mobilità sono le parole maestre. È anche l'avvento del concetto di *metropoli* come forma di organizzazione, in sé e direttamente, capace di mobilitare guadagni di efficacia vitali per la crescita. Il corollario di questa nuova dottrina è che i territori *periferici* – città medie e piccole, mondo rurale, regioni in ritardo nello sviluppo – sono destinati a restare indietro perché non sanno minimizzare i loro costi di transizione.

Il futuro della crescita si troverebbe quindi nelle grandi città sempre più dense e fluide, e sempre meno nei territori periferici.

La crescita tuttavia volta le spalle ai territori metropolitani

Però si osserva anche qualcosa di diverso. Altri fattori di crescita sono all'opera e contrastano con quello che ci hanno predetto gli economisti-geografi.

³⁴ *President's Urban Policy Report*, citato in Wolman H. (1986). *The Reagan Urban Policy and its Impact*, in *Urban Affairs Quarterly*, march, vol. 21 n. 3, pp. 331–335.

Mentre le metropoli dovrebbero essere più che mai le locomotive della crescita, in realtà ne sono i semafori rossi. In Francia, ad esempio, il gruppo costituito dalle città di Parigi, Lione, Lilla e Marsiglia – le 4 più grandi aree urbane di questo Paese – mostrano segnali negativi quale che sia l'indicatore osservato (saldo migratorio, reddito, occupazione, povertà, ...) (Davezies 2006; 2007). Ed è alla luce di questo dato che è stato lanciato il progetto della *Grande Parigi* (Grand Paris). Viceversa, sono i territori periferici che appaiono oggi i più dinamici e i più attrattivi! Crescita (del PIL) e sviluppo (demografico, dell'occupazione, del reddito, ...) sembrano dissociarsi sul territorio. L'indicatore della salute sociale (Jany-Catrice e Kampelmann 2007) proposto dall'Università di Lilla riassume il paradosso: il Limousin (collocato geograficamente in pieno Massiccio Centrale) vi appare come la Regione francese a più debole PIL per abitante e a più forte indice di salute sociale!

Assistiamo ad una vera inversione, sul terreno, di quello che ci raccontano i manuali più recenti. Da un lato, dei territori metropolitani industriali tentano di mettersi in ordine di battaglia per assicurare la miglior messa in opera possibile dei fattori della produzione ma che, nella loro ricerca della crescita e della produttività, arretrano in termini di sviluppo ... e alla fine anche di crescita. Dall'altro lato, dei territori periferici in forte sviluppo che contribuiscono poco al miglioramento della competitività ma che assicurano un rapido sviluppo sociale alle loro popolazioni e che alla fine si collocano in testa in termini di crescita del PIL!

Per restare al caso francese, si assiste attualmente ad un singolare processo di dissociazione geografica tra guadagni della produttività e guadagni della crescita. Nel periodo 1990–2004 per le regioni francesi la correlazione tra variazione della produttività del lavoro (PIL/occupazione) e variazione dell'occupazione è nulla. In altri termini, la progressione dell'efficacia produttiva metropolitana si accompagna ad un rallentamento della progressione dell'occupazione (alcuni autori, come Michel Godet, invocano del resto una causalità inversa spiegando che l'aver drasticamente tagliato i posti di lavoro poco qualificati ha fatto crescere

meccanicamente il livello della produttività del lavoro ...)! ...e, di colpo, una Regione come l'Île-de-France, ad esempio, che è dotata della più forte produttività del lavoro (PIL/occupazione) con la seconda progressione di questa produttività si ritrova con un molto mediocre tasso di crescita della sua occupazione ed anche del suo PIL.

E viceversa nei territori non metropolitani. L'effetto quantitativo di crescita gioca in favore delle regioni che vedono la loro occupazione aumentare il più rapidamente, e non in quelle che migliorano al massimo la loro efficacia produttiva!

Territori esposti e territori protetti: le due geografie della crescita

Sinteticamente, oggi ritroviamo ipertrofie a livello delle regioni metropolitane, deficit di effetti quantitativi demografici che conosciamo a livello nazionale. L'attuale spettacolare progresso di regioni e di città (in Francia e nella gran parte dei Paesi industriali) che, agli occhi di un Krugman non avrebbero futuro, attiene ad un fenomeno che è largamente sfuggito alle analisi di questi ultimi anni: in un contesto di globalizzazione crescente e di messa in concorrenza generalizzata – che si suppone avrebbe severamente sanzionato i territori meno competitivi – le forze della *mutualità* hanno progredito più rapidamente ancora. Se è cresciuto il tasso di apertura delle singole economie nazionali (importazioni + esportazioni rapportate a due PIL) il tasso di mutualità (spese pubbliche e sociali in percentuale del PIL) è cresciuto abbastanza di più (anche se non omogeneamente tra tutti i paesi europei). Nello stesso tempo, i progressi nella mobilità – generati dalla tecnica e dalle infrastrutture ma più ancora dall'accrescimento forte del tempo di non-lavoro nel ciclo di vita – danno vita ad una circolazione privata dei redditi (pensioni, salari dei pendolari, spese per il turismo e il *loisir*, ...) che integrano le redistribuzioni pubbliche e che finiscono per redistribuire singolarmente le carte tra i territori

Non possiamo, in tutto rigore, aggiungere senza consolidarli questi valori dei redditi per mostrane il peso nei redditi dei cittadini di un dato paese. Ma niente

vieta il segnalare che il totale di queste somme (espresse in centinaia di migliaia di euro) vanno ad irrigare i territori secondo una geografia largamente indipendente dalle loro capacità produttive o dalla competitività delle loro imprese. In un certo qual modo assistiamo ad una inversione concettuale: il reddito, che è *l'output* finale del processo di creazione di ricchezze, è diventato – nei territori – un *input* da cui dipende il PIL!.

Niente di stupefacente allora se la geografia dell'efficacia produttiva e quella del reddito e del PIL possano divergere. Di fatto osserviamo che i territori si specializzano gli uni nell'economia produttiva (creare della ricchezza) e gli altri nell'*economia della presenza*, vale a dire della captazione di reddito. I primi, esposti ai rigori della concorrenza globale, sono il teatro di tutte le penalizzazioni; i secondi, protetti, registrano le migliori *performance* di attrattività migratoria, di incremento dell'occupazione e di reddito (compreso il reddito per abitante).

E, paradosso supplementare, sono i territori residenziali che registrano attualmente le più forti progressioni del loro PIL. In primo luogo per l'effetto demografico poi per l'effetto del consumo.

Le migrazioni degli attivi li portano in massa nei territori residenziali, meno sviluppati, meno cari, più vicini al mare, alla montagna o alla campagna e nei quali l'afflusso di redditi (da pensione, da turismo, da pendolarismo, ...) genera potenti effetti moltiplicatori del reddito e dell'occupazione. Viceversa, i saldi migratori delle metropoli vanno verso il negativo (saldo, è vero, attenuato dall'arrivo di migranti internazionali per la gran parte a bassa qualificazione). Il meccanismo della mobilità geografica e intersettoriale – che aveva prodotto la crescita nei *Trente Glorieuses* – si è inceppato e ormai si cambia meno Regione per migliorare il proprio reddito e più per migliorare il proprio potere di acquisto stabilendosi in territori a più basso costo della vita. Non ci si sposta per guadagnare di più ma per consumare di più (e al meno caro).

E questo che fa sì che la metropoli – che sulla carta si suppone attirare gli attivi per la concentrazione al suo interno dei fattori della produzione – li faccia ormai fuggire. È evidente che questi meccanismi hanno delle conseguenze ulteriormente

accelerate dagli effetti moltiplicatori del reddito e dell'occupazione nei territori residenziali e, potremmo dire, *divisori* nelle metropoli produttive. Si pensi, ad esempio, al calo del reddito e del consumo nelle metropoli legato al *deficit* di pensionati (di quelli che si spostano nei territori periferici) e dalla *presenza* dei pendolari (saldo delle entrate–uscite giornaliere tra un territorio metropolitano ed un territorio periferico in un anno). In breve, mancherà all'appello una certa quantità di consumatori – che in termini di potere di acquisto generano somme rilevanti –, consumatori che sono costituiti in maggioranza sia da pensionati e sia dagli attivi a più alto reddito. Questi redditi e questi consumi, con quel che implicano in creazione di posti di lavoro e di redditi, portano beneficio ai territori *residenziali* e causano un deficit nella creazione di posti di lavoro nei territori metropolitani (nei quali comincia parallelamente a cresce il tasso di povertà). Tutto questo finisce per avere forti effetti sul PIL dei territori più attrattivi, anche se non sono i più produttivi.

Una urgente innovazione: riconciliare funzioni produttive e funzioni residenziali nei territori

I precetti e le indirizzi normativi della nuova economia geografica si fondano sui fattori della produzione e le condizioni territoriali della loro messa in opera ma ignorano le condizioni della formazione dei redditi nei Paesi fortemente socializzati (che sono quelle proprie alla maggior parte dei Paesi europei). Le metropoli descritte come il paradiso della produzione appaiono in realtà per molti aspetti come l'inferno del reddito, dell'occupazione e della coesione! Se gli economisti amano le metropoli, i loro abitanti ormai se ne scappano.

Viceversa, intere regioni – che l'analisi economica più rigorosa aveva condannate al declino perché non riuniscono nessuno dei criteri del nuovo *manuale metropolitano* – sono oggi i campioni della crescita e della demografia, del reddito e dell'occupazione, insomma del PIL. Possiamo gioire di questa evoluzione che sembra permettere sia di mobilitare due dei nostri ultimi motori

della crescita – le esternalità metropolitane e il consumo – e sia assicurare un forte riequilibrio economico dei territori.

L'azione pubblica sembra del resto optare per un rafforzamento di questa specializzazione: da un lato, politiche di rafforzamento del potenziale produttivo e dell'efficacia economica delle metropoli; dall'altro lato la promozione – da parte di numerose amministrazioni locali e regionali – dell'eccellenza residenziale e turistica nei territori di captazione del reddito.

Da un lato ci sono le idee sostenute da Krugman o da Porter che pilotano le strategie della metropolizzazione e della clusterizzazione (nel senso di favorire la nascita di sistemi locali di sviluppo) – con l'illusione di pensare che una Regione può, con i soli sforzi di messa in valore dei suoi fattori territoriali della competitività, il motore della crescita del PIL di una nazione. Dall'altro lato, c'è il nuovo paradigma dell'economia residenziale che trionfa.

Eppure questi due modelli della crescita che sembrano autonomizzarsi sui nostri territori sono (ad eccezione del turismo straniero) strettamente legati: i territori di consumo dipendono da quelli della produzione competitiva. Se questi ultimi declinano è la fine dei primi. Ed è quello che si sta verificando oggi: le metropoli produttive conoscono tutte le difficoltà appena richiamate. Possiamo anche chiederci se questi due motori non si ostacolano reciprocamente, e che cioè l'economia dei territori di consumo contribuisca a minare quella dei territori della competitività, mentre non apportano nulla al miglioramento dell'efficacia del dispositivo territoriale.

Bisogna quindi chiedersi se la più sicura strada della crescita non passi, al contrario, attraverso la ricerca di una combinazione di questi due motori sui grandi territori: attraverso la residenzializzazione dei territori produttivi e anche un risveglio produttivo dei territori residenziali.

La metropoli deve restituire ai suoi abitanti

Nel quadro di recenti lavori è stato mostrato che le città europee che registravano le più forti dinamiche demografiche, economiche e sociali erano

quelle che combinavano vantaggi residenziali e produttivi e che offrivano un quadro alle popolazioni sull'insieme dei segmenti del loro ciclo di vita (educazione, formazione, impieghi qualificati, week-end, vacanze e pensione). Sono città come Bayonne, Barcellona, Milano, Bilbao o Amburgo. Queste città sono sia luoghi di produzione moderna e sia luoghi di consumo (e quindi di ritenzione dei loro effetti moltiplicatori di reddito e di occupazione per gli attivi meno qualificati).

Le grandi città europee possono certamente migliorare la loro densità e la loro fluidità allo scopo di migliorare le loro economie esterne e la loro efficacia produttiva (cosa che sarebbe positiva in sé, visto il degrado attuale dei loro sistemi di mobilità). Ma questo non è sufficiente. Non serve a nulla costruire superbi cluster (cioè sistemi locali di sviluppo) se funzionano solo da isole separate dal resto della città. Non lavorare che a vantaggio delle imprese sul territorio mentre la manodopera ne fugge in massa non fa percorrere che metà del cammino. Le città europee che ospitano poli di eccellenza rappresentano infatti delle zone estranee, dei cluster – dei sistemi locali di sviluppo – largamente nominali, costituite da elementi giustapposti e impermeabili tra le quali le interazioni sono limitate alle sole relazioni contrattuali e formali. E gli attivi che vi lavorano si considerano più come le vittime che i beneficiari di questo tipo di siti.

Recenti cronache giornalistiche – relative ad una riunione tra i responsabili economici di imprese del settore dell'elettronica e degli Amministratori locali – raccontano che si discuteva di come collegare meglio le proposte organizzative di un polo di eccellenza ai bisogni delle imprese, i dirigenti presenti alla riunione ponevano come prima condizione del futuro successo del polo il potenziamento delle strutture destinate allo svago per gli attivi che vi lavorano. Sensibilizzati alla questione della sofferenza del lavoro (e dello stress e della fatica per recarvisi) questi dirigenti mostrano che i principali progressi che si attendono sono quelli che permetterebbero di ridare – attraverso le nuove strutture destinate allo svago – attrattività alle loro attività nei confronti degli attivi altamente qualificati. Uno di questi dirigenti, alla testa di uno dei più importanti centri di ricerca industriale

d'Europa, avvertiva esplicitamente agli Amministratori pubblici presenti che era più facile realizzare la delocalizzazione di un centro di ricerca verso un Paese emergente che avviare una impresa di produzione.

Questo esempio potrebbe essere generalizzato ed esteso alla attuale problematica dell'insieme delle grandi metropoli europee, incapaci di associare densità, fluidità, massa e benefit residenziali. In breve, incapaci di *restituire* ai propri abitanti attivi una parte dei benefici permessi dalla concentrazione metropolitana. E di conservare e trattenere una quota dei loro pensionati. La metropoli, per funzionare in modo efficace, deve offrire ai suoi abitanti, giovani e vecchi, quello che essi non troverebbe altrove – o quello che vi troverebbero in meno, che questo sia nel registro del loro potere di acquisto, di offerta di servizi o anche nel registro simbolico.

Ci si può allarmare, in questo contesto, di vedere oggi disegnarsi una specie di divisione dei compiti tra uno Stato che dice di incaricarsi dell'efficacia produttiva e della competitività e le Autorità regionali e locali alle quali lo Stato lascia la cura di occuparsi delle questioni sociali e della coesione. Ma forse manca una reale diagnosi innovativa della attuale dinamica delle nostre metropoli che permetta di formulare delle proposte formali miranti a ridurre queste crescenti contraddizioni. Queste proposte formali dovrebbero svilupparsi anche nei registri dell'urbanismo, della regolamentazione, della fiscalità e nel campo del simbolico.

Queste proposte dovrebbero ampliare lo spettro delle prescrizioni della sola analisi dei sistemi produttivi. Se la nuova economia geografica è oggi molto feconda sui legami e sui rapporti tra imprese e territori restano, però, nell'ombra interi pezzi della conoscenza dei fenomeni territoriali e del loro impatto sulla loro efficacia economica: ad esempio, l'impatto dei freni alla mobilità residenziale (diritti di cambio di destinazione, tetti degli immobili per il settore privato, modo di gestione delle abitazioni sociali) sugli spostamenti quotidiani, gli effetti della combinazione tra fascino dei centri storici opposto alla peri-urbanizzazione delle famiglie e l'incoraggiamento al frazionamento delle attività (in nome della giustizia spaziale: detto in altri termini, la questione dei costi della peri-

urbanizzazione non è quella del frazionamento delle attività – ignorato dagli analisti – quanto piuttosto quello delle famiglie – solo oggetto attualmente focalizzato ...). Le conseguenze dell'effetto di forbice tra parità interregionale dei salari e allargamento delle differenze territoriali del costo della vita, oppure una migliore comprensione delle relazioni tra territori e consumo (con, ad esempio, la questione dell'elasticità della domanda rispetto alla localizzazione dell'offerta, che costituisce l'oggetto di studio solo per le attività legate al sistema sanitario ...).

4.2 Il territorio come entità di innovazione e di mobilitazione delle popolazioni di fronte alla globalizzazione degli scambi

A partire dai primi anni Settanta il fenomeno della globalizzazione diventa rilevante, e si esprime e manifesta attraverso l'intensificarsi di scambi di differenti tipi: informazioni, capitali, beni e servizi ed anche attraverso l'accrescersi della circolazione (e delle forme stesse che assume la circolazione) delle conoscenze e delle persone. I flussi sono a livello mondiale: è apparso come paradossale parlare di economie regionali e, più ancora, di dinamiche territoriali.

È tuttavia è proprio questo fenomeno dell'emergere di dinamiche dell'innovazione propriamente territoriali che qui analizziamo come una delle prospettive per uscire dalla crisi e di nuovi ed inattesi dinamismi. In effetti, se l'attenzione e l'analisi verso il tema del nomadismo degli oggetti e delle persone oppure delle mobilità più numerose o più ampie (si è calcolato che nel 1950 un abitante di un qualunque Paese europeo percorreva in media 5 km al giorno mentre nel 2009 ne percorre quotidianamente 45) sta rapidamente crescendo non possiamo ridurre il *mondo* ad una accelerazione lineare della sua espansione e delle sue circolazioni come nei sogni di crescita del dopoguerra dove tutto andava ad essere più alto, più veloce, più forte.

Gli economisti hanno sempre messo l'accento sull'analisi dell'economia nazionale e dei suoi complementi, avendo l'economia internazionale come solo l'orizzonte scalare delle loro riflessioni. Hanno in realtà *dicotomizzato* le

rappresentazioni dell'azione economica: sia da parte dell'individuo (la micro-economia) – dove la libera scelta di ognuno non dipende da una sovra-determinazione sociale, sia in ragione della totalità (la macro-economia) – e il sistema produttivo nazionale diventa *un buon* esempio di totalità. E di colpo l'idea che vi potrebbero essere dei livelli di aggregazione intermedi di attori che – per delle affinità e/o per la condivisione di sentimenti di appartenenza e/o per aggregazione in vista di trovare una soluzione ad un problema giudicato e ritenuto come comune (la meso-economia) – è difficilmente concepibile dalla teoria economica standard. E tuttavia un tale fenomeno di costruzione di entità spaziali incomplete, provvisorie ma coerenti, va affermandosi ed imponendosi all'osservatore – proprio per il fatto stesso della globalizzazione – come delle unità pertinenti dell'azione economica. Ed è così che bisogna intendere l'emergere dei *territori*.

La metro-polarizzazione delle attività per inserirsi nella globalizzazione non è l'unica soluzione

L'analisi della globalizzazione fa emergere alcune novità: ed tra queste emerge rilevante la fine della rappresentazione degli scambi letta attraverso la teoria di David Ricardo, detta anche dei *vantaggi comparativi*.

Prendiamo un esempio empirico: allorquando i produttori europei di calzature lamentavano – alla fine degli anni Ottanta – che i loro concorrenti localizzati nel sud-est asiatico mettevano le loro calzature sul mercato europeo al prezzo al quale i produttori europei acquistavano il solo cuoio (la materia prima) si toccavano i limiti della comparabilità. In altri termini, in una linearità di prodotti generici di differenti qualità ma commensurabili, le produzioni si trovano sottoposte ad una concorrenza nella quale solo le economie a più basso costo di produzione (a parità di tecnologie) possono trionfare. Una rappresentazione ingenua ma molto diffusa delle localizzazioni sostiene che i Paesi a bassi salari costituiscono una piaga mortale per le economie sviluppate. Le produzioni europee di calzature – per confrontarsi con questo problema – non devono cercare di rivaleggiare con i loro

concorrenti sugli stessi prodotti perché questo porterà a dover lavorare con manodopera e con costi di fabbricazione sempre più bassi. In questo caso – come in molti altri – nell’economia contemporanea l’uscita dal problema consiste nel differenziare il prodotto affinché diventi *specifico* e quindi sfugga alla concorrenza (cfr. *infra*). I calzaturieri europei hanno quindi cercato, in primo luogo, di costruire in scala per permettere un incremento dei ricavi sui prezzi e poi, in un secondo momento, a gestire la *moda* a monte del prodotto al fine di costruire così un prodotto completamente differente dalla calzatura standard importata.

Questo esempio mostra l’inanità della comparabilità. Il combattimento è già perso contro delle economie che dividono per un fattore 20 o 30 i loro costi di produzione in rapporto alle economie cosiddette industrializzate. La posta in gioco è quindi nell’innovazione e non soltanto l’innovazione tecnologica ma anche la creatività³⁵.

Queste nuove poste in gioco (innovazione, innovazione tecnologica, creatività) mettono in primo piano la coppia performance delle imprese e competitività del territorio. L’esempio dei calzaturieri è particolarmente chiarificatore in materia di osmosi territoriale. La geografia delle attività che deriva dalla presa in conto di queste poste in gioco dipende, fondamentalmente, dalla natura dei vantaggi specifici delle imprese e dalla natura dei vantaggi comparativi dei territori.

Si osserva quindi una nuova articolazione tra il locale, il nazionale e l’internazionale. L’accresciuta relazione dei territori locali all’economia mondiale è espressa con il neologismo *glocalizzazione*, contraendo la globalizzazione e la localizzazione. Le regioni che guadagnano (le oasi dell’economia mondiale) sono delle regioni che arrivano a captare i flussi mondiali di ricchezza. La loro prosperità è fondata sugli elementi endogeni (sulla loro specificità) e sugli elementi esogeni (sulla loro capacità di integrazione nell’economia mondiale). Si

³⁵ Ricordiamo l’aneddoto – forse vero forse no – di Yves Saint Laurent che, a New York, creava con un nastro e degli spilli un cappello molto costoso il cui valore scompare allorché la cliente recalcitrava a pagare: il *couturier* allora togliendo il nastro e le spille lo porgeva alla cliente dicendole, *permettetemi di offrirvelo*.

tratta di una sinergia tra le istituzioni locali e la competitività sui mercati internazionali.

Dopo le tesi sui tecnopoli (anni Ottanta) – tecnopoli che miravano a creare un vantaggio competitivo (quello che gli economisti chiamano una *esternalità*) legato alla prossimità fisica degli attori attraverso la sinergia creata concentrando un *sapere* in uno *spazio* dove i differenti attori potevano incontrarsi, scambiare e produrre – la politica pubblica avanza di uno scalino supplementare nell'ancoraggio territoriale nella sua politica di organizzazione e gestione con i cosiddetti *poli della competitività*. Il territorio non è più uno spazio neutro di proiezione dell'attività economica, e la cui sola manifestazione della sua esistenza è il costo del trasporto per percorrerlo dal luogo di produzione sino al mercato; il territorio diventa una costruzione di attori che implica non solo le imprese ma anche degli altri attori: formatori, ricercatori, poteri pubblici, e anche i consumatori stessi che si situano così attraverso il rapporto a questo territorio. Il movimento si identifica con la comparsa di cluster (sistemi locali di sviluppo). Il guru statunitense del management, Michel Porter, definisce questo concetto come «un gruppo di imprese e di istituzioni associate, geograficamente vicine e che intrattengono delle relazioni di complementarità tra loro».

L'interpretazione fatta di recente da economisti attenti e sensibili ai mutamenti macro-economici va nel senso di assegnare centralità all'agglomerazione. Per questi economisti l'economia della creatività è fondata sull'imprenditorialità, sui talenti e sulla conoscenza, e pone le sue principali forze nelle grandi metropoli; si è entrati nell'era delle metropoli della conoscenza. Le forze della creatività, gli imprenditori e i talenti possono situarsi in tutti i territori e in tutte le attività. Le loro radici sono nelle grandi metropoli e la loro energia si diffonde nelle regioni: i destini delle metropoli e delle loro regioni sono legati, Tutte le regioni ne sono interessate e hanno le loro opportunità, a condizione di accettare questo nuovo mondo e di adattarvisi.

In questo caso avremmo i territori di avanguardia, essenzialmente le *metropoli* – a forte densità e a forte dinamica di agglomerazione. Una specie di *frontoffice*

produttivo e urbano, che provvederebbe alla competitività nazionale. Bisogna quindi irrobustire questi poli, dotarli di tutte le *facilities* poiché sono ora i nostri *campioni* nazionali.

Ma se ragioniamo esclusivamente nell'opposizione tra le grandi agglomerazioni produttive e innovanti, da un lato, e il resto, dall'altro lato, quale Paese avremo? Che fare dell'hinterland? Non rischiamo di indurre la metro-polarizzazione e il deserto? Sarebbe, in ogni caso, negare la dinamica territoriale emergente e la sua profonda capacità di innovazione.

La disgiunzione funzionale impresa/territorio e le dinamiche territoriali emergenti

La rappresentazione dominante e persistente di un territorio economico resta troppo spesso quella di una micro-Nazione nella quale possiamo ritrovare l'uguaglianza contabile del modello nazionale secondo la quale tutto quello che è prodotto dà luogo ad un reddito che è interamente speso (in consumo o in risparmio). Se ne deduce quindi che i territori sono in realtà definiti attraverso le imprese che vi sono impiantate e solo attraverso esse. I territori sono allora dei piccoli sistemi produttivi nei quali gli altri attori (soprattutto i consumatori) non hanno un loro posto. Si converrà facilmente che più il fuoco dell'osservazione si avvicina alla piccola dimensione meno è pertinente la sovrapposizione dei luoghi di produzione, di reddito e di spesa.

Se nell'Europa del XIX secolo si poteva sostenere la coesistenza di questi territori come costituenti il sistema economico, oggi questo non è più pensabile. Tuttavia sono ancora numerosi gli Amministratori delle collettività locali che fanno della creazione di posti di lavoro il loro credo secondo un ragionamento profondamente localista che vuole far corrispondere i posti di lavoro locali con le popolazioni locali.

Le *migrazioni* pendolari si sono considerevolmente ampliate e i lavori riguardanti la *circolazione invisibile delle ricchezze* hanno mostrato questo divario tra il territorio della produzione e il territorio della vita quotidiana e sociale. Tutto

avviene come se i territori passino da un insieme di lavoratori ad un collettivo di abitanti. Questo cambia, e di molto, le cose. Possiamo allora concepire dei territori non soltanto dotati di una autonomia relativa ma anche capaci di sviluppare delle strategie autonome di sviluppo nel quale diventa necessario per ciascun gruppo umano, riunito attraverso uno stesso sentimento di appartenenza, di trovare la sua *vocazione*. Tutti non possono costituire, sempre e dovunque, un polo di alta tecnologia: ma non esiste *a priori* un territorio condannato.

Se i destini dei territori sono aperti, possiamo spingere l'ipotesi sino a sostenere che le forme degli attori economici nel territorio costituiscono configurazioni proprie per resistere alla crisi e per adattare le loro popolazioni ai mutamenti in corso.

A fronte delle implementazioni delle imprese – che hanno una loro razionalità (logica di stabilimento, di succursale, ecc.), possiamo censire le logiche territorializzate degli attori. In altri termini, quello che è buono per l'impresa non lo è, automaticamente e *a priori*, per le popolazioni che *ospitano* l'impresa in questione.

Vi sarebbe quindi autonomia relativa dei territori e moltitudine di iniziative e di astuzie per aggirare la crisi economica. Questo non deve stupire poiché la claustrizzazione è un fenomeno già assai antico che non riguarda esclusivamente l'alta tecnologia e che ricopre una grande varietà di situazioni e di stati di avanzamento attraverso i territori europei sia urbani che rurali.

Circa 30 anni fa gli economisti italiani riscoprivano il *distretto industriale* evocato dall'economista inglese Alfred Marshall agli inizi del XX secolo. L'economista italiano Giacomo Becattini (1989; 2000a; 2000b; Becattini Sforza 2002) ha mostrato, a partire dagli anni Settanta, che il fenomeno del dinamismo industriale e creativo della *Terza Italia* [Bagnasco 1977] – l'Italia dell'impresa diffusa (in opposizione all'Italia della prima industrializzazione – il Nord dominato dall'industria fordista, e all'Italia dell'industrializzazione assistita – il Mezzogiorno) si fondava proprio sulle stesse caratteristiche. Possiamo parlare, in generale, della persistenza di saper fare tradizionali che hanno saputo adattarsi e

conservare una specificità e un legame al luogo malgrado il grande I e di standardizzazione dei prodotti. livellamento provocato con l'applicazione del modello fordista di produzione con il suo corteo di concentrazione di imprese, di delocalizzazione. Certamente alcuni di questi distretti fondati sull'industria classica appaiono piuttosto in fine di corsa: si pensi alle varie Plastic Valley europee che hanno perduto molte quote di mercato nel settore della fusione e dei calchi in plastica, e i cui subappaltanti di primo rango hanno de localizzato soprattutto in Cina. Ma altri, quali le Mecanic Valley, si sono specializzate nel settore del subappalto dell'aeronautica e dello spaziale conservandosi in buona salute. Come che sia, la sindrome della Valley investe molte collettività territoriali che si apprestano ad affrontare il sogno della valorizzazione dei saperi culturali dei luoghi e vi arrivano.

Se misuriamo il fenomeno possiamo rilevare che la produzione delle imprese europee sotto la forma delle reti radicate in un territorio e di tipo industriale rappresenta oggi circa il 40% della produzione totale. Questa forma territorializzata della produzione era stata totalmente trascurata nel periodo di grande crescita, ma attualmente il fenomeno merita attenzione ed analisi. E le analisi parlano adesso di una forma standard di organizzazione industriale: il Sistema Produttivo Locale, e questi sistemi coprono tutto il territorio in settori molto vari: meccanica, metallurgia, tessile, abbigliamento, legno, mobili, elettronica, informatica, agro-alimentare, tecnologia di punta, servizi per il tempo libero, turismo, arti grafiche, ecc. Se la formula del Sistema produttivo Locale mostra – in questa fase aspra di crisi economica – dei sintomi di demonetizzazione non sminuisce però l'esistenza dei territori.

Il territorio come categoria emergente e innovante: quali strategie?

Potremmo quindi, sulla base di queste performance propriamente territoriali, interrogarci sulla capacità di questi territori, concepiti come raggruppamenti di popolazione unite da uno stesso sentimento di appartenenza, a sviluppare delle strategie *di competitività territoriale*. In altri termini, se la concezione dei territori

evolve verso qualcosa d'altro rispetto ad una semplice collezione di imprese geograficamente localizzate allora si ammetterà che questi territori non sono soltanto performanti grazie alle imprese che vi sono impiantate.

La performance o competitività dei territori si misura piuttosto sulla capacità dell'entità complessa (una popolazione inserita in un paesaggio-scenario ma anche storia e cultura del luogo – dentro ad un tessuto di relazioni di rete) a generare un offerta di sito.

Con *offerta di sito* intendiamo una offerta riferita ad un territorio che supera la somma delle offerte delle imprese impiantate nel territorio. Per comprenderlo possiamo richiamare l'esempio delle Denominazione di Origine Controllata (DOC) nel settore dell'agro-alimentare – che *fanno* assai facilmente immagine. Questo tipo di *etichetta* caratterizza una offerta specifica che valorizza un prodotto per quel che contiene di storia, di cultura, di saper fare e permette di ottenere una rendita specifica.

Evidenziamo che esiste già una abbondante letteratura sulle «regioni che apprendono» (*learning region*) che analizza le capacità proprie dei territori (ancora chiamati *region* nella terminologia anglo-sassone) a capitalizzare *sapere* e *memoria* e a sviluppare delle autonome strategie di sviluppo³⁶.

Quali sono allora le caratteristiche principali del territorio così approcciato?

Un oltre alle sole relazioni di mercato

L'idea dello sviluppo locale che difendiamo qui cerca di raccogliere questa sfida teorica e parte dal semplice principio che gli scambi fuori mercato hanno una grande importanza per spiegare l'efficacia economica osservata in alcuni luoghi più che in altri. Un fenomeno la cui importanza, già rilevata da A. Marshall più di un secolo fa, viene sempre più riconosciuta. Ed è anche il caso di P. Krugman, nuova star dell'economia geografica Usa e Nobel per l'economia nel 2008, che cita gli esempi concreti dei fabbricanti di tappeti di Dalton (in Georgia)

³⁶ Il concetto di *learning region* è ben conosciuto nell'Europa del Nord: cfr. Maskell P., Malmberg A. (1995). *Localised learning and industrial competitiveness*. BRIE Working Paper, n. 80, october; Florida, R. (1995). *Toward the learning region*. in *Futures*, vol. 27, 5, pp. 527–536.

e il gruppo di società assicurative ad Hartford (nel Connecticut) – ma potremmo parlare anche delle localizzazioni delle industrie orologiere svizzere, delle ceramiche italiane o della piazza finanziaria di Londra – come risultati di un effetto di auto-consolidamento del successo piuttosto che di un qualsivoglia altro vantaggio imputabile all'esistenza di alcune risorse preesistenti. In questo caso i vantaggi comparativi sono creati – piuttosto che subiti, come dei dati esogeni come dice la teoria standard del commercio internazionale.

I territori sono quindi delle entità socio-economici costruite. Essi generano dei processi di creazione di risorse in vista di risolvere dei problemi produttivi inediti. Il territorio non è una scala geografica di coordinamento tra attori (scala infra-regionale, provinciale, ...) ma una dimensione che si situa tra l'individuo e i sistemi produttivi nazionali. Il territorio è, allora, più che una rete: è la costituzione di uno spazio astratto di cooperazione tra differenti attori con un ancoraggio geografico per generare delle risorse particolari e delle soluzioni inedite.

Una logica di rete

Queste relazioni istituzionali non si limitano all'acquisto di merci o all'acquisizione di capitali: esse concernono anche tutti i trasferimenti di saper fare e di informazioni che permettono di avviare e di facilitare l'innovazione. In un ambiente economico denso l'impresa troverà più facilmente i suoi partner di prossimità, e la conoscenza degli uomini all'interno delle istituzioni favorirà di nuovo l'efficacia di questa rete.

Possiamo ugualmente citare le reti professionali, In realtà la condivisione dello stesso mestiere in alcune piccole regioni crea delle connivenze e, al di là della concorrenza spesso rude, permette una circolazione informale dei saper fare. Troviamo così delle forme di solidarietà più forti che possono andare sino al prestito di macchine, di intese locali per beneficiare di servizi comuni o, ancora, l'organizzazione di formazione concertata. Le reti amicali (tipo Lion's Club o

Rotary oppure vecchi allievi di una stessa scuola) giocano così un ruolo di cemento in una comunità di imprenditori.

Le reti informali non hanno un obiettivo dichiarato di regolazione delle relazioni tra attori. La loro densità è molto variabile da un luogo all'altro. Esse permettono una socializzazione dell'attività di produzione e sono l'espressione di una capacità locale di organizzazione allorquando ogni attore ha coscienza di appartenere ad una stessa comunità culturale.

La combinazione dei due tipi di reti permette di definire un ambiente locale. In altri termini: non è, quindi, una proiezione volontaristica di un desiderio di sviluppo troppo spesso chiuso verso l'esterno che designa una dinamica di sviluppo locale ma, piuttosto, la densità delle reti a finalità produttiva. Allorquando la combinazione è positiva – vale a dire che non vi sono blocchi o incomprensioni troppo forti tra gli attori – possiamo osservare l'emergere di un ambiente innovante e dinamico che vede nella risorsa umana vicina i mezzi per adattarsi alla complessificazione e alla globalizzazione dei mercati.

Le reti umane delle relazioni tra attori esistono sempre, e sono espressione della vita sociale. Tuttavia queste reti non sono sempre dinamiche e l'ambiente che formano può essere sclerotico o bloccato nella sua capacità di rinnovamento.

Una logica di sviluppo

Possiamo affermare che ogni processo di sviluppo deriva da 3 condizioni: l'innovazione, la capacità ad adattarsi e la capacità di regolare. È l'azione dinamica delle reti degli attori che permette la realizzazione concreta di queste condizioni.

La capacità collettiva di un ambiente economico ad innovare ha una finalità: deve permettere a questo ambiente di adattarsi e di reagire ai cambiamenti spesso brutali delle condizioni dei mercati mondiali. La capacità di reagire si misura a livello della solidarietà spaziale che intrattengono gli attori di un dato territorio.

Quali strategie territoriali di innovazione e di sviluppo?

Conosciamo le caratteristiche delle *regioni che guadagnano*: un buon funzionamento delle istituzioni, una capacità degli attori locali – privati e pubblici – a coordinare la loro azione nel quadro di progetti (è quello che chiamiamo la *governance*), uno spirito di intrapresa, una manodopera di qualità, una capacità di innovazione, di cooperazione e di adattamento ai nuovi mercati e alle nuove tecnologie, ecc. Questi criteri hanno resistito da secoli, e la domanda è sempre la stessa: come arrivarvi?

La risposta è che vi sono tanti percorsi quante regioni. Non vi è quindi un modello unico, ancor meno *un* paradigma dello sviluppo locale. Ogni successo regionale è una specie di miracolo, una nuova scoperta, difficilmente trasportabile, esportabile o imitabile: tante regioni hanno tentato di prendere come modello la Silicon Valley o la *Terza Italia*, ma gli imitatori hanno fallito sistematicamente. Viceversa, l'atmosfera – che non è, schematizzando, niente altro che il prodotto della vita sociale e delle convenzioni culturali – può essere favorita da una buona *governance* locale, quindi attraverso l'azione politica. Una regolazione sociale locale e dei meccanismi informali di coordinamento possono anche contribuire alle economie di agglomerazione. Per regolazione sociale locale intendiamo tutto quello che tocca alla pianificazione urbana e regionale, all'organizzazione dei trasporti, delle infrastrutture, ai servizi pubblici e privati, alla formazione della manodopera o, ancora, al marketing territoriale. Quanto al coordinamento informale esso corrisponde semplicemente agli *habitus*, alle convenzioni, alla cultura locale.

Riassumendo, non vi è un modello dello sviluppo locale, ma delle politiche e delle forme di *governance*. Bisogna quindi destreggiarsi tra il locale e il globale, tra il corto e il lungo termine, e conciliare l'economico con il sociale e l'ecologico.

Le dinamiche territoriali risultano da queste scelte delle imprese ma anche dal gioco delle istituzioni locali e dalla loro capacità ad intervenire nell'offerta di risorse. In prima approssimazione possono essere distinte tre tipi di traiettorie dei territori:

- *l'agglomerazione*: il territorio si sviluppa attraverso l'accumulazione di attività. La concentrazione spaziale di attività non produce *a priori* delle complementarità. Le imprese insediate vi trovano dei vantaggi legati alla concentrazione degli uomini e delle attività, che si traducono attraverso una riduzione dei prezzi dei fattori della produzione. Le politiche pubbliche che hanno rilevanza per l'agglomerazione si fondano essenzialmente su degli incentivi finanziari alla localizzazione o sulla gestione di zone o di infrastrutture che favoriscono la giustapposizione delle attività;
- *la specializzazione*: in questo caso il processo di sviluppo si fonda su una struttura organizzativa forte del tessuto economico dominato da una attività industriale o un prodotto. La concentrazione geografica di attività simili o complementari permette di creare un vantaggio più particolare per le aziende impiantate. Queste esternalità tecnologiche si esprimono nell'esistenza di centri di formazione a dei mestieri relativi alla specializzazione del territorio, di centri tecnologici che mettono in comune le strategie dell'esportazione, ecc. La specializzazione crea quindi un vantaggio dell'ambiente con una accumulazione delle conoscenze in un dato settore tecnico ma produce anche una fragilizzazione del tessuto spingendo alla monocultura industriale;
- *la specificazione*: il processo di specificazione della produzione di un territorio si caratterizza attraverso l'elaborazione di un modello di coordinamento tra gli agenti economici che, oltre gli effetti di prossimità organizzativa, può permettere una flessibilità all'adattarsi nel dispiegamento delle risorse, delle attività e delle competenze senza far *esplodere* il contesto territoriale. La specificazione rinvia alla possibilità di produrre un bene unico, senza concorrenza e totalmente inerente ad un solo processo di produzione. I grandi *cru* del Bordeaux formano un prodotto specifico perché strettamente legato ad un luogo unico, vale a dire un processo di produzione unico. I distretti industriali hanno una forte specificità nella misura in cui i loro prodotti, anche se sono nel settore concorrenziale, sono fabbricati in

condizioni uniche. È l'insieme della società locale che concorre a costruire dei vantaggi relativi per le produzioni coinvolte (non sono soltanto le aziende che si organizzano ma l'insieme delle istituzioni). Si tratta quindi di una capacità creatrice del tessuto socio-economico che, organizzando una flessibilità di combinazione delle sue risorse, dispone dei mezzi per mettere in opera delle strategie collettive suscettibili di modificare il divenire economico del territorio.

Sicuramente questi tre tipi di strategia si combinano sul terreno. L'importante è la coscienza di cercare la *vocazione* del territorio utilizzando pertanto tutte le opportunità che si presentano. In questo periodo di rapido mutamento, nel quale le regolazioni di un mondo produttivo fordista sono rimesse in questione, esistono nuove modalità di creazione delle risorse a scala delle strategie locali degli attori.

Tali possibilità non erano *aperte* nel contesto di crescita dei *Trente Glorieuses* nell'economia europea del secondo dopoguerra, periodo nel quale l'uniformazione dei consumi era la regola e la condizione della crescita. Oggi il modello è differente. Le prospettive di creazione della ricchezza attengono alle capacità dei gruppi ad organizzarsi e ad elaborare processi originali di emersione delle risorse. La globalizzazione, che consiste essenzialmente nell'interconnessione dei mercati e che crea dei legami di causa ed effetto via via più densi tra gli attori economici, produce nello stesso tempo delle dinamiche e delle procedure singolari di creazione delle risorse. Queste strategie mirano all'adattamento alle nuove condizioni della concorrenza internazionale, ma aprono nel contempo delle possibilità ancora insufficientemente esplorate di creazioni di attività.

È per questo che ci sembra che l'analisi dei processi di rivelazione e di valorizzazione delle nuove risorse, provenienti dalla specificità degli spazi e dei gruppi umani che sono radicati in un contesto di economia dei servizi dove domina la logica dell'informazione, costituisca probabilmente una dei maggiori *cantieri* dell'analisi economica dei prossimi anni.

L'attore – e quindi il cittadino, lontano dall'essere ridotto in frantumi da un presupposto anonimato nella globalizzazione, dispone di potenziali di auto-organizzazione ancora inediti. Le pagine di una *Nuova nuova divisione internazione del lavoro* restano da scrivere ma, al di là delle logiche di Stato e delle logiche di valorizzazione del capitale, persiste e si sviluppa una logica degli attori che prende in conto le specificità culturali dei territori (*il genio dei luoghi*) ed è là che forse si prepara una nuova economia, solidale e durevole.

4.3 Ruolo e posto dei fattori endogeni nello sviluppo dei territori

Dopo l'implosione dei mercati finanziari (originata dalla crisi avviata nel 2008), la questione dell'esaurirsi del modello della crescita interna – modello che la gran parte dei Paesi del mondo ha seguito nel corso dell'ultimo decennio – è stata apertamente posta. Agli appelli ad una gestione più razionale delle risorse naturali ed umane e ad un ritorno della regolamentazione si è aggiunta l'idea di re-investire sulla strada dello sviluppo locale, idea trascurata nel corso degli ultimi anni.

E sul terreno, intono a questa idea, emergono e prendono rapido avvio nuove ed originali esperienze che si moltiplicano rapidamente in quasi tutti le regioni dei Paesi ad economia avanzata: in Italia i *Gruppi di Acquisto Solidale* (GAS) – gruppi di acquisto che partono da un approccio critico al consumo e che vogliono applicare il principio di equità e solidarietà ai propri acquisti. I criteri che guidano la scelta dei fornitori (pur differenti da gruppo a gruppo) in genere sono all'insegna della qualità del prodotto, dell'impatto ambientale totale (prodotti locali, alimenti da agricoltura biologica od equivalenti, imballaggi a rendere), in Francia le *Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne* (AMAP) – che mirano a stabilire contratti di approvvigionamento diretto a medio termine tra consumatori e produttori agricoli. La *prossimità* è vista come una delle ragioni della migliore resistenza delle imprese artigianali – vale a dire le piccole e medio-piccole imprese – di fronte alla crisi.

Lo sviluppo locale ha suscitato l'interesse dei decisori politici e del mondo della ricerca negli anni Ottanta e Novanta ed ha beneficiato dell'appoggio di numerosi programmi nazionali ed europei. Ma, progressivamente, è stato marginalizzato e confinato nel settore sociale, considerato come una opzione *al ribasso*, cioè la soluzione dell'ultima opportunità per quelli che non avevano la capacità di confrontarsi nella concorrenza di mercato. Di fronte alla crisi il ritorno non è fortuito: con la perdita, annunciata già nel biennio 2009–2010, di migliaia di posti di lavoro a causa della chiusura di imprese (industriali o nel terziario) e con la crescita del deficit pubblico ritorna lo spettro di regioni e di città avviate verso il disastro. E, quasi di colpo, ad alcuni lo sviluppo locale endogeno può apparire come un mezzo per ridare senso alle solidarietà di prossimità: esso può offrire un quadro per ricostruire un progetto collettivo in zone in disagio, come anche un metodo per mobilitare partenariati tra attori politici e socio-economici. E, infine, è portatore delle innovazioni delle quali le politiche pubbliche hanno bisogno.

Rodare il suo posto allo sviluppo locale nelle strategie dello sviluppo territoriale porta ad interrogarsi sul ruolo giocato dai fattori endogeni nello sviluppo economico, sul modo in cui sono stati esplorati sino ad oggi e sul potenziale di rigenerazione che possono offrire per il futuro.

Il ruolo dei fattori endogeni nello sviluppo

Nei primi anni Novanta è sembrato che due strategie di sviluppo economico si imponessero come alternative convincenti alle prove rovinose, e spesso vane, della re-industrializzazione degli anni Ottanta.

La prima strategia mirava ad incoraggiare la creazione di una miriade di piccole e medie imprese, generalmente nel settore terziario, per sostituirle ad una grande fabbrica già chiusa o minacciata di chiusura. La tecnica utilizzata poteva essere quella del *vivaio* di imprese o quella dello *sciame*, cioè l'esternalizzazione di funzioni secondarie, oppure l'organizzazione di cooperazione interimpresa sotto la forma del *grappolo*.

La seconda strategia contava e faceva affidamento sullo sfruttamento delle risorse materiali ed immateriali del territorio e sui suoi attori favorendo l'emersione di progetti formulati dalle stesse popolazioni, in una prospettiva di sviluppo più auto centrato – si è allora parlato di valorizzazione del potenziale endogeno locale.

Nei due casi la nuova relazione tra economia e territorio – nata dallo sviluppo di servizi e della diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – è stata utilizzata come una leva.

La nuova geografia economica

Queste strategie e l'importanza dei fattori immateriali della crescita, agganciati ai luoghi e alle società, sono state poste in evidenza a seguito di numerosi studi di caso effettuati da ricercatori che si richiamano alla «nuova geografia economica», quali Porter (1998), Krugman (1991), Vebales (2005). I loro terreni di studio privilegiati erano i distretti industriali e i sistemi locali di sviluppo (cluster) della Silicon Valley e della *Massachusetts Route 128* negli Usa o la *Terza Italia* e il sud-est dell'Inghilterra in Europa

Cercando di spiegare le ragioni della persistenza degli scarti negli sviluppi regionali – mentre le nuove tecnologie e l'apertura del commercio mondiale avrebbero dovuto porre tutti i territori su un piede di eguaglianza, essi hanno scoperto l'esistenza di forti interazioni tra i processi di mercato e le relazioni fuori del mercato. E ne hanno dedotto che nell'era post-industriale i nuovi *atout* di un territorio erano *meno* gli accessi *facili* alle risorse naturali o la posizione geografica all'incrocio di vie di navigazione o di circolazione quanto *più* le relazioni di scambio intellettuale e di stimolazione innovante che si annodano, si stringono, si serrano e si ordiscono tra il mondo degli affari e quello della ricerca o dell'educazione.

Ed hanno anche scoperto e svelato il ruolo delle istituzioni – nel senso ampio del termine: facilitatrici per la produzione di conoscenze attraverso la politica dell'educazione e della creazione di università e di istituti di ricerca, le istituzioni

sono anche all'origine delle norme e coordinatrici di attori individuali e collettivi. Rivisitando e rivedendo le tesi degli economisti dello sviluppo hanno potuto così dare un contenuto al concetto fondamentale del percorso della dipendenza (*path dependency*), insistendo sulla dinamica sociale e culturale che caratterizza l'organizzazione delle imprese su un territorio (Dei Ottati 1994).

Alla ricerca dei fattori endogeni

Una delle chiavi della reattività di un territorio è quello che chiamiamo il *capitale sociale* (Putnam 1993), che riguarda i poteri pubblici, gli abitanti e gli attori economici: la altri elementi meritano di essere presi in conto. O'Hara (1997) distingue 4 tipi di capitale: ecologico, sociale, umano e quello delle imprese private. Questi differenti tipi di capitale interagiscono talvolta in maniera positiva e in sinergia, talvolta in maniera negativa attraverso la mutua distruzione oppure sostituendosi l'uno all'altro.

Ogni studio di caso apporta la sua quota di scoperte sulla diversità dei fattori endogeni che compongono quello che talvolta viene chiamato il capitale territoriale, un *mélange* di attivi ben reali ed un potenziale da valorizzare, riscoprire e anche reinventare (Ray 1998). Il celebre gruppo cooperativo Mondragon, la cui sede è nella omonima città situata nel paese basco spagnolo, ha dato luogo ad una abbondante letteratura sulle ragioni del suo successo, sulla sua simbiosi con la sua regione e sulle virtù dell'economia sociale. Attraverso la sua storia traspaiono il particolarismo basco e i suoi modelli di organizzazione collettiva ereditati dal passato ma anche l'ispirazione proveniente dal movimento sociale cattolico antifranchista (Prades 2005).

Uguualmente, una parte del successo della *Terza Italia* si spiega attraverso l'impegno politico della popolazione in favore del comunismo che ha contrassegnato una buona parte del XX secolo. La flessibilità delle relazioni intra-imprenditoriali e del mercato del lavoro è stata resa possibile grazie ad una densa trama istituzionale dello spazio regionale (Bagnasco 1988). In più, le municipalità di città come – ad esempio – Modena, Prato, Carpi, Sassuolo hanno preso in

carico la fornitura di servizi sociali alle popolazioni locali (asili nido, cinema, alloggi, mense, ecc.) in un Paese incapace di organizzarli a livello nazionale e in cui il Governo centrale era loro ostile. La comparazione con alcune città del nord-est dell'Italia – come Brescia o Trento, campioni dell'economia sociale ma di tradizioni politiche e religiose opposte – è interessante: con punti di partenza differenti i risultati si somigliano. Tuttavia, sul piano regionale, queste città appaiono come isole di solidarietà atipiche se pensiamo ai comportamenti e ai discorsi separatisti che caratterizzano numerosi imprenditori delle provincie o delle città vicine piuttosto simpatizzanti della Padania (Dematteo 2009).

Partendo dalle tesi di Weber (1904–1905) e di Marshall (1890) si può constatare che le strutture della proprietà e le modalità di risparmio quali sono quelle praticate in alcune regioni costituiscono dei vantaggi o degli handicap. La mezzadria si è rivelata propizia allo sviluppo delle piccole imprese nel corso del XX secolo e alla costituzione di un denso tessuto industriale cooperativistico, tanto nell'italiana Emilia–Romagna che nell'Ovest della Francia. Viceversa, le strutture latifondistiche – o quello che ne resta – nel sud della Spagna e nella Germania orientale costituiscono un handicap nei riguardi della mobilitazione degli attori sul terreno e del loro spirito di iniziativa, perché hanno spesso indotto una organizzazione gerarchica della società.

La struttura familiare e sociale molto egualitaria spiega il successo del modello economico della Terza Italia, basato sulla reattività e la fiducia tra i sub-fornitori e committenti. Le piccole imprese vi si moltiplicano orizzontalmente come un *campo di fragole* (Carbognin 1999). Molto differente è la regione, ad esempio, Nord–Pas–de–Calais dove la solidarietà ancorata sulla storia industriale e il paternalismo del *padronato* permette di prevedere dei modelli di innovazione fondati sulla sponsorizzazione e la diffusione di grandi imprese.

La popolazione costituisce in sé un elemento di questo potenziale, tanto sul piano quantitativo (demografia) che sul piano qualitativo (livello di educazione e di qualificazione, saper fare, ecc.). Per l'Irlanda, nel corso degli anni Ottanta, la formazione di una abbondante popolazione giovane ancora molto impregnata

dalla religione cattolica è stata una potente molla per uno sviluppo economico basato sulle nuove tecnologie dell'informazione (Sabel 1996). All'inverso, la bassa densità e l'invecchiamento della popolazione spiegano le difficoltà della crescita dell'economia nel grande Est della Francia, particolarmente nella Champagne–Ardenne.

Il capitale territoriale

Il concetto di *capitale territoriale* rinvia a ciò che costituisce la ricchezza di un territorio (le attività, i paesaggi, il patrimonio, i saper fare, ecc.) nella prospettiva non di redigere un inventario contabile ma bensì della ricerca delle specificità suscettibili di essere messe in valore. Le caratteristiche proprie all'organizzazione istituzionale o alle politiche condotte a livello nazionale vi sono considerate come dei dati esogeni. In alcuni territori, ad esempio, questa diagnosi può integrare degli elementi in via di abbandono e la cui scomparsa si tradurrebbe in un ancor più pronunciato anonimato (Leader 1996; 1999; 2000). Tra queste elementi in abbandono si annovera la perdita della memoria storica (compresa la memoria istituzionale), la perdita delle lezioni derivanti da antiche pratiche e conoscenze, la perdita della diversità economica, la perdita dello *spirito di solidarietà* o dell'*etica sociale* (Moulaert Nussbaumer 2005; 2008).

Il capitale territoriale non può quindi essere valutato che in funzione della storia del territorio. Il passato illumina il presente cos' come il presente permette di reperire degli elementi del passato sui quali *eventualmente* basare una strategia.

Qualcuno ha tentato di fare una lista dei componenti del capitale territoriale nell'area rurale, e ne hanno individuato 8: la mobilitazione della popolazione locale e la coesione sociale; la cultura e l'identità del territorio; le attività e l'occupazione; l'immagine del territorio; le migrazioni e l'inserimento sociale e professionale; l'ambiente; la gestione delle specie e delle risorse naturali; l'evoluzione delle tecnologie; la competitività e l'accesso ai mercati (Leader 1996; 1999; 2000).

Attualmente l'importanza crescente accordata alle *amenità*, che siano di origine culturale (patrimonio, infrastrutture per il tempo libero, festival, ecc.) o naturali (biodiversità, qualità del suolo, dell'aria, ecc.), è considerata come uno dei fattori basilari per lo sviluppo delle zone rurali dall'OCDE (2006). Anche le stesse condizioni naturali, climatiche o geografiche meritano un riesame regolare parallelamente alle trasformazioni dell'economia. Ad esempio, i benefit e gli incentivi per lo sviluppo del *turismo verde* degli anni Novanta o per il *turismo di charme* degli anni 2000 non hanno più niente in comune con quelli del *turismo di massa* degli anni Sessanta e Settanta.

In definitiva, il capitale territoriale non è statico ma dinamico. Corrisponde alla descrizione analitica dell'idea che si fanno del territorio quelli che sono alla ricerca di un margine di manovra per agire. È legato quindi al progetto del territorio e alla ricerca di competitività territoriale. Ogni territorio cerca di trovare il suo posto giocando sull'accesso ai mercati, sulla sua immagine, sul suo potenziale di attrazione faccia a faccia delle popolazioni e delle imprese, sulla sua capacità di rinnovare la sua *governance*, ecc.

Lo sfruttamento del potenziale endogeno: un bilancio in chiaro-scuro.

Un nuovo ruolo per i poteri pubblici e gli attori locali

I poteri pubblici, secondo le tesi della nuova geografia economica, si trovano investiti di una nuova missione e portati/spinti ad intervenire in maniera più qualitativa in direzione delle imprese e delle popolazioni. Non devono cercare e/o tentare di importare su un territorio attività venute dall'esterno ma piuttosto creare un *clima* generatore di attività. Devono ugualmente facilitare la diffusione dell'innovazione incoraggiando soprattutto la cooperazione orizzontale tra attori economici (imprese e centri di ricerca) situati in una zona piuttosto che soltanto l'integrazione verticale nel quadro di una filiera

Innestare un processo di sviluppo in ambienti già complessi e *saturi* o, al contrario, particolarmente sclerotizzati e resistenti all'innovazione presuppone l'aprire l'ambiente sociale, di mettere in valore le risorse umane, di tessere dei

legami di partenariato. In effetti esistono spesso dei potenziali e dei fattori nascosti che emergono soltanto una volta che la dinamica di sviluppo sia avviata. Importa quindi meno – per promuovere lo sviluppo – trovare le combinazioni ottimali di risorse e di fattori della produzione dati quanto far apparire e mobilitare al suo servizio delle risorse e della capacità nascoste, sparpagliate o mal utilizzate (Hirschman 1958)

Questa strategia, definita anche *ri-sviluppo* allorché si applica a regioni in crisi, consiste nel mettere a valore la singolarità di una zona – dopo un esame approfondito delle componenti del territorio, fattori endogeni e fattori esogeni, alla luce di un nuovo contesto. La prossimità geografica acquista una particolare importanza perché condiziona la possibilità di interazione fisica tra le persone, una interazione fondamentale per stabilire la qualità dei fattori immateriali – ivi compresi quelli presenti nel campo economico. La scala pertinente sia per l'azione che per l'analisi diventa quindi il livello infra-regionale.

A livello europeo la sistematizzazione delle tecniche di valorizzazione del potenziale endogeno locale è stata realizzata nel quadro del programma di sviluppo rurale Leader e le sue guide metodologiche (Leader 1996; 1999; 2000)³⁷. Un tale grado di analisi teorica e di pedagogia non è stato raggiunto per i quartieri urbani in difficoltà o per le zone in riconversione industriale benché gli scambi di buone pratiche siano stati numerosi.

Sul piano politico questa tecnica di introspezione e di mobilitazione delle forze locali – attori economici, partner sociali e società civile – costituisce un sicuro metodo di pilotaggio che autorizza la concezione di soluzioni realistiche ai problemi di un territorio o di un dato gruppo, creando un sentimento di appartenenza e garantendo la durata nel tempo dei risultati.

³⁷ Cfr. Bibliothèque européenne du développement rural:
http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural_fr/biblio/index.htm.

Troppo localismo uccide il locale

Nel Regno Unito lo sviluppo locale, partenariale e verticistico, è emerso come un nuovo modello di governo nel momento in cui si imponeva la dottrina neo-liberale (Loughlin 2000). Esso offriva una soluzione di sostituzione e/o supplenza al potere pubblico, che era in fase di ritirarsi, di fronte alle *défaillance* del mercato.

I Governi conservatori, in materia di politica territoriale, hanno promosso una filosofia di presa in carico e di saper fare imprenditoriale, basata su una ridefinizione delle diseguaglianze spaziali come problemi di origine locale che necessitano di una soluzione improntata alla logica della concorrenza. Il Governo Blair vi ha sostituito un discorso centrato sul bene comune e la solidarietà sociale, dove il *locale* è ridefinito come la causa, la conseguenza e la soluzione delle diseguaglianze sociali e spaziali. Ha temperato il regime delle offerte di appalto competitive nazionali sviluppate precedentemente, favorendo invece le iniziative sostenute da una forte leadership delle autorità locali, dalla partecipazione delle comunità e da un impegno degli attori in progetti individuali (Marinetti 2003)

La *terza strada* ha così generato un nuovo localismo appoggiato da politiche di sostegno regionale basate sulle dinamiche locali (sistemi locali di sviluppo, tecnopoli, agenzie di sviluppo regionale), che è oggi oggetto di alcune critiche. Nella misura in cui la *terza strada* riconosce la forza e il potenziale di una democrazia allargata e decentralizzata appoggiata sul dinamismo creativo della società civile la visione *blairista* comporta degli aspetti positivi. Tuttavia presenta grandi debolezze e si fonda su postulati erronei: il ritardo di alcuni territori non deriva necessariamente dall'assenza di reti ma è la forma particolare di queste reti che le svantaggia. Sarebbe allora pertinente riformare queste reti, cercare di migliorarle, lavorare sulle condizioni-quadro di sviluppo (prospettive di occupazione, obblighi dello Stato, diritti e prestazioni, investimenti nelle infrastrutture locali) piuttosto che focalizzarsi unicamente sullo sviluppo endogeno, puntando sull'animazione dei gruppi secondo metodi qualitativi.

Le esigenze di efficienza politica ed economica si ricongiungono per accelerare la decentralizzazione, conferendo agli attori locali e regionali una più grande responsabilità nella condotta dei progetti e nella gestione dei finanziamenti. Queste esigenze conducono anche a raccomandare l'associazione degli abitanti e degli attori sul campo alla presa di decisione e a volta alla messa in essere di progetti, secondo diverse modalità di democrazia partecipativa.

Lo sganciamento dello sviluppo locale

La polarizzazione discontinua dello sviluppo territoriale che caratterizza oggi l'Unione Europea illustra perfettamente la diffusione di questo nuovo modello. Nello stesso tempo il fenomeno di *convergenza globale* versus *divergenza locale* osservato a scale via via più piccole testimonia della ineguale capacità delle regioni e delle città ad assimilare questo nuovo dato e a valorizzare la loro dotazione in fattori immateriali.

La crescita che stanno conoscendo le regioni e i paesi più *centrali* risulta da una buona interazione tra il sociale e l'economico – vale a dire da un alto livello di qualificazione della manodopera, da relazioni continue tra le università, i centri di ricerca e le unità di produzione, da un clima di cooperazione tra le imprese, da una qualità della vita quotidiana garantita da efficienti servizi collettivi, dall'integrità e dal dinamismo dei poteri pubblici. I distretti locali, i sistemi locali di sviluppo, i poli di competitività sono l'archetipo di questo tipo di sviluppo a crescita rapida fortemente attrattivo per le nuove imprese e quelle ad alto valore aggiunto. L'infatuazione per questi *poli di trasmissione*, il cui ruolo è essenziale nel processo di innovazione territoriale, non sorprende.

All'inverso, alcuni territori sembrano incapaci o tardano a profittare della nuova ondata di innovazione tecnologica. Le loro *défaillance* sono cumulative, di ordine economico e sociale ma anche culturale. Possiamo invocare l'eredità del passato e gli strumenti politici, la lontananza dai grandi mercati del consumo e il costo dei trasporti, le diseguaglianze tradizionali tra città e campagna, l'ambiente economico poco in espansione, la rarità delle risorse umane, le rigidità del mercato del lavoro – e più precisamente il costo unitario del lavoro. Oltre una debole produttività ed una manodopera poco qualificata le regioni che si trascinano soffrono della sotto-utilizzazione delle risorse locali, legate alle *défaillance* delle istituzioni pubbliche.

A partire dai primi anni del 2000 assistiamo ad una sorta di *sganciamento* tra (a) le strategie dello sviluppo economico, da un lato, e quelle che mirano allo (b) sfruttamento del potenziale endogeno locale, dall'altro lato.

Le prime incontrano un vivo successo. La valorizzazione dei benefit territoriali e l'organizzazione in un modello partenariale e cooperativo degli attori locali sono stati *recuperati* attraverso il modello economico dominante. Il concetto di competitività ha permesso di appropriarsi a fini concorrenziali dei fattori immateriali del dinamismo territoriale e, ancora, di far ribaltare nella sfera del mercato relazioni di convivialità e di prosperità collettiva.

Le seconde, che comprendono una forte componente sociale associata ad un approccio partenariale e verticale, sono soprattutto utilizzate per rispondere ai problemi di gruppi o di territori marginalizzati. Con un leggero spostamento di frontiere tra il sistema della concorrenza privata e il sistema pubblico protetto – con l'assenso anche dei suoi promotori che parlano allora di economia plurale (Sauvage 1996) – lo sviluppo endogeno locale vede attribuirsi un posto residuale sotto la copertura di coesione e di solidarietà. È riconosciuto come una strategia annessa, più efficace e meno costosa del ricorso ad un finanziamento integralmente pubblico. Ha il pregio di mobilitare pochi capitali o poche risorse materiali, ma produce risultati abbastanza limitati.

I limiti dell'approccio endogeno esclusivo

Numerose ragioni possono spiegare la marginalizzazione dello sviluppo endogeno locale; alcune derivano dalle sue debolezze ed altre attengono alla forza del modello di crescita indirizzato verso gli scambi globalizzati.

Lo sviluppo locale resta un affare di pratica e, malgrado il seguirsi di lavori di ricerca sul tema, mancano gli strumenti concettuali. Sul piano teorico alcuni non esitano ad affermare che lo sviluppo locale non costituisce l'oggetto di nessuna definizione generica stabilita nella letteratura accademica o politico-amministrativa. Questa dichiarazione merita di essere sfumata e moderata, ma è vero che la capitalizzazione delle esperienze riuscite – come anche la loro trasposizione – restano problematiche perché la dimensione umana e le capacità personali dei promotori delle iniziative locali vi occupano un posto cruciale. I risultati poco convincenti dei tentativi di generalizzazione condotti nel corso degli

ultimi 15 anni consigliano la prudenza. Ogni riuscita è il prodotto della combinazione unica di una cultura locale, di un modello di *governance* e di un sistema produttivo, cosa che non permette di costruire un modello generico, utilizzabile in regioni strutturalmente e culturalmente differenti (Moulaert Nussbaumer 2008).

Lo sviluppo endogeno locale, in ragione dei legami stretti che lo uniscono alle autorità pubbliche, resta vulnerabile alle restrizioni di bilancio come ai cambiamenti politici. Si apre difficilmente un percorso tra il settore privato e il settore pubblico, non perviene sempre a liberarsi dalla tentazione clientelare. Si caratterizza per un ritorno lento degli investimenti e per una bassa capacità ad emanare e/o far emergere benefici. Non connette le economie di scala e genera poco valore aggiunto, da qui il suo bisogno costante di finanziamenti esterni. È molto consumatore in personale e in *materia grigia*.

Infine, si tratta di uno sviluppo in gran parte fondata sui circuiti corti e sull'auto-consumo, e si situa agli antipodi degli interessi economici dominanti. E comunque le *performance* dello sviluppo locale sono difficili da conoscere a causa della mancanza sia di un apparato statistico che di adeguati indicatori, soprattutto per poter condurre analisi costi-benefici.

Certe spiegazioni del suo discredito attengono al settore politico, vale a dire dell'ideologia. In effetti la globalizzazione esercita sulle nostre società una grande fascinazione: è tanto un fenomeno culturale quanto economico o finanziario. A sua volta lo sviluppo endogeno locale pretende soltanto di aiutare le popolazioni a prendere il loro destino nelle proprie mani e permettere loro di accedere a delle migliori condizioni di vita.

Dal punto di vista della sociologia politica lo sviluppo portato dalla globalizzazione costituisce la strada della facilità, mentre lo sviluppo endogeno reclama un impegno personale e collettivo. In più, si scontra con gli stessi ostacoli che posti al processo di democrazia partecipativa o alla prossimità: la loro legittimità è talvolta contestabile e contestata in ragione del numero ristretto di partecipanti, per mancanza di competenza, di tempo e di voglia.

Ma le critiche più virulente sono raramente basate su delle solide analisi dell'efficienza. Forse occorre riconoscere che la giustificazione resta a livello del discorso ideologico: al punto di qualificare di *fondamentalismo del mercato* l'intolleranza che porta spesso a qualificare come politicamente scorrette delle proposte che optano per altri tipi di organizzazione, di cooperazione e di comunicazione tra gli attori sociali dello sviluppo economico.

L'ultima scaramuccia di questa battaglia è costituita dal rapporto annuale della Banca Mondiale che, con il pretesto di ripensare la geografia economica, preconizza l'abbandono delle politiche territorializzate dello sviluppo a vantaggio di politiche neutre, mirate sugli individui indipendentemente dal loro luogo di residenza e con l'incoraggiamento alla mobilità geografica (Banque Mondiale 2009). Inutile precisare che questo pontificare è stato mal accolto in un contesto di crisi che tocca duramente tanti territori. In Europa entra in totale contraddizione con la politica di coesione e la messa in essere di un nuovo obiettivo – la coesione territoriale – affidata all'Unione Europea dal trattato di Lisbona. La replica è arrivata con la pubblicazione di un rapporto di esperti commissionato dalla Commissione Europea che si è pronunciato senza equivoci per una politica territorializzata (Barca 2009).

Un potenziale ancora intatto

Gli ultimi due decenni, contrassegnati dal flusso e dal riflusso delle strategie dello sviluppo endogeno locale, sono ricchi di insegnamenti. Se lo sviluppo endogeno non è capace di offrire a medio termine una strada alternativa allo sviluppo esogeno, gli eccessi di quest'ultimo – crisi finanziaria e riscaldamento climatico, senza parlare delle crescenti diseguaglianze – obbligano a rivedere la combinazione degli strumenti e delle politiche utilizzate sino ad oggi. La crisi, paradossalmente, crea una boccata d'ossigeno che potrebbe andare a profitto dei mercati di sviluppo più qualitativo, più rispettosi dell'ambiente e delle aspirazioni umane.

Una migliore combinazione delle strategie

L'esperienza degli ultimi 10 anni mostra che il potenziale endogeno di un territorio, a forza di essere strumentalizzato al servizio della corsa alla competitività oppure come palliativo in direzione dei più svantaggiati, è minacciato sia d'impoverimento, sia di sovraccarico. É dunque ampiamente tempo di ritornare a strategie plurali dello sviluppo, intervenendo se necessario affinché i differenti approcci possano coesistere.

Questo riequilibrio consiste nel ritrovare la diversità che si esprime sul terreno. In effetti, lontano dagli schemi teorici, troviamo su ogni territorio una impressionante combinazione di principi ortodossi dello sviluppo (crescita economica pura, progetti di pianificazione a grande scala, di regolazione del mercato immobiliare e del mercato del lavoro) e di principi alternativi (soddisfazione dei bisogni essenziali, democrazia diretta per i cittadini esclusi, sistemi di autogestione e di autoproduzione) come anche principi appartenenti a differenti tradizioni della pianificazione urbana (gestione del territorio, pianificazione strategica, pianificazione integrata).

Sono osservabili numerosi cambiamenti. In primo luogo è ora dimostrato che l'efficacia delle politiche di rivitalizzazione e di sviluppo locale passa attraverso il loro *inserimento* nei più ampi programmi economici nazionali basati sulla decentralizzazione e sull'equità sociale. L'attenzione portata allo sviluppo locale endogeno ed alla dimensione qualitativa dei fattori di sviluppo – inglobati sotto il termine di coesione sociale – non devono servire da pretesto al potere pubblico per distogliersi dal suo compito principale che consiste nel far rispettare delle condizioni–quadro, nel saper assicurare un quadro giuridico strettamente orientato verso la giustizia sociale e il rispetto dell'equità e, anche, nel realizzare pesanti investimenti – tra gli altri – in infrastrutture.

L'esistenza, poi, di tre modelli sensibilmente differenti della *governance* territoriale – logica di agglomerazione spaziale, logica della specializzazione settoriale, logica della specificazione/diversificazione – potrebbe maggiormente essere messa in evidenza presso i decisori e gli attori locali o regionali.

Infine, la pista della *dinamica residenziale* presenta un certo interesse. L'esistenza di motivazioni verso la mobilità – oltre che all'occupazione e legate all'avvento della società dei servizi e all'invecchiamento demografico – giustifica economicamente politiche pubbliche – locali o regionali – orientate verso il miglioramento delle condizioni di vita (abitazione, ambiente, servizi pubblici, ecc.) e non soltanto verso l'attrazione di imprese. La pista della dinamica residenziale apre quindi un nuovo campo per l'analisi del capitale territoriale di una regione, di una città o di una località.

Nuovi strumenti per nuovi orizzonti

Le crisi immobiliari e bancarie hanno fatto sostanzialmente crescere nel dibattito pubblico le idee relative alla presa in conto del benessere e dello stato dell'ambiente nel calcolo della ricchezza delle nazioni. Le proposte relative alla messa in essere di indicatori più avanzati di quelli del Pnud e di una analisi più mirata delle esternalità negative degli agglomerati si sono recentemente moltiplicate a tutti i livelli della *governance*. Se questi strumenti entrassero in vigore costituirebbero quello zoccolo duro che sinora è mancato, o a fatto difetto, per discutere dei meriti e degli inconvenienti di una ri-localizzazione dell'economia. La legittimità politica e scientifica dello sviluppo endogeno potrebbe allora cominciare ad essere costruita.

Da un altro punto di vista, la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sconvolge il campo dell'economia e della politica in proporzioni ancora poco analizzate. Due piste molto promettenti cominciano a delinearsi: la prima riguarda i modelli del consumo e l'apertura di nuovi sbocchi commerciali per dei prodotti e dei servizi locali. Internet sposta significativamente le soglie della redditività permettendo di aggregare sul piano mondiale delle domande molto marginali quantitativamente e ad allungare la durata di vita dell'offerta. Questo nuovo dato, associato alla possibilità di interazione dei consumatori sul contenuto stesso dell'offerta, apre prospettive molto vaste a specifici territori e alle loro economie, soprattutto in materia di turismo e di

cultura. La seconda pista è di natura comportamentale e tocca il rinnovamento generazionale dei promotori delle iniziative di sviluppo locale. In effetti, da qualche tempo, delle manifestazioni di interesse per i percorsi dello sviluppo locale si sviluppano attraverso la creazione di comunità di giovani internauti. La focalizzazione geografica di iniziative quali <http://www.fixmystreet.com> o www.la27eregion.fr/ – che suscitano un crescente interesse – merita di essere sottolineata. Questo fenomeno e il suo rapido sviluppo accreditano l'idea che lo sviluppo locale endogeno non ha detto ancora la sua ultima parola.

4.4 Il territorio creativo: nuovo modello e utopia

Nell'ultimo trentennio i *territori* hanno richiamato l'attenzione dei geografi, dei sociologi, dei pianificatori, dei politici ... Mentre una larga letteratura li consacra come oggetto di conoscenza l'uso del termine si diffonde e generalizza, e la sua polisemia si accresce: circoscritto da frontiere, spazio a misura topografica organizzato e pianificato per rispondere ai bisogni delle sue popolazioni, terreno di esercizio tanto del potere politico che dell'intenzionalità degli attori, supporto identitario (Paquot Younès, (éds) 2009; Paquot Younes 2010)³⁸, ... Nel contempo

³⁸ Lo spazio, il luogo, il territorio, la città, il paesaggio non sono dei soggetto studiati prioritariamente dai contemporanei studiosi delle scienze sociali, e questo proprio mentre l'urbanizzazione sta diventando un fenomeno planetario. Alcuni scienziati sociali però li considerano seriamente: che si occupino del *topos* o del *khora* dei filosofi greci, che discutano dell'apporto degli etologi e dei naturalisti sui processi di territorializzazione propri alla fauna e alla flora, che esplorino il cyberspazio, sondando e misurando le reti tele comunicative o vaghino nelle megalopoli e nelle *banlieu* delle città più o meno ospitali essi ci aiutano a pensare il divenire urbano dell'essere. Ricordiamo che il primo esercizio della filosofia consisteva nel deambulare nelle piazze e lungo le strade di Atene ai lati di un uomo chiamato Socrate, e a conversare con lui. Trovare il suo posto nella città e nel mondo, misurare l'universo, scoprire nuovi territori per il pensiero, e per l'azione: questo il progetto iniziale della filosofia. Eppure l'approccio all'opera di un filosofo sotto l'angolo del territorio è oggi poco frequente. Thierry Paquot e Chris Younès (2009) curano una antologia ricca ed originale, nella quale associano filosofia, urbanistica ed architettura per colmare questa lacuna. La loro è un'opera originale e pionieristica che offre al lettore un ventaglio delle teorie che accordano al territorio specifico all'esistenza umana un posto essenziale. Venti scienziati sociali del XX secolo – Simmel, James, Bergson, Heidegger, Weil, Benjamin, Bachelard, Merleau-Ponty, Arendt, Jonas, Wittgenstein, Lefebvre, Derrida, de Certeau, Levinas, Foucault, Deleuze e Guattari, Maldiney, Nancy, Sloterdijk – ci presentano un aspetto

i territori si affermano progressivamente come degli operatori spaziali e politici a parte intera che cristallizzano al loro interno numerose scommesse e aspettative. E, lontano dal subire le grandi tendenze come la globalizzazione, l'urbanizzazione o l'ambientalismo, i territori vi contribuiscono attivamente. Indubbiamente la loro partecipazione è più o meno efficace a seconda delle loro caratteristiche e delle proprie eccellenze. Questa relatività non sembra però rimettere in causa uno statuto tanto assicurato che riconosciuto dalle popolazioni: il territorio, spazio a *dimensione umana* e luogo del potere, è percepito come un valore rifugio, un focolare di resistenza a fronte delle trasformazioni e incertezze, spesso vissute come una avversità che li inquieta.

Tra sapere, rappresentazioni, potere e azioni, la fabbrica dei territori è sempre operativa, testimonia la sua espansione discorsiva. Portare attenzione a questo discorso per individuare e riconoscere le nuove parole che emergono non è senza interesse: trasformando le nostre rappresentazioni alcune di loro contribuiranno a disegnare i territori di domani. Non avranno evidentemente tutti la stessa forza cognitiva. Tra gli eccessi di un marketing territoriale pronto al chiacchiericcio e l'elaborazione scientifica di un concetto robusto ed operativo la distanza è importante. E qui vogliamo condurre un tale esercizio prospettico, che miri ad analizzare l'emergere dell'aggettivo *creativo* nel campo territoriale sino al proporre un concetto di *territorio creativo*, che possa segnare una nuova tappa nella sua diffusione.

Il territorio della creatività

«Territorio creativo», come ogni neologismo, non appare *ex nihilo* ma deriva da una situazione storica. Il sommarsi della globalizzazione e della ricerca di competitività, da un lato, lo sviluppo durevole e la ricerca di nuovi modelli territoriali, dall'altro lato, portano ad erigere in principio direttivo la ricerca di

talvolta inatteso del loro sguardo sul mondo, suggerendoci una sorprendente geografia. Nell'era delle migrazioni – forzate o meno –, della sfida ambientale, della *crisi* delle *banlieu*, del crescente malessere per le forme indegne dell'abitare, della discontinuità delle geografie intime è tempo di interrogarsi sui legami che gli umani intrattengono con i luoghi e la Terra.

conoscenza e di innovazione. L'emergere del termine *creativo* nel settore territoriale si iscrive in un contesto sociale. Questo riavvicinamento tra l'innovazione e la creatività è però meno sorprendente perché i due termini derivano dallo stesso campo lessicale: i dizionari della lingua italiana concordano nel dire creativa una persona dotata di spirito inventivo, che ha della creatività – vale a dire che dispone della capacità di fare e di organizzare una cosa che non esisteva ancora. Essere creativo rende l'idea del far sorgere delle novità, in altri termini di innovare. Il discorso ufficiale prodotto dall'Unione Europea a partire dal 2000 risente pienamente di questo fenomeno. La Strategia di Lisbona mira, in effetti, a che l'Europa disponga della «economia della conoscenza più competitiva e più dinamica, capace di una crescita economica durevole accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una più grande coesione sociale» (Consiglio Europeo di Lisbona, Conclusioni della Presidenza, 23–24 marzo 2000, p. 2). In questa «economia della conoscenza», che si fonda sul tritico educazione–produttività–innovazione, l'innovazione è intesa come un catalizzatore della competitività. E l'Unione Europea ha dichiarato il 2009 «l'anno della creatività e dell'innovazione» associando, di fatto, le due idee. La futura strategia europea «UE 2020», in corso di elaborazione, consacra questa alleanza ed apre alla messa in essere di «una nuova economia sociale di mercato durevole, una economia più intelligente e più verde, nella quale la nostra prosperità verrà dall'innovazione [...], e il cui motore principale sarà la conoscenza». La creatività, la ricerca e l'innovazione vi sono menzionate come elementi che «fanno la differenza» (Commissione delle Comunità Europee, Documento di lavoro della Commissione, Consultazione sulla futura strategia «UE 2020», Bruxelles, 24 novembre 2009, COM(2009)647 definitivo).

Il legame tra creatività e innovazione è quindi ribadito e sottolineato. I termini «innovazione» e «invenzione» sono, d'altra parte, spesso utilizzati come sinonimi di creazione. Tuttavia il loro rapporto con la «realtà» differisce. Se innovazione, invenzione e creazione mobilitano, tutte e tre, l'immaginazione e la ragione, solo innovazione e invenzione possiedono una dimensione utilitaria ed un aggancio

forte con il mondo attuale e i suoi vincoli. Di fatto, correntemente si dice che il processo di innovazione «va verso il mercato» e che si nutre della creatività che la precede e gli fornisce della sostanza. R. Florida precisa: «In my formulation, knowledge and information are materials of creativity. Innovation, [...] is its product» (Florida 2002, p. 484). Gli *ambasciatori* europei della creatività e dell'innovazione confermano nel loro *Manifesto* che essere creativo significa immaginare qualcosa di inedito e cercare delle soluzioni e delle forme nuove: essere innovativo significa introdurre profondi cambiamenti nella società e nell'economia. E così, seguendo il percorso e l'avanzata di una idea e forzandone il tratto, si potrebbe dire che la creazione è il settore degli artisti, l'invenzione è il campo degli scienziati, l'innovazione quello dei tecnici e degli ingegneri.

Se le dimensioni artistiche e religiose sono ancora presenti – almeno a titolo metaforico quando parliamo di creazione, per delle ragioni genealogiche evidenti – vediamo che l'uso del termine si è largamente secolarizzato e popolarizzato. Non rinvia più unicamente all'arte e alla cultura, *a fortiori* alla religione, ma impregna le sfere del culinario, dell'urbanistico, della grafica, della linguistica, della tecnica, del marketing, dell'organizzazione, dell'imprenditorialità, del sociale, dell'ambientale, dello scientifico ...La creatività designa oggi una funzione integrata in numerosi settori di attività. La creatività, allargando ed ampliando il suo settore di applicazione, cambia anche di natura: può essere materiale o immateriale, designare la capacità di innovazione di oggetti, di sensazioni, di ricchezza, di legame sociale ...

Un ulteriore modo di designare i due termini attiene al loro rispettivo rapporto con la dialettica individuo/società. La creatività è spesso associata all'individuo con riferimento alla sua declinazione artistica e all'influenza importante delle teorie romantiche dell'arte che fanno del creatore un essere reso unico dal suo genio. L'innovazione, all'opposto, deriverebbe dall'attività di un gruppo e da un processo che ibrida società e tecnica (La distinzione, correntemente ammessa, è così esplicita quanto semplicistica e contestabile: possiamo altrettanto bene considerare la creazione artistica come un processo collettivo). J. Howkins (2001)

considera che la creatività sia una dimensione fondamentale della natura umana, la capacità condivisa dal maggior numero di persone ad effettuare delle sovrapposizioni di idee ancora mai pensate. Questa attitudine umana («Creativity is an universal characteristic of humanity and is found in all societies and cultures», Howkins 2001, p. 4) è latente, più o meno affermata, differenziata in ciascuno («Everyone is creative to a degree», Howkins 2001, p. 11), può essere sviluppata e fiorire in funzione di un certo numero di fattori (capacità, potenzialità fisiche, ambiente, ecc.). Florida spiega la dinamica dello sviluppo economico di una città con la presenza, o con l'assenza, al suo interno di individui creativi. Che la creatività sia una capacità umana è una cosa, che essa sia limitata all'individuo ne è un'altra. Difficile, in effetti, non prendere in conto il punto di vista olistico se vogliamo comprendere l'insieme delle accezioni contemporanee della creatività. Dalle teorie evoluzionistiche, naturalistiche e sociali, del XIX secolo all'ontologia della complessità di Edgard Morin passando per Durkheim, numerose sono le tesi che permettono di superare il concetto di una creatività esclusivamente individuale.

Questo superamento è particolarmente produttivo se lo pensiamo legato alla proposizione che attiene al nostro punto di vista. Senza questa possibilità la proposizione «territorio creativo» resterebbe solo una metafora antropomorfa ed un abuso di linguaggio. L'ipotesi che sottende il nostro discorso è precisamente che attraverso l'attributo «creativo» designiamo una qualità originale, emergente e consustanziale del territorio e non semplicemente la constatazione che questo dispone di alcuni elementi, funzioni o dispositivi portatori di creazione tra altri elementi. Il «territorio creativo», un ecosistema complesso ed auto poietico, si caratterizza per la sua capacità particolare nel facilitare, generare, essere attraverso e per l'innovazione. Di fatto, un tale territorio sarebbe perfettamente adatto per riuscire e svilupparsi in un mondo nel quale l'innovazione è sempre più considerata come un fattore vitale. Resta da chiedersi quali sarebbero le caratteristiche di un territorio di questo tipo. Quali sarebbero le condizioni necessarie per il suo emergere? Sono legate alla sua morfologia, alla sua identità,

al suo capitale sociale, alla sua popolazione, alla sua organizzazione, alle sue infrastrutture, alla sua struttura economica, ecc? Tante domande alle quali tenteremo di trovare una risposta analizzando gli usi teorici che sono stati fatti nel corso degli ultimi trenta anni del termine «creativo» nel campo del *territorio*.

Territorio, economia e creatività

Il concetto di economia creativa trova le sue origini alla fine degli anni Ottanta nei Paesi di cultura anglo-sassone abituati al funzionamento in rete. I settori creativi e culturali (i primi rinviano a produzioni non utilitaristiche, i secondo a dei prodotti funziona lini che includono elementi culturali come fattori di innovazione) sono i pilastri dell'economia creativa. J. Howkins ha largamente contribuito alla genesi di questo concetto con il suo *The Creative economy: how people make money from idea*. (Howkins 2001). Riprende il concetto di cluster di Porter (1998) e lo applica alle industrie e alle tecnologie culturali. Esistono numerose definizioni di economia creativa, dall'accezione larga di Howkins (2001, p. 270), secondo cui «i principali apporti e prodotti sono delle idee», a quella più restrittiva che fa della cultura – attraverso le sue industrie – il solo fattore attivo. La *taskforce* britannica messa in essere nel 1997 per stimolare l'economia creativa parte dal postulato che lo sfruttamento della proprietà intellettuale è creatrice di ricchezza e agglomera sotto questo vocabolo l'insieme dei settori che vi si aggregano. La proprietà intellettuale, in questa accezione, mira a favorire le interazioni, a sviluppare la trasversalità, la messa in rete dei talenti, dei mestieri, delle strutture. Di fatto richiede l'intervento coordinato di numerosi attori. In ogni caso – come ci indica il Rapporto della Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo (United Nations Conference on Trade and Development – Unctad), tenutasi ad Accra (Ghana) nell'aprile del 2008 – «le industrie creative sono al cuore dell'economia creativa». Questa terminologia appare contemporaneamente a quella di «economia creativa». Queste industrie creative comprendono le industria a forte contenuto culturale che sfruttano la proprietà intellettuale. La Unctad tuttavia precisa nello stesso Rapporto: «Secondo

una definizione assai generale [le industrie creative] si situano all'incrocio dei percorsi tra le arti, la cultura, gli affari e la tecnologia. In altri termini, esse inglobano il ciclo della creazione, di produzione e di utilizzo del capitale intellettuale. Oggi le industrie creative fanno simultaneamente appello ai sotto-settori tradizionali, a quelli a forte componente tecnologica e basati sulla fornitura di servizi, poi alle arti del folklore, ai festival, alla musica, ai libri, alla pittura e alle arti dello spettacolo sino a dei sotto-settori a più forte componente tecnologica come l'industria del cinema, la radio, l'animazione digitale e i videogiochi, o anche a dei settori fondati sulla fornitura di servizi di architettura e di pubblicità. Tutte queste attività hanno una forte componente di competenze creative e possono produrre dei redditi sotto forma di scambi commerciali e di diritti della proprietà intellettuale.». L'Unctad ha messo a punto una classificazione che distingue quattro settori di attività creative: il patrimonio, le arti visive e della rappresentazione (fotografia, pittura, teatro, circo, ...), i media scritti e audio-visivi (letteratura, cinema, ...) e le creazioni funzionali (design, video-giochi, architettura, ...). J. Howkins (2001, p. 85) distingue 15 industrie creative: «advertising, architecture, art, crafts, design, fashion, film, music, performing art, publishing, R & D, *software*, toys and games, TV and radio, and videogames»), definendole come industrie «where creativity is the most important raw resource and the most valuable economic product».

Il concetto di classe creativa è stato coniato e reso popolare da Richard Florida nel suo primo libro *The Rise of the creative class* (2002). Le sue riflessioni si ispirano alla «città creativa», teorizzata da Jane Jacobs (1984; 1992), E.L. Glaser (2008; 2010), Ch. Laundry (2000; 2006), nella quale lo sviluppo dipende essenzialmente dalla presenza di individui creativi e dotati di talento. R. Florida pone l'ipotesi, molto controversa, che questi individui possono essere radunati e costituire la «creative class». Classe che, secondo Florida, è composta da persone che si distinguono per la loro maniera aperta di vedere il mondo, di pensare, di agire: e la loro attività professionale può essere qualificata come creativa (artista-*bohémien*s, scienziati, ingegneri, professori, romanzieri, show business, designer,

pensatori–intellettuali, professionisti dei settori a forte intensità di sapere, ...). Le comunità creative sono collocate sotto il segno della diversità sociale e culturale, e contano molti *single* e *gay*. Essenzialmente urbane, le loro dinamiche si fondano sulla logica della compresenza e delle opportunità di incontro e di scambi – reali e virtuali – permesse proprio dalle comunità creative. Questi individui scelgono il loro luogo di residenza in funzione della presenza di loro simili, ma anche di luoghi famosi per le loro attrattività: amenità naturale, qualità di vita e dei servizi, ... Consumatori per eccellenza – anche nel loro rapporto con lo spazio – sono anche estremamente tempestivi, volatili e non ancorati e radicati territorialmente: la comparsa di un luogo e di condizioni che sembrano loro più favorevoli basta per attivare la loro mobilità. Per queste ragioni il concetto di «classe creativa» è opposto a quello di capitale sociale coniato da R. Putnam e, in particolare al fatto che l'identità territoriale e i legami sociali forti che regnano all'interno di una popolazione costituiscono un fattore di sviluppo (Putnam 1993; 1995; 2000). Per Florida questi al contrario costituiscono una diga per il fluire della creatività. La classe creatrice costituisce un fattore determinante di crescita per le città, perché la presenza di questo capitale umano altamente qualificato attira le imprese e genera un valore aggiunto virtuoso per le attività. Questa ipotesi giustifica, secondo Florida, le scelte strategiche di alcune città che tentano di migliorare il loro livello di performance nei settori giudicati importanti per attirare questi individui specifici conformemente alle «tre T» – «talento», «tolleranza» e «tecnologia» – del successo. La tesi di R. Florida è quella più mediatizzata tra quelle che hanno reso popolare il termine «creativo». La sua relativa debolezza in termini di robustezza scientifica, il suo partito preso ideologico non le hanno impedito di conoscere un grande successo, anche perché è stata una delle prime a spiegare con semplicità dei fenomeni – complessi e contemporanei – di mobilità, di polarizzazione di popolazione e di crescita economica ed a proporre delle leve per l'azione facilmente apprendibili da parte di dirigenti in cerca di idee e di soluzioni operative.

La «rete delle città creative» dell'Unesco (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura) è stata fondata nel 2004 per «promuovere lo sviluppo culturale, sociale ed economico delle città nei Paesi sviluppati e in via di sviluppo» con l'idea di fare dei cluster di città creative. Le città scelte diventano membri della *Global Alliance for Cultural Diversity* (Alleanza globale per la diversità culturale) che cerca nuove strade per convertire la creatività dei Paesi in sviluppo in industrie culturali durevoli. La rete «mira a riunire delle città del mondo intero che testimoniano di un forte impegno a mettere in primo piano e a sviluppare la loro tradizione creativa nei settori della letteratura, del cinema, della musica, delle arti popolari, del design, delle arti digitali e della gastronomia».

Il network "Città Creative" ha quindi come obiettivo la creazione di un legame tra città in grado di sostenere e di fare della creatività culturale un elemento essenziale per il proprio sviluppo economico, offrendo agli operatori locali una piattaforma internazionale su cui convogliare l'energia creativa delle proprie città e gettando così le fondamenta per proiettare esperienze locali in un contesto globale, con l'obiettivo di promuovere l'industria della cultura. Attraverso questa rete, le città possono condividere le proprie esperienze e sostenersi reciprocamente, valorizzando le proprie capacità ed incrementando la presenza dei propri prodotti culturali sui mercati nazionali ed internazionali. Ad oggi, il network delle Città Creative è composto da: Città Creative per la Musica (Bologna – Italia, Siviglia – Spagna, Glasgow – Scozia, Gent – Belgio); Città Creative per la Letteratura (Edimburgo – Scozia, Melbourne – Australia, Iowa City – Stati Uniti); Città Creative per la Folk Art (Aswan – Egitto, Santa Fe – Stati Uniti, Kanazawa – Giappone); Città Creative per il Design (Berlino – Germania, Buenos Aires – Argentina, Montreal – Canada, Nagoya e Kobe – Giappone, Shenzhen – Cina); Città Creativa per le Media Arts (Lione – Francia); Città Creativa per la Gastronomia (Popayán – Colombia); Città Creativa per il Cinema (Bradford – Regno Unito).

Si innescano nuove opportunità per questa città: il turismo creativo, un turismo di nuova generazione che implica più interazione educativa, emozionale, sociale e partecipativa con il luogo e le persone che vi vivono e in cui la creatività di ogni città è riconosciuta come una risorsa. Questa iniziativa si fonda sulla valorizzazione dell'industria della cultura e si rapporta quindi al concetto di economia creativa. La città creativa nel senso dell'Unesco si fonda anche sul concetto di classe innovante e di attrattività culturale delle città come base dello sviluppo. Un punto interessante di questa iniziativa è «la messa in relazione dei poli di creazione e la condivisione dei saper-fare, delle esperienze e delle competenze su una scala globale» ritenute capaci di svolgere un effetto moltiplicatore delle sinergie tra gli attori creativi e, quindi, di favorire lo sviluppo. La creazione della rete si iscrive nella linea delle iniziative dell'Unesco in favore della cultura e, in particolare, del suo *censimento* del patrimonio mondiale lanciato dopo la Convenzione del 1972, patrimonio mondiale inteso ora in modo più ampio che non la sola patrimonializzazione dei beni e dei siti culturali e in una logica capace, viceversa, di favorire lo sviluppo e contemporaneamente la diversità delle espressioni culturali.

Infine, per concludere questa sommaria rassegna di discorsi e teorie, bisogna constatare che numerosi territori si sono auto-investiti del termine «creativo» ispirandosi, a gradi diversi, agli approcci su richiamati. Marsiglia ne costituisce un buon esempio: una nota pubblicata nel 2008 dall'*Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise* mostra l'evoluzione positiva delle attività del settore creativo in termini di occupazione e la compara alle altre grandi città francesi per dedurre l'interesse che vi è nel prendere in conto questo fattore nella «elaborazione di un progetto metropolitano ambizioso»³⁹. Altri territori hanno elaborato e avviato dei progetti relativi alla creatività. È il caso di Lens (comune francese di circa 36mila abitanti situato nel Dipartimento del Pas-de-Calais) che – attivandosi per costituirsi come una antenna decentralizzata del Louvre, con la

³⁹ Patrick Tanguy, *De la ville «productive» à la ville «créative»? Une première estimation du poids des «activités créatives» dans les plus grandes aires urbaines françaises*, AGAM, juillet, 2008.

costruzione anche di un immobile specificatamente destinato a Museo nel quale esporre diverse centinaia di opere di primaria importanza (Raffaello, Fragonard, Veronese, Rembrandt, Botticelli, Leonardo). Oltre ai dipinti del Louvre (presentati a rotazione) sono previste grandi esposizioni temporanee di livello internazionale [La città di Lens è stata in competizione per accogliere questo museo con Amiens, Arras, Boulogne, Calais e Valenciennes] – ha immaginato con altre collettività locali limitrofe un progetto di sviluppo nel quale la cultura e la creatività sono elementi centrali e propulsivi. Oppure la città di Essen (in Germania) che, lanciando l'operazione Ruhr 2010, tenta di trasformare un vecchio bacino minerario in capitale europea della cultura. In questi due casi il progetto non si limita all'impianto di una importante infrastruttura culturale ma diventa un progetto urbano, cioè territoriale nel quale l'infrastruttura, lontano dal costituire un fine in se, è sia un prodotto di richiamo in una logica di irraggiamento e di attrattività e sia una leva per lo sviluppo e la riorganizzazione del territorio – spaziale, economico, sociale, ecc. Dobbiamo sottolineare la constatazione che la creatività, anche se la *label* non esisteva ancora, ha guidato numerosi progetti di questo tipo: si pensi a Chicago al debutto del XX secolo o, più recentemente, a delle città industriali come Glasgow, Liverpool o Bilbao che si sono iscritte in questa traiettoria basando la loro riconversione su un progetto culturale. Questo ultimo esempio è emblematico e molti sono i territori che, implicitamente o esplicitamente, vi fanno riferimento.

Bilbao – capitale del Paese basco, città mineraria e tessile, sede di una forte industria metallurgica colpita dalla crisi, dalla de-industrializzazione e dalla disoccupazione urbana negli anni Ottanta e Novanta – si è dotata di una antenna del museo Guggenheim nel 1997, la cui struttura di accoglienza è stata disegnata da Frank O. Gehry. Bilbao ha utilizzato questo elemento iconico–architettonico come una *flagship*⁴⁰, al cuore di un progetto urbano culturale, economico e sociale che favorisce il suo rinnovamento. Questa azione rischiosa e creativa ha stimolato

⁴⁰ Una *flagship* è una realizzazione che diventa la bandiera di un territorio o di un progetto e che è ritenuta capace di ricreare una immagine e mostrare il cambiamento. La *flagship* mostra la *vision* auspicata dal territorio, quindi per Bilbao si trattava di affermarsi come creativa.

gli altri settori quali l'economia e il turismo. La loro creatività ha fatto appello alla cultura come elemento marketing e come elemento di trascinamento e di indirizzo. Landry (2000; 2006) fonda la rigenerazione urbana di una città sulla cultura e la presenza di una classe creativa. A Bilbao la cultura è utilizzata come un elemento di impulso e innovatore che diffonde e dinamizza le industrie e che influenza le mentalità dei dirigenti e degli abitanti della città. In questo esempio la cultura non è soltanto un *output* (quando la cultura è un attivo economico, un prodotto specifico del territorio – qui un museo e delle opportunità turistiche rinnovate) ma anche un *input*, un *interveniente* nei processi di produzione capace di mobilitare altre risorse territoriali (un operatore interveniente nella messa in evidenza e nella valorizzazione di nuove risorse). In effetti il settore culturale valorizzato a Bilbao si è rivelato propizio all'elaborazione di una cultura del dialogo ed ha rappresentato un ricco terreno per far sbocciare delle innovazioni economiche nelle nuove tecnologie e nell'urbano all'interno di un grande progetto di rinnovamento urbanistico. Questo esempio illustra come le industrie o le iniziative culturali possano permettere l'emergere della creatività in tutti i settori.

Possiamo, basandoci su queste *success story*, considerare che dei progetti architettonici o urbanistici a forte contenuto culturale producano dei territori creativi? Questa questione del legame tra cultura, creatività e territorio è oggi molto discussa. Sembrerebbe che i progetti culturali non bastino: i territori ai quali ci interessiamo devono possedere, parallelamente e in più ad una economia creativa e/o ad una iniziativa fondata sulla creatività o la cultura, un progetto di territorio che utilizzi queste iniziative come dei trampolini per rivitalizzare il territorio in tutte le sue dimensioni. Si tratta di strategie nelle quali la cultura è integrata allo sviluppo economico, sociale, culturale nel senso questa volta antropologico del termine. Strategie che favoriscano la sinergia tra la cultura, la creatività e il territorio; e le esternalità positive della cultura sull'educazione, la formazione, le nuove produzioni, lo sviluppo economico e la diffusione ad una moltitudine di settori e di attori ... Le città che hanno un patrimonio culturale o naturale hanno un vantaggio competitivo, ma delle città che non hanno questi

atout possono sviluppare delle politiche volontaristiche attraverso l'implementazione di musei, la valorizzazione di un patrimonio immateriale esistente o lo sviluppo di *cluster*. In tutti i casi devono arrivare ad una specie di trasfigurazione territoriale.

Cos'è un territorio creativo?

Alla fin di questa lettura in diagonale si converrà che il termine «creativo» designa delle realtà diverse nel campo territoriale, ma tuttavia convergenti. Ugualmente, se l'espressione «territori creativi» non è oggi definita concettualmente e sembra più fondata sulla sua forza metaforica – da cui deriva il suo interesse per il *marketing* territoriale – piuttosto che sulla enumerazione e la qualificazione dei suoi attributi niente impedisce di prestarsi – a partire dai materiali presentati – ad un esercizio di concatenazione per tentare di definire il cosa partecipa alla costruzione di un «territorio creativo».

La presenza di individui creativi sembra costituire una premessa inevitabile. Gli artisti da questo punto di vista sono emblematici. L'esempio di Pont-Aven, questo borgo del Finistère, che nel XIX secolo diventa la «città dei pittori» è interessante. È sicuramente l'arrivo di Gauguin, Bernard, Colin, Sérusier e consorti che trasforma questo villaggio di pescatori in «territorio creativo». Ma, oltre lo sviluppo della ferrovia e la tipicità del villaggio e la moltitudine di cappelle di campagna che hanno stimolato l'ispirazione dei pittori, occorre anche che le 1.500 anime che lo abitavano fossero *pronte* ad accoglierli. L'apertura iniziale di questa società, la sua capacità di integrazione della diversità sembra altrettanto importante della sola presenza di creatori. Un contro-esempio aiuta a convalidare questa ipotesi: a Parigi – nel 2009, mentre la Fondazione Cartier consacra in una eccezionale esposizione intitolata «Né dans la rue – graffiti» questa forma di espressione artistica, la stessa città – come la gran parte delle città interessate dal fenomeno dei *graffiti* – usa dei mezzi legali e tecnici per impedire la sua *produzione*. La presenza di questa fonte di creatività artistica in dei luoghi quali New York – che costituisce l'ambiente centrale di questa pratica

negli ultimi 50 anni – o San Paolo – con la sua *pixação* unica al mondo – non ne fanno dei territori creativi tra altri perché questa manifestazione non è né riconosciuta né accettata socialmente, cosa che è per lo meno paradossale per un'arte che viene realmente dalla strada. Un altro limite attiene alla tentazione riduttiva di riservare ai soli artisti la qualità di creatore. L'esempio giapponese dei *ningenkohubo* – i tesori nazionali viventi –, questi artigiani riconosciuti e *schedati* dallo Stato per la qualità unica della loro produzione e del loro saper-fare, mostra che non è tanto la categoria nella quale sono *classificate* queste persone che è in causa quanto la competenza della quale dispongono o l'intento del quale danno prova. Però, ancora una volta, l'approccio è elitario. Richard Florida, attraverso la sua *classe creativa*, amplia considerevolmente lo spettro degli individui coinvolti poiché vi integra tutti quelli che possiamo chiamare dei *manipolatori di simboli*, nel senso dato all'espressione da Robert B. Reich (1991; 2000; 2007). L'approccio di Florida comprende le creatività economica, sociale, finanziaria, artistica, culturale, pubblicitaria, tecnologica, industriale, scientifica, ... (Florida 2002). Al di là della questione riguardante la pertinenza del definire questo insieme fluido ed eterogeneo di *classe*, vediamo che la creatività resta *agganciata* ed intrinseca ad alcuni individui. Nei riguardi della definizione che abbiamo dato nella prima parte, ci si può interrogare sulla fondatezza di cosa conviene malgrado tutto considerare come delle restrizioni. Non bisogna prendere in considerazione, al contrario, che il territorio creativo si caratterizza per il carattere o l'attitudine globale di una popolazione alla creatività? Se questo termine designa una capacità umana, quale l'abbiamo definita in precedenza, perché restringerla ad un gruppo più che ad un settore? Un territorio creativo sarebbe quindi un territorio la cui popolazione – quale che sia la funzione, il posto, l'origine degli individui che la compongono – condividono questa propensione ad essere creativo. La creatività dipenderebbe meno da un settore che da una attitudine globale ad acquisire, sviluppare dei comportamenti contrassegnati attraverso la sperimentazione, l'intraprendenza, l'innovazione, lo scambio. Essa necessiterebbe anche dell'accettazione, vale a dire l'integrazione della diversità – che è spesso fonte di

innovazione. Si tratterebbe di fare della creatività una cultura, nel senso antropologico del termine a parte intera. In questo esprit, l'accoglienza e la costituzione di una classe creativa costituirebbero meno un fine che una tappa, un mezzo per diffondere questo *stato d'animo* e favorire la sua appropriazione da parte del resto della popolazione.

Un tale stato d'animo non è, evidentemente, innato, si acquisisce. I differenti Rapporti europei apparsi nel 2009 nel corso dell'«Anno della creatività e dell'innovazione» ritornano a più riprese sull'importanza del fattore educativo, consacrando il capitale umano come fondamentale. Se consideriamo, come ricorda J. Howkins, che i «creative people do not close off possibilities» (Howkins 2001, p. 13) la sfida non è forse tanto il rafforzare quanto il «reinventare l'insegnamento» (cfr. Manifesto per la creatività e l'innovazione in Europa, Brussels, 12 novembre 2009, IP/09/1702; Rapporto «Boosting Europe's knowledge economy», ciclo di conferenze su Creativity and Innovation European Year 2009). Bisogna ispirarsi alle pratiche messe in essere da alcuni Paesi anglosassoni e scandinavi, precursori in materia, che hanno esplicitamente messo la creatività al cuore del loro sistema educativo non solo nei settori artistici ma, in maniera più generale, per promuovere l'innovazione in tutti i settori del sapere? Numerose piste sono indubbiamente esplorabili per dar seguito a questo dibattito tra una scuola dei fondamentali ed una scuola della creatività. Resta che la creatività si basa sulle capacità di immaginazione, di iniziativa, di stupore, di diversione, anche sull'emozione, e che il sistema educativo oggi sembra più pronto a favorire il pensiero «razionale» e l'accumulazione di conoscenze piuttosto che *donare* voglia di fare, di scoprire, di essere innovante, ecc.

Sappiamo anche, sulla scia di Pierre Bourdieu (Bourdieu Passeron 1970), che questo sistema educativo tende a favorire la riproduzione sociale e di valori a danno dell'integrazione della diversità e della promozione di espressioni culturali differenti. Infine, la segmentazione dei campi dei saperi in discipline accademiche e la difficoltà a far giocare la trasversalità e l'ibridazione dei saperi nei cursus – come si pratica nelle università statunitensi – costituisce un'altra difficoltà che un

autore come Edgar Morin (1999) sottolinea nel tentativo di rimediarsi promuovendo un nuovo modello di scuola rispetto a quella della ripetizione, anche per meglio comprendere la complessità del mondo e di preparare gli studenti a comprenderla e a superarla sviluppando approcci e idee originali.

A margine del suo rapporto sull'educazione e la creatività, commissionato dall'OCDE, intitolato «Formare dei costruttori di saperi collaborativi e creativi» (Taddei 2009) afferma che il modello scolastico europeo guadagnerebbe con lo sviluppare dei sistemi di «doppio maggiore», o di «maggiore e minore», nei quali gli studenti potrebbero scegliere un settore disciplinare aprendosi ad altri orizzonti intellettuali. Per Taddei non si tratta di sopprimere l'insegnamento, ma di fare in modo che formi dei giovani la cui principale attitudine sarà di saper rinnovare le proprie conoscenze, poiché essere creativo significa essere capace di fare nuove costruzioni con dei nuovi saperi, un po' come con un Lego i cui pezzi cambierebbero in continuazione. E la scuola deve non solo far apprendere dei saperi, ma deve far apprendere il cercare dell'informazione utilizzando le nuove tecnologie, a criticarle, a sintetizzarle e a produrre dell'informazione in rete. Una educazione così ri-orientata permetterebbe forse di dotare i territori di capitale umano aperto sulla società, sulle sue evoluzioni e avente una forte reattività, cioè pro-attività: una società capace di interpretare le tendenze, di comprendere l'*atmosfera*. Essa dovrebbe contribuire all'instaurazione di *spazi di libertà*, di *clima di fiducia* e di tolleranza per permettere un fiorire e lo *sbizzarrirsi* dell'immaginazione e l'accettazione dell'altro, del diverso e che permetta l'emergere di talenti e di profili meno *accademici*.

Le attuali politiche tra la riforma dell'università e la sperimentazione della segregazione positiva potrebbero recepire delle iniziative per andare in questa direzione. L'insegnamento, nel senso largo, costituisce in ogni caso una grande leva per fare della creatività e dell'innovazione una capacità propria ad ognuno e ad ogni attività. E ne sono interessate la formazione iniziale e la formazione continua. Si tratta di azionare tutte le leve della formazione e di trasformazione delle attitudini e comportamenti per sviluppare la capacità/le *capabilities* (nel

senso di Sen e Nussbaum) della società ad appropriarsi dell'innovazione oppure a cambiare il suo rapporto con la cultura e la creatività. Insistendo sulla necessità di sviluppare uno sguardo nuovo sui territori per permettere di non passare a fianco di personaggi al margine, di interstizi di sviluppo non percorsi dalle istituzioni locali arroccate in funzionamenti di routine. Lo sviluppo di Internet, degli spazi virtuali e delle reti sociali dovrebbe contribuire a questa evoluzione e all'emergere di un *ambiente* più propizio alla capacità creativa e all'innovazione.

Un ulteriore attributo da prendere in conto è la presenza sul territorio di industrie creative. L'apporto di queste industrie per il territorio è duplice: esse costituiscono, in quanto attività economiche, una produzione di ricchezza sia direttamente attraverso la vendita e l'esportazione dei beni prodotti sia indirettamente attraverso lo sviluppo di una *economia della presenza* che si fonda in parte sulle amenità così prodotte. Si percepisce che i territori non sono soltanto tutti eguali da questo punto di vista ma che la dinamica che essi disegnano tende a rafforzare queste diseguglianze.

In effetti, dando credito alla tesi di Florida, le città sono tanto più attrattive quanto più dispongono di numerose amenità. La presenza di un mercato del lavoro che assorbe manodopera ha per lungo tempo costituito un grande elemento dell'attrattività dei territori e della loro capacità ad attirare uomini e imprese. Da questo punto di vista le industrie creative contribuiscono quindi ad attirare le popolazioni *a priori* creative che lavorano in questo settore di attività. Ma questo fattore di attrattività, a lungo determinante per spiegare le mobilità interregionali, non sarebbe oggi – almeno per alcune categorie della popolazione, tra queste la famosa «creative class» – il più determinante. Da un secondo punto di vista, queste attività contribuiscono spesso in quanto tali a migliorare l'attrattività del territorio per la loro produzione stessa: la crescita della cultura e dell'*entertainment*, concepiti come dei servizi dei quali è affezionata clientela questa popolazione – ma non solo, viene quindi a rafforzare l'attrattività di alcuni territori provvedendoli (fornendoli) di amenità ricercate, amenità che a loro volta attirano altre popolazioni (Florida 2005). Per poco che i territori in questione

dispongano già di una alta qualità di vita, di un patrimonio culturale, architettonico e ambientale significativo, la riunione di queste caratteristiche su alcuni territori costituisce sicuramente un vantaggio competitivo ed una forma di eccellenza a valorizzare molto importanti. Possiamo anche chiederci, alla luce della lettura di Florida, se la dimensione delle città non costituisca un criterio determinante, considerando che solo le grandi città – *a fortiori* le metropoli – disporrebbero delle risorse sufficienti per realmente far giocare pienamente questa leva dello sviluppo perché presuppongono, al di là degli elementi già menzionati, la presenza di funzioni superiori quali le università, le infrastrutture del *loisir*, della mobilità, ecc. Possiamo allora chiederci se il concetto di creatività rinvii agli stessi contenuti a seconda del potenziale territoriale? Cosa ne è delle città piccole e medie? Una città senza amenità non ha alcuna *chance* di essere creativa? E come? Con quali risultati?

La dinamica descritta è all'opera quando un territorio, che disponga degli stessi *atout* o che se ne doti, sceglie di costruire il suo progetto di territorio sulla creatività. Spesso il progetto si accompagna con una dimensione in materia di urbanistica e di pianificazione che, al di là dell'impianto di nuove attività, produce una trasfigurazione della città – che si pensi a Barcellona prima dei Giochi olimpici o a Siviglia prima dell'Esposizione universale, per non citare che degli esempi iberici – e mostra a qual punto la leva in materia di urbanistica possa essere rilevante se si affianca ad una trasformazione più in profondità, quasi societale, della città considerata. Tali progetti costituiscono quindi una condizione molto favorevole, ma non sufficiente.

Questa asserzione rinvia più fondamentalmente alla questione del legame tra cultura, creatività e territorio, questione molto discussa oggi. Come passare da un dispositivo che promuove la cultura e la creazione, quali che siano le loro forme, in un territorio creativo? Non si tratta di restare nella visione del territorio creativo inteso come un contenitore per delle industrie, degli individui o dei modelli urbani, essi stessi creativi, ma di trarre beneficio dalla loro sinergia. Come fare della creatività in tutti i settori e in tutte le sue dimensioni la risorsa e l'attitudine

territoriale che permettano al territorio di adottare un nuovo modello di sviluppo, vale a dire un nuovo paradigma societale? I territori ai quali ci interessiamo devono, a nostro parere, costruire il loro progetto non su delle iniziative sparse in materia di creatività o di cultura, ma su un progetto globale, che integri in maniera sistemica ognuna di queste dimensioni. La creatività si iscrive allora pienamente in uno sviluppo integrante le dimensioni economiche, sociali, ecologiche, culturali nel senso questa volta antropologico del termine. Il risultato è l'emergere di una clima, di una atmosfera specifica e consustanziale al territorio, propizia alla creatività in tutti i settori e sotto tutte queste forme.

Le politiche e i dispositivi che mirano a favorire l'innovazione propriamente detta costituiscono un altro elemento centrale della creatività nei territori. Essi sono ampiamente plebiscitari a livello europeo: l'Unione europea ha consacrato i cluster come uno strumento di sviluppo della competitività. La Direzione Generale Imprese e Industria ha messo in essere una politica sullo sviluppo di cluster di classe mondiale nell'Unione europea. La Direzione Generale per le Politiche Regionali ha introdotto tra le sue sei priorità territoriali quelle dello sviluppo di cluster territoriali per l'innovazione. Questi cluster si ispirano alle teorie di Marshall sui distretti (Marshall 1890) e riprese da Porter negli anni Novanta, che li definisce come delle «Geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate» (Porter 1990). Li ritroviamo sotto differenti nomi a seconda dei paesi di impianto: il distretto italiano, i cluster anglo-sassoni, i tecnopoli, il sistema produttivo locale, il polo della competitività in Francia. Riuniscono e associano una parte degli attori identificati da Florida come essenziali alla creatività ed anche la loro finalità in termini di innovazione, giocando un importante ruolo nell'emergere di un territorio creativo, anche se il loro settore di applicazione è spesso più tecnologico e industriale.

In Italia il caso del *distretto culturale evoluto*, teorizzato da P.L. Sacco (Sacco Tavani Blessi 2005; Sacco Ferilli 2006), ci sembra particolarmente interessante poiché la creazione culturale e la produzione di sapere vi giocano un ruolo centrale. L'accento è messo sul capitale umano che deve evolvere in una «atmosfera» di innovazione e all'interno di una società capace di interpretare le premesse della novità. Le caratteristiche principali sono la complementarità tra lo sviluppo dell'innovazione e la qualità del legame come anche l'interdipendenza tra gli attori e i differenti settori che sono posti al cuore di molteplici scambi. Per Sacco le risorse del territorio presentano una grande importanza nel quadro di un processo di sviluppo.

Altri dispositivi vanno completando i cluster a livello dei paesi della UE: l'attivazione dei campus universitari; i poli di ricerca e di insegnamento superiore; le reti tematiche della ricerca nel campo delle cure sanitarie; le reti tematiche della ricerca avanzata, le reti di sviluppo tecnologico possono contribuire all'emergere del territorio creativo mobilitando la ricerca e sviluppo (R&S) al servizio dell'innovazione.

Se i precedenti attributi corrispondono più o meno a delle politiche già all'opera, anche se in maniera sparsa, altre anch'esse essenziali sembrano più difficili da realizzare.

La prima, già ricordata, è la questione della diversità. La creatività e l'innovazione sarebbero strettamente associate alla compresenza e alla stretta vicinanza – allo sfregarsi quasi fisico – di persone differenti e non di meno pronte a lavorare, riflettere e produrre assieme. Si tratterebbe di favorire la diversità sotto tutte le sue dimensioni: culturale, disciplinare, imprenditoriale, etnica, sociale ... Il Rapporto europeo *Cultural diversity: spicing up creativity* (Rapport «Cultural diversity: spicing up creativity?» Rapport «boosting Europe's knowledge economy», ciclo di conferenze Creativity and Innovation European Year 2009) precisa: «openness to other cultures is a precondition for creativity and innovation», «diversity is more creative than homogeneity» (*idem*) e conclude sull'importanza della messa in essere di politiche che favoriscano la diversità in

tutti i settori. Questo Rapporto riprende le idee sviluppate da Phil Wood e Charles Landry sull'interculturalità e l'importanza della diversità nella dinamica delle città: «diverse teams of people are more creative than homogeneous team»? (Wood Landry 2008). Questi due studiosi preconizzano a tal fine che i piani di gestione urbanistica o progetti di città prevedano spazi di incontro che favoriscano la creatività

Se la diversità è essenziale necessita però che siano riunite delle condizioni di scambi positivi, a rischio di limitarsi ad una logica di segregazione e di tensioni sociali. È questa cultura dello scambio che mette in primo piano P.L. Sacco (Sacco Tavani Blessi 2005; Sacco Ferilli 2006) nel suo concetto di *distretto culturale evoluto*, cultura dello scambio che permette la cooperazione e la sinergia tra attori allo scopo di favorire la mobilità delle conoscenze, la loro appropriazione e l'emergere di nuove idee.

Bisogna, come suppone R. Putnam⁴¹ (2000) – affinché questa diversità sia accettata, integrata e quindi produttiva – che si fondi su un capitale sociale elevato, vale a dire sull'esistenza di legami, di relazioni di fiducia tra gli individui, in altri termini di una identità o cultura territoriale forte? Possiamo supporre che l'approccio fondato su dei valori di integrazione sociale, di coesione e di costruzione territoriale legata sia all'identità e sia ad un progetto condiviso invita ad aderire a questa ipotesi. Questo tuttavia costituisce l'oggetto di controversie e sappiamo che Florida vede, al contrario, in questi legami *identitari* un freno alla diversità e alla creatività (Richard Florida afferma: «Although initially Putnam's theory resonated with me, my own research indicates a different trend» in *Cities and the Creative Class*, in «American Sociological Association», 2-1, 2003, pp. 3-19 – la citazione è a p. 5, numero monografico *City and Community*). Nel primo caso la creatività si fonda innanzitutto sulle risorse endogene di un territorio, che integra la diversità, nell'altro caso la creatività proviene da una classe mobile, poco radicata, quasi esogena al territorio.

⁴¹ Capitale sociale per Putnam: concetto relativo alle «caratteristiche dell'organizzazione sociale quali le reti, le norme e la fiducia, che facilitano il coordinamento e la cooperazione per un mutuo beneficio».

Al di là di questa controversia le modalità dello scambio appaiono fondamentali. Abbiamo sottolineato l'importanza della prossimità senza distinguere le sue varianti fisiche e virtuali. In altri termini, la creatività mette in gioco dei modelli di gestione della distanza e della costruzione dello spazio molto differenti, territoriali, da un lato, e reticolari, dall'altro. In effetti, parlando di territorio creativo non smettiamo di riferirci al concetto di rete. Mentre il territorio rinvia ai concetti di radicamento, di continuità spaziale, di prossimità, di limiti, la rete corrisponde a quelli di accessibilità, di discontinuità, di proliferazione senza limite spaziale. Se le due logiche sono ben all'opera sembrerebbe che la seconda sia una condizione più fondamentale dell'innovazione: lo scambio, la condivisione di esperienze e l'associazione di persone diverse riunite sulla base di una comunità di interessi obbediscono innanzitutto ad una logica di rete sociale – sociale, economica, culturale, ecc. I poli di competitività sono innanzitutto delle reti di attori che superano di fatto la scala territoriale. I territori più innovanti, infine, sono spesso i meglio integrati nei flussi globali e alle differenti scale.

Pertanto, malgrado gli strumenti che ci permettono di scambiare e di costruire ignorando la distanza, il concetto di prossimità resta al cuore dei nostri interrogativi. Così Raphaël Suire, descrivendo le condizioni favorevoli all'innovazione – il suo incastro, il suo incorporamento sociale e territoriale – sottolinea l'importanza dei legami che si creano all'interno di questi gruppi eterogenei che devono avanzare assieme: tra questi, la necessità di stabilire dei *legami forti* facilitata dalla presenza in uno stesso luogo e come garanzia di coesione. Al contrario, i *legami deboli* quali quelli che esistono nelle reti sociali – che sono dissociate dal concetto di prossimità e si fondano sull'accessibilità – sarebbero più fragili (Suire R., *Clusters créatifs et proximité relationnelle: performance des territoires dans une économie de la connaissance*, in «Canadian Journal of Regional Science», vol. 28, n. 3, 2005). Si comprende allora, da un lato, l'importanza per governare l'eterogeneità della rete sociale di *tessere* dei legami localmente. Da un altro lato, per de-moltiplicare le possibilità di scambi, la necessità per il territorio di favorire le esternalità relazionali. Lontani dal

prendere posizione in questo dibattito, sembra al contrario interessante prendere in conto queste due dimensioni: la creatività necessita indubbiamente di un approccio multi-scalare, in altre parole attraverso l'istituzionalizzarsi di scambi e di cooperazioni locali – territoriali – e globali – reti mondiali. Oltre i legami tra attori, ci sono anche i legami tra territori.

Queste questioni dell'organizzazione spaziale della creatività ci portano inevitabilmente alla questione della sua *governance*. Cos'è un territorio performante in termini di *governance creativa*? Il termine di *governance creativa* cerca di rispondere alla seguente domanda: la relazione tra creatività e territorio deriva dall'individuo oppure deriva da una atmosfera territoriale? La *governance creativa* non può limitarsi alle personalità che giocano il ruolo di mediatori né sui sentieri della democrazia partecipativa. In effetti, i principi della democrazia rappresentativa ed un percorso di cooperazione orizzontale sembrano favorevoli al territorio creativo. Per creare una atmosfera propizia occorre la sinergia tra gli attori incaricati di accompagnare i portatori del progetto, la diversità, la transdisciplinarietà, la tolleranza, lo sviluppo di un nuovo sguardo, l'ibridazione e l'apertura, il brainstorming, una pedagogia al servizio dello sviluppo della creatività e, infine, il partenariato pubblico/privato. Lo abbiamo visto, delle azioni di questo tipo sono già all'opera. Bisogna ancora una volta sottolineare che la natura stessa della creatività obbliga a pensare la *governance* al di là e fuori di ai perimetri territoriali istituzionali. Senza dubbio bisogna andare più lontano ancora per pensare *governance* e organizzazione delle reti stesse. È un lavoro che resta ancora da fare.

4.5 Le industrie della rete nell'innovazione territoriale

La partizione dello spazio in territori che producono senso nello spazio socio-economico non sarebbe stata possibile senza la moltitudine di reti che li collegano. All'interno di ogni territorio, come tra i territori, si stendono e si manifestano delle reti che hanno per obiettivo di mettere in relazione questi territori, vale a dire quelli che li abitano, lo occupano e vi operano in un modo o in

un altro, in maniera permanente – perché vi si installano, o in maniera temporanea – perché vi passano o li attraversano.

Abbiamo l'abitudine di dire che le reti irrigano i territori, nel senso in cui vi apportano tutto quello che è necessario al loro sviluppo, che non sia prodotto localmente. Ma le reti *servono* piuttosto i territori, vi *apportano* le persone, le merci, i saperi e i simboli di cui questi territori hanno bisogno e vi *estraggono* le persone, le merci, i saperi e i simboli che questi territori possono fornire ad altri territori. Da un punto di vista che fu verosimilmente molto autarchico i territori hanno, poco a poco, creato tra loro dei flussi di ogni natura che hanno materializzato – se non una specializzazione – almeno una differenziazione frequentemente associata ad una massificazione della produzione derivante essa stessa dal beneficio economico e sociale della divisione del lavoro.

Le reti sono quindi in gran parte l'equivalente della divisione del lavoro, della differenziazione dei territori, della loro specializzazione: le reti sono stabilite (sono stese) per mettere in relazione dei clienti e dei fornitori, vale a dire delle attività ma anche delle comunità sociali, epistemiche, culturali, ..., in maniera da permettere loro di scambiare le loro produzioni di ogni natura e promuovere le caratteristiche stesse dei territori (spazi naturali, paesaggi, ...) o le esperienze e le acquisizioni delle comunità che li popolano (architettura, arti, cultura, religione, ...). Le reti intervengono sempre più come mediatori delle relazioni tra attività, comunità e territori.

Le reti, proprio perché fanno questo, sono dotate di una forte ambivalenza. Ogni attività, ogni comunità, ogni territorio cerca di far sì che le reti li arricchiscano più di quanto li possano impoverire, creando una dissimmetria nei flussi che sia loro favorevole. Ciascuno vuole indirizzare le reti in questo senso per canalizzare i flussi in suo favore. Prendiamo degli esempi: i territori non urbani reclamano oggi un identico accesso a tutte le reti (ad esempio le reti ad alta velocità, cioè ad alto flusso o alta portata) in modo da offrire alle loro popolazioni dei servizi identici a quelli presenti negli spazi urbani, segnatamente le grandi metropoli o i grandi agglomerati urbani. Ma i territori non urbani, offrendo tali

accessi, *fragilizzano* quelle loro attività che non possono sopportare la concorrenza di attività lontane, a causa soprattutto di una più bassa e/o debole differenziazione dell'offerta associata a popolazioni più piccole – cioè meno numerose: offrire degli accessi ad alta velocità significa fragilizzare il tessuto delle piccole librerie, dei piccoli cinema, di certe attività ricreative, ecc. Avvicinando temporalmente i territori grazie alle reti di trasporto a grande velocità si favorisce sia la nascita di città-dormitori ma anche una frequentazione turistica di breve durata.

Le reti, con la loro sola presenza, cambiano radicalmente il dato comparativo dei territori. Esacerbano delle messe in concorrenza attraverso le messe in relazione che le favoriscono, e quindi inducono una corsa alla differenziazione e alla specializzazione, obbligando i territori a ricercare i loro vantaggi competitivi e a mobilitare delle risorse attrattive. I collegamenti aerei, ferroviari e stradali a grande velocità, i collegamenti attraverso le reti di comunicazione ad alta velocità accelerano la trasformazione dei territori, li costringono ad innovare per differenziarsi e conservare i loro vantaggi attrattivi. Questa necessità passa soprattutto attraverso la definizione di servizi di prossimità che vanno a produrre una differenza attrattiva in materia di educazione, di sanità, di sicurezza, attività ricreative, ecc.

Le reti appaiono, a seconda dell'ampiezza geografica del territorio che si considera, sia interne a questo territorio (le reti urbane, ad esempio) sia esterne (che collegano i territori tra loro). La dinamica territoriale delle reti – si espandono progressivamente, talvolta si contraggono – va alla pari con un sottile gioco di concorrenza e di complementarità tra reti. Le reti sono incontestabilmente legate allo sviluppo tecnologico e allo sviluppo dei modelli di vita. Le reti urbane di distribuzione dell'acqua, della depurazione, del gas e dell'elettricità, della telefonia, della radiofonia, ecc. sono associate alle epoche che le hanno viste nascere: esse hanno non soltanto sostituito delle attività di trasporto ma hanno permesso lo sviluppo e l'espansione di molteplici funzioni e servizi sino ad allora sconosciute, trasformando in profondità numerose attività.

Considerare l'innovazione territoriale oggi conduce quindi anche ad interrogarsi sulle nuove reti che lo sviluppo tecnologico attuale potrà favorire (si pensi soltanto quanto attiene all'immaginare nuove reti per la logistica urbana).

Se l'espansione territoriale delle reti forza l'innovazione dei territori, si pone la questione reciproca: in quale misura queste reti possono sostenere alcune forme di innovazione? Una prima riflessione deve riguardare gli spazi virtuali che alcune reti permettono oggi di sviluppare: sono dei nuovi territori e quindi dei nuovi *concorrenti*, se sono dei prolungamenti possibili dei territori esistenti come i territori fisici possono trarre partito da questi spazi? Una seconda riflessione deve interrogare la gamma di funzioni di mediazione che offrono oggi le reti: come mettere al servizio dell'attrattività territoriale i servizi, sempre più numerosi e integrati, offerti sulle reti?

Numerose riflessioni e numerosi esperimenti hanno riguardato questi spazi virtuali sviluppati sulle reti elettroniche di comunicazione, che si tratti della ricostruzione di nuovi territori (come SecondLife o gli spazi di gioco a distanza) o che si tratti di portali che aprono sulla conoscenza di territori fisici. Questi spazi virtuali sono degli spazi simbolici che ospitano delle informazioni, dei saperi, delle opere che possono essere o non essere ricollegati ad un territorio fisico. Una delle questioni che pone il loro sviluppo è l'identificazione simbolica o *virtuale* dei territori. Dal numero della targa di immatricolazione al prefisso telefonico, dai nomi dei luoghi alle qualificazioni associate ad alcune specie: i territori dispongono di riferimenti che spariscono o svaniscono. La protezione delle Denominazioni di Origine Geografica, dei territori, dei paesi potrebbero formare una posta in gioco sempre più importante tanto l'universo simbolico, cioè immaginario, associato ai prodotti, ai luoghi, alle culture diventa fondamentale. Conservare con qualche mezzo – che sia giuridico, economico, culturale – l'appropriazione di questi universi simbolici da parte dei territori che li hanno fatti nascere formerà a non mettere in dubbio una posta in gioco importante della differenziazione dei territori. La loro diluizione negli universi virtuali è un grande rischio per l'identità dei territori fisici. In questo senso i territori fisici devono

poter essere *incrementati* (nel senso della realtà incrementale) attraverso il controllo di questi universi simbolici identitari negli spazi virtuali e il loro sviluppo al servizio della realtà fisica. A partire da questo riflettere sull'innovazione territoriale come la riappropriazione e l'utilizzo di questi universi simbolici sotto forma di marchi, di denominazione, di leggende, di riti, di giochi, ecc. in dei servizi unicamente associati a tale o talaltro territorio può formare una pista dell'innovazione territoriale. Alcuni convengono oggi che gli universi simbolici e immaginari saranno uno dei motori dell'innovazione del futuro.

La localizzazione territoriale è l'adozione – se non la ricerca – di un ambiente sociale, economico, ecologico, culturale, epistemico – ma anche simbolico, cioè immaginario. I territori possono incrementare il valore di questo ambiente prolungando la loro offerta e la loro presenza in questi nuovi territori, la cui frequentazione diventa sempre più strutturante di pratiche socio-economiche. Ma tanto possono diventare dei territori *incrementati*, tanto possono diventare dei territori *diminuiti* se i loro prolungamenti virtuali si oppongono alla o degradano la rappresentazione che essi danno del loro territorio fisico. I comportamenti sono sempre considerati come molto inerti: numerosi esempi (sicurezza, automobile, selezione selettiva, ...) mostrano che l'attenzione che gli abitanti, i consumatori, i cittadini portano alle loro pratiche può evolvere molto rapidamente; la qualità ecologica dei territori è diventata un parametro critico dei comportamenti. Il prolungamento virtuale dei territori potrebbe anche diventare critico.

Seconda pista per l'innovazione, le funzioni di mediazione offerte dalle reti. Una rete mette in relazione, ma sempre più assiste quelli che mette in relazione producendo dei servizi che qualifichiamo talvolta come servizi a valore aggiunto, che contrassegniamo oggi come funzioni di mediazione: può riguardare dei servizi di deposito o di confezionamento nelle reti di trasporto, oppure riguardare molteplici funzionali transazionali o relazionali sulle reti di comunicazione. Non solo questi servizi possono essere erogati a partire da territori fisici – laddove dispongano delle necessarie competenze distintive, ma questi servizi possono

arricchire le offerte territoriali in modo da differenziare i servizi offerti su un dato territorio. Alcune regioni cinesi hanno ospitato delle *industrie* che costruiscono dei personaggi destinati ad esperti e abituali giocatori *on line*, personaggi o avatar che saranno in seguito rivenduti agli occidentali che non vogliono produrre questo sforzo e che desiderano accedere direttamente ai livelli superiori dei giochi. Altri territori possono offrire ai loro abitanti o alle loro imprese dei servizi integrati che facilitino il vissuto locale, a cominciare evidentemente dai servizi amministrativi *on line*.

Le reti diventano così degli operatori di mediazione più ricchi che dei semplici operatori di messa in relazione. Questi operatori di mediazione potrebbero senza dubbio essere gravati di una imposizione fiscale per discriminare i flussi economici in entrata e in uscita da un territorio, in modo da favorire il suo dinamismo economico. Vi è qui indubbiamente un importante potenziale per l'innovazione territoriale: come pervenire a utilizzare le reti affinché favoriscano lo sviluppo locale? Converrà forse allora che le collettività territoriali accompagnino lo sviluppo delle reti sul loro territorio, ma questo non dovrebbe essere un fine in sé senza che gli orientamenti strategici dei territori siano stati elaborati. Reclamare la messa in opera di politiche di accesso senza visione strategica pare essere mettere il carro davanti ai buoi. Senza dubbio alcuni territori si discrimineranno restando disconnessi in un mondo nel quale la connessione sarà quasi ubiquitaria, se non onnipresenti.

Potremmo spingere la riflessione sino a suggerire che il territorio è nello stesso modo e prima di tutto un operatore di mediazione, di mediazione di prossimità ma di mediazione, piattaforma di messa in relazione degli abitanti, degli abitanti con le attività presenti sul loro suolo, con le risorse naturali disponibili che si tratta di conservare o di mettere in valore. Se il territorio è visto sotto quest'angolo allora la problematica delle reti può prolungarsi sino alla mediazione locale, e gli strumenti di analisi – come dei mercati bifronti, che permettono di pensare alcuni aspetti della mediazione – sottoposti all'imposizione fiscale per trovare i *buoni modelli di affare* che possono supportare lo sviluppo territoriale. Perché

l'innovazione territoriale, come l'innovazione del XXI secolo, sarà non solo largamente fondata sugli universi simbolici e immaginari che demarcheranno i prodotti e i servizi, ma su modelli di affari che saranno proposti dagli operatori di mediazione (e di integrazione) dei quali i territori potranno far parte.

Se pensiamo il territorio stesso come piattaforma di mediazione tra i suoi occupanti, e tra i suoi occupanti e le sue caratteristiche estetiche, simboliche, ecologiche, ecc. allora bisogna interrogarsi sulle funzioni di mediazione che sono richieste: oltre l'accesso ai servizi di base (educazione, sanità, assistenza, tempo libero, commerci, ...) il territorio deve interrogarsi su quello che può proporre in termini di mediazione; accessi a competenze, a saperi, a servizi, a persone ... se possibile locali, in modo da valorizzare quello che è vicino (prossimità) prima di proporre quello che è lontano, e così pesare sui termini dello scambio territoriale. Questa innovazione che tocca la mediazione sembra oggi tradurre una convergenza forte delle problematiche di rete e delle problematiche territoriali.

5. Nuove forme dell'innovazione

5.1 Una innovazione per la politica sociale: la semplificazione attraverso l'unificazione e l'integrazione

Questa parte affronta il tema delle politiche di lotta e/o contrasto all'esclusione e, più in generale, quello dell'organizzazione delle politiche sociali. E dobbiamo subito rilevare che la crescente complessificazione del diritto e delle organizzazioni costituisce un freno all'efficacia. In una visione positiva ed ottimista proponiamo degli indirizzi di trasformazione attraverso una radicale semplificazione e, soprattutto, attraverso l'integrazione di differenti servizi.

La crescente complessità della lotta contro l'esclusione

Lottare contro la povertà e l'esclusione costituisce ormai uno dei maggiori obiettivi delle politiche sociali in Europa. Sotto il triplice effetto della disoccupazione, delle trasformazioni della famiglia e delle migrazioni che sconvolgono la struttura e i redditi delle famiglie, la povertà – largamente dimenticata nel corso dei *Trente Glorieuses*, è ridiventata una questione pubblica centrale.

Con un vocabolario volontaristico a consonanza militare (lottare contro la povertà, combattere le esclusioni, sradicare la miseria) sono state create nuove prestazioni sociali, sono state messe in essere riforme, sono stati modellati strumenti originali. Ed è a titolo di lotta contro le esclusioni (delle quali la povertà è, a seconda delle letture, un sinonimo o una dimensione) che ha avuto luogo la mobilitazione.

Le preoccupazioni e gli orientamenti sono entrati nel diritto e nelle leggi. Il sistema di presa in carico della povertà si è continuamente sviluppato dagli inizi degli anni Ottanta. E il fenomeno si è tanto esteso che bisogna aumentare gli investimenti. La questione riporta in primo piano quella delle definizioni e degli indicatori, questione al cuore di ogni azione pubblica. Ed è una questione particolarmente sensibile. Perché, stando agli indicatori più comuni, la povertà – e

le aree della disegualianza – è progressivamente cresciuta dagli anni Settanta agli anni Novanta. E si è poi diffusa⁴². Per povertà si intende convenzionalmente, a scala europea, la quota di popolazione il cui reddito si situa sotto una soglia fissata al 60% del reddito medio. E questa diminuzione e poi questa stabilizzazione della povertà, misurate sotto la sua forma monetaria relativa, mascherano delle profonde trasformazioni.

In Europa la povertà, negli ultimi decenni, non solo è contrassegnata da una crescita quantitativa ma da una dinamica qualitativa: colpisce sempre più la popolazione in età giovanile [*ringiovanimento*], colpisce maggiormente le donne [*femminilizzazione*], è fortemente presente nelle medio–grandi aree urbane [*urbanizzazione*], si diffonde nell’area del lavoro dipendente [*povertà relativa e working poor*⁴³], accresciuta dipendenza dalle prestazioni sociali [*pauperizzazione*]. E in parallelo nascono nei singoli Paesi europei tutto un insieme di iniziative: reddito minimo di inserimento, reddito minimo di cittadinanza, reddito minimo di ultima istanza, servizi sanitari di urgenza per i senza tetto e gli *homeless*, leggi di indirizzo per la lotta contro le forme di esclusione sociale, copertura sanitaria universale, programmi di risanamento e rinnovamento urbano, piani per la coesione sociale, diritto alla casa, reddito di solidarietà attiva. E i Governi nazionali – come anche la Commissione Europea – proclamano come prioritario l’obiettivo della riduzione della povertà: si tratta certamente di un importante cambiamento – e potenzialmente di una rivoluzione – quando si tratta di lottare contro la povertà.

La compassione, che si è risvegliata in maniera più o meno spettacolare ogni inverno nel corso degli ultimi 30 anni alla luce della visibilità *fisica e sociale* del numero dei senzatetto al gelo e ospitati nelle metropolitane delle grandi metropoli, ha permesso la costruzione di un sistema di presa in carico il cui obiettivo (spesso inconsistente ed evanescente) è quello di lottare contro l’esclusione. Vi è in questo

⁴² Su questa dinamica della povertà e delle disegualianze cfr. il rapporto dell’OCDE *Croissance et inégalités. Distribution des revenus et pauvreté dans les pays de l’OCDE*. Paris: OCDE, 2008.

⁴³ I *working poor* sono quegli individui che pur avendo e conservando una occupazione regolare restano in relativa povertà a causa dei bassi livelli di retribuzione.

una specie di obbligo, quasi esclusivamente un *debito morale*, di mettere a disposizione mezzi da parte della collettività. Tutt'altra prospettiva è quella di darsi l'obiettivo di un risultato. E, da questo punto di vista, è ben certo che l'obiettivo della riduzione di almeno un terzo della povertà (con la sua dose di utopia – ma non è questo l'obiettivo specifico di ogni politica pubblica?) è più chiaro e più valutabile del solo stanziamento di mezzi supplementari per l'obiettivo, moralmente generoso ma concretamente oscuro, della lotta contro le esclusioni. Bisogna certo accordarsi sugli indicatori. Ma soprattutto bisogna agire per raggiungere il risultato. E questo non verrà raggiunto senza una ricomposizione, attraverso una radicale semplificazione, delle politiche di lotta contro l'esclusione. E le politiche di lotta contro l'esclusione si caratterizzano per un livello di complessità e per la grottesca dinamica di complessificazione.

Ci si potrebbe attardare sull'analisi del diritto e, soprattutto, sull'analisi delle prestazioni sociali per mostrare come l'insieme è oggi diventato quasi illeggibile e incomprensibile per la dottrina (ma questo non è grave) per gli operatori (e questo è ben più imbarazzante) e per gli utenti (e questo è veramente preoccupante). Si prenda il recente dibattito francese sul reddito di solidarietà attiva (*revenu de solidarité active* – RSA) – il cui schema di progetto conteneva una drastica semplificazione: Il RSA è una costruzione amministrativa talmente sofisticata che anche i suoi promotori hanno avuto problemi a illustrarlo. E il RSA è oggi oggetto di numerose critiche dottrinali, politiche e operative. Una forte inquietudine sta investendo gli operatori, che si devono confrontare con la complessità del dispositivo. È certo che la misura non ha niente di semplice. L'istituto del RSA assume realmente il suo pieno spessore e mostra la sua valenza solo allorquando sarà riportato al suo progetto iniziale, segnatamente fondendolo con un assegno di solidarietà specifica e, soprattutto, quando integrerà un incentivo all'occupazione. In mancanza di questo riteniamo che è grande il rischio che il RSA consocerà la sorte politica di molte innovazioni, vale a dire molta agitazione tecnico-politica, un accumularsi di critiche, poi nuove invenzioni, con una pianificazione più o meno marginale dei dispositivi ...

Ma, al di là delle singole prestazioni la complessità si è installata nelle organizzazioni e nella *governance* delle politiche di lotta contro l'esclusione. Alla domanda «chi è responsabile?» la risposta è «vedere bibliografia» ... Lo Stato resta largamente competente: le regioni investono e programmano e rappresentano l'inizio di una trafila dell'azione sociale. Le città gestiscono i servizi e, soprattutto, le domande e i problemi degli abitanti. Le associazioni –alcune di esse sono sovvenzionate al 100% con fondi pubblici – sono diventate gestori ed erogatori di politiche pubbliche – politiche pubbliche che esse stesse spesso tuttavia criticano. Il paesaggio è, in una sola parola, eterogeneo. Su un piano preciso, quello della coerenza a livello del locale, si potrebbe mostrare, anche graficamente, cosa rappresenta la crescente complessità delle politiche di lotta contro l'esclusione.

Stiamo assistendo ad una progressiva produzione di un accumulo di dispositivi, piani, schemi e programmi di coordinamento in materia di lotta contro la povertà e l'esclusione. Si assiste ad una sovrapposizione di istanze, una caratteristica delle nuove politiche territoriali della lotta contro l'esclusione. Queste istanze che mirano ad una maggiore concertazione – che permette quanto meno più frequenti contatti e discussioni – coinvolgono le stesse persone che si incrociano negli stessi posti ma con modelli di coordinamento che evolvono verso una stratificazione crescente. La riunione corre il rischio di diventare la principale attività.

Questa stratificazione non è ugualmente visibile in tutti i territori perché localmente tutto si *aggiusta*. E in questa progressione della burocratizzazione della concertazione e del coordinamento alcune forme di erogazione di servizi vengono soppresse e altre ne nascono: ma soprattutto per dono rilevanza le commissioni amministrative e crescono le strutture unificate per l'accoglienza e le informazioni relative ai diritti sociali.

Una riforma auspicabile e possibile: la semplificazione attraverso l'unificazione e l'integrazione

Le persone preferiscono (normalmente) la semplicità alla difficoltà. E ci

sembra che la necessità di una radicale semplificazione salta agli occhi nel caso della lotta contro l'esclusione (e, in realtà, per tutta la protezione sociale).

L'obiettivo che suggeriamo è quello di mettere in essere una doppia *unicità*: unicità dello sportello di ingresso e unicità della responsabilità della presa in carico. Si tratta, concretamente, da un lato fermare l'inverosimile accumulo di dispositivi che si fanno concorrenza e, dall'altro lato, di assegnare e destinare in modo chiaro la responsabilità della presa in carico ad una persona (l'operatore sociale). Con uno sportello unico di entrata e un referente unico del trattamento sarà possibile migliorare sia a livello locale che nazionale.

In materia di intervento sociale, in primo luogo, si considera che l'innovazione della semplificazione passi attraverso una riforma del lavoro sociale. Il teorema secondo il quale più si è in difficoltà più si hanno lavoratori sociali per occuparsi di noi è vero. È preoccupante perché la profusione non è segnale di certezza dell'efficacia. Per progredire occorre che il lavoro sociale venga organizzato in maniera che ogni persona che si trovi in stato di bisogno disponga di un referente (un poco sul modello del medico di base). Ed è questo lavoratore sociale che, all'occorrenza, dovrebbe rivolgersi ad altri professionisti e/o specialisti.

Si profilano subito due obiezioni da respingere. La prima riguarda le differenze di grado e di ruolo tra gli operatori (i lavoratori sociali): sono certamente differenze reali, ma il coordinamento è possibile, e permetterebbe infine di dare contenuto al concetto che vede gli interventi sociali sapere veramente chi fa cosa e per chi ... La seconda obiezione attiene alla professionalità dell'attività. Certo, in questi *mestieri* vi sono sia competenze e sia qualificazioni. Esse devono essere messe al servizio degli utenti e non della corporazione: più chiaramente, l'allocazione ad ogni lavoratore sociale di un portafoglio di persone da trattare rappresenta una rivoluzione: E rappresenta una utile rivoluzione in favore dell'utente.

Più in generale, per le questioni dell'esclusione – come più genericamente per la protezione sociale – la soluzione è di andare verso la creazione degli *sportelli unici unificati*. Il principio viene affermato ormai da lungo tempo, poi la

realizzazione viene detta impossibile ... Ma diversi esempi in diversi contesti europei mostrano che è possibile innovare, in modo ampio ed efficiente.

Gli sportelli di servizi integrati – degli sportelli unificati che assicurino una relazione semplificata con un insieme di servizi *in loco* – sono innanzitutto dei siti Internet a partire dai quali sono gestiti i contatti, le domande di informazione, i dossier, i diritti e le transazioni degli aventi diritto. Essi integrano tutti i servizi che vi sono collegati senza necessariamente sostituirli o rimpiazzarli.

Sono dei punti di ingressi unici (*one stop shop*) per accedere ad informazioni, programmi, prestazioni – principalmente nel settore della protezione sociale. Ad alto tenore tecnologico ed ad alto valore aggiunto di servizio li vediamo svilupparsi un po' dappertutto nel mondo. Permettono una forte personalizzazione della relazione di servizio e dei sostanziali guadagni di tempo e di risparmio di risorse. Lo sviluppo di questi sportelli di servizi integrati rappresenta una ampia riforma amministrativa che investe larghi settori dell'azione pubblica, che però rischia di introdurre principi (originariamente) aziendalistici nel settore della protezione sociale.

Questa logica dell'integrazione dei servizi è, in primo luogo, una architettura tecnica che permette soprattutto l'intermediazione delle relazioni tra istituzioni e l'interoperabilità dei sistemi. Essa non passa attraverso la normalizzazione delle istituzioni, dell'accoglienza e delle prestazioni ma bensì attraverso quella dei dati. Più precisamente, normalizza l'uso dell'informazione attraverso una strutturazione omogenea del dato. Tutto questo percorso tecnico permette di semplificare la vita dell'utente, e permette una reale cooperazione tra le istituzioni.

E questi sportelli unici unificati derivano da una duplice constatazione e da un duplice obiettivo. Una duplice constatazione: l'insoddisfazione relative degli utenti dei differenti servizi (obbligati a passare da un punto di ingresso ad un altro) e le possibilità offerte dai sistemi informativi (per avvicinare le modalità di gestione). Un duplice obiettivo: la personalizzazione della relazione e l'integrazione dei differenti servizi.

Gli sportelli unici unificati non nascono da una idea di trasformazione delle prestazioni ma dalla possibilità di migliorare la loro amministrazione. L'ambizione è quella di diminuire il costo di gestione per l'organizzazione ma, soprattutto, per la persona. Quali che siano i motivi dell'entrata (una caduta del reddito, un problema legato all'abitazione, ma anche una nascita, un infortunio, l'andata in pensione, ecc.) non vi sono più codici personali o dossier differenti. Il principio è che la persona deve essere *riconosciuta* nel momento in cui la si incontra, vale a dire dal momento nel quale è individualmente connessa.

Gli sportelli unici unificati sono costruiti per essere degli *integratori* delle politiche pubbliche. I differenti pezzi delle politiche, i differenti organismi che si fanno carico dei differenti rischi non sono più solo concepiti come complementari ma come aggregati.

E si inscrivono in un movimento di de-materializzazione delle relazioni e di sviluppo dell'*e-gouvernement* (e-gov o amministrazione digitale), cioè lo Stato digitale. Le differenti esperienze sono messe in primo piano in tutta la documentazione internazionale relativa alla riforma dei servizi pubblici – e in particolare in quella relativa dei servizi sociali pubblici (si veda ad esempio lo studio realizzato e diffuso dal britannico Cabinet Office *Power in People's Hands. Learning from the World's Best Public Services*, Londra, HM Treasury, luglio 2009. Per una più dettagliata descrizione cfr. Roy, J., Langford, J., *Integrating Service Delivery Across Levels of Government. Case Studies of Canada and Other Countries*, IBM Center for the Business of Government, 2008).

Quattro tratti caratterizzano generalmente la loro legittimità e la loro identità: la preoccupazione di adattare le politiche alle tecnologie contemporanee; l'imperativo dell'eccellenza nella erogazione dei servizi; la più spinta personalizzazione possibile della relazione; l'efficienza di bilancio ed organizzativa.

Le due innovazioni faro sono Service Canada e l'australiano Centrelink. Service Canada (www.servicecanada.gc.ca, sito bilingue – francese e inglese) è stato creato nel 2005 affinché i canadesi accedessero più rapidamente e più

facilmente ai programmi e ai servizi erogati dal governo del Canada. Ed i canadesi beneficiano ora di servizi personalizzati offerti da una rete che conta più di 600 punti di servizio in tutto il Canada, di numerosi *call center* ed un sito internet federale. Ogni persona può disporre di un dossier Service Canada che costituisce un solo punto di accesso per visionare ed aggiornare le sue informazioni personali in materia di dati assicurativi, pensione, fiscalità, prestazioni sociali. Più in generale, Service Canada offre inoltre informazioni e orientamento, cioè gestione diretta del dossier, per molteplici altri temi: creazione di impresa, viaggi all'estero, gestione delle esazioni, riconoscimento dei titoli formali delle competenze, ecc. Per valutare e migliorare questi servizi Service Canada ha messo in essere un Ufficio della soddisfazione dei clienti (Office for Client Satisfaction/Bureau de la satisfaction des clients) ed un Comitato consultivo del settore del volontariato e delle comunità. Centrelink (www.centrelink.gov.au), nato nel 1997 e al quale si è ispirato Service Canada, è una agenzia del governo australiano. La sua ambizione esplicita – ed esplicitata è servire l'Australia ad «assists people to become self-sufficient and supports those in need» (aiutando le persone ad essere autonome e aiutando le persone in difficoltà), Si tratta di uno sportello unico unificato *virtuale*, che eroga prestazioni e servizi ai pensionati, alle famiglie, agli studenti, ai disoccupati, ai soggetti portatori di diversa abilità. Lavora ed interagisce con tutti gli altri dipartimenti ministeriali e funziona a partire sia da un sito Internet e sia da centri di accoglienza che da *call center*.

Il termine stesso di sportello unico unificato è oggi diffuso ed abusato nei Paesi europei, tanto questi sportelli che si volevano unici si sono in realtà moltiplicati, che si tratti di occupazione, di famiglia o di handicap. L'esistenza di Service Canada e di Centrelink mostra che il principio di una interfaccia unica non è un sogno o un mito.

La grande difficoltà dei Paesi europei per la messa in essere di tali sportelli unici unificati integrati a scala nazionale è la separazione, cioè la frammentazione, della protezione sociale tra lo Stato, le Regioni e le collettività locali e gli organismi che erogano le prestazioni della sicurezza sociale. Fermarsi a questa

constatazione è tuttavia molto insufficiente ... La protezione sociale canadese ed australiana è sicuramente tanto complicata e a *governance* dispersa quanto quella presente nei diversi Paesi europei. Quindi non è la differenza di situazioni e di storia che può essere il principale ostacolo. È tuttavia vero che gli uffici unici unificati canadesi e australiani sono organizzati dallo Stato e non da organismi particolari e/o locali.

E non esiste un ostacolo tecnologico: i grandi operatori dei servizi e dei sistemi di informazione sono capaci di assicurare (certamente in condizioni di transizione difficili) le connessioni tra i sistemi.

Prosaicamente, uno sportello unico unificato potrebbe essere nei diversi paesi Europei un servizio su Internet del tipo www.servicepublic.fr (il portale dell'amministrazione francese) o www.italia.gov.it/itagov2 (l'italiano motore dell'amministrazione digitale) – entrambi sportelli unici unificati di informazione, o come lo statunitense Benefits.gov (che in più permette delle simulazioni). Questi servizi su Internet richiedono sia investimenti finanziari – che al momento non ci sono, sia l'unificazione di mezzi e informazioni disperse tra i Ministeri e gli Enti: attualmente manca l'integrazione, cioè che tutte le istituzioni nelle quali l'utente penetra da un punto di ingresso unico qualsiasi siano d'accordo a partecipare ...

Sarebbe un avvio per seguire quella strada che – strada improntata tanto al modello canadese che a quello australiano – assegna la priorità all'utente. Tutti rapporti, nazionali ed europei, si concludono segnalando la necessità di porre l'utente, il cliente, la persona al centro. Pochi partono da questo obiettivo. La necessità di ridurre la complessità prevede rinvii da una istituzione o da un programma all'altro, soprattutto per i meno favoriti.

Da un punto di vista molto concreto, alcune premesse e alcuni *cantieri* possono prefigurare lo sviluppo di questa logica dello sportello unico unificato. L'interconnessione di differenti basi di dati attraverso un codice unico che identifichi l'utente è talvolta osservata con circospezione in termini di libertà personale, questa però è esattamente la logica dell'integrazione dei servizi

Nel mondo della protezione sociale sono, oggi, soprattutto le istituzioni previdenziali che cooperano o che cercano di innovare proponendo ai loro utenti dei portali che permettano di gestire tutte le dimensioni del loro rapporto previdenziale [e qui non è estraneo il processo di crescita della previdenza complementare e il ruolo delle assicurazioni private]. Bisogna però osservare che in settori diversi dalla protezione sociale – ma importanti ormai per il quotidiano – le interconnessioni di dati sono già state rese possibili. Si pensi alle carte bancarie che permettono a tutti gli utenti, da un lato, di disporre in ogni banca di un accesso a denaro liquido e di pagare con degli strumenti informatici e, dall'altro lato, ai gestori (in questo caso le banche) di personalizzare come desiderano la relazione di servizio con i loro clienti e con gli altri utenti.

In conclusione, quattro tipi di messaggi possono alimentare un discorso favorevole all'implementazione di sportelli unici unificati in Europa:

- si tratta indubbiamente di una semplificazione drastica della relazione di servizio in favore dell'utente che non deve più girovagare tra gli sportelli tematici;
- è una logica che riporta all'essenza stessa del progetto della sicurezza sociale, la quale mira all'unità e alla uniformità piuttosto che alla frammentazione dei regimi, dei rischi e degli operatori;
- gli incrementi di produttività da parte sia degli utenti che dei servizi sono potenzialmente elevati;
- questi servizi integrati non favoriscono in primo luogo i più *fortunati* ma i più *svantaggiati*, che sono i primi a subire il peso della complessità generata dalla diversità degli sportelli.

Infine, questa logica degli sportelli integrati dei servizi può prendere piede se genera effettivamente del valore per l'utente, e che non si presenti invece come una fusione tra le istituzioni bensì come un servizio in favore degli utenti. Essa permette una importante trasformazione senza cambiare le istituzioni esistenti. Terminiamo con una formula: è complicato semplificare perché è facile rendere complesso

5.2 L'innovazione nei servizi alla persona

L'esaurirsi della produttività in quantità

Il motore della crescita, precedentemente legato agli incrementi di produttività in quantità grazie alla meccanizzazione attraverso la produzione sempre più rapida dei beni, si esaurisce.

La crescita del secolo scorso era prodotta attraverso i guadagni di produttività dell'industria che permettevano di creare, con la stessa quantità di lavoro e grazie all'utilizzo di macchine sempre più performanti, di quantità crescenti di beni.

I servizi, necessariamente senza guadagni di produttività in quando questi ultimi erano legati alla velocità della produzione, erano marginali. Non di meno erano di qualità perché li si aveva organizzati (servizi pubblici, sociali, amministrativi, ecc.) affinché i soggetti che vi lavoravano beneficiassero di incrementi del potere di acquisto prelevati su questi prodotti attraverso i beni.

Tutto funzionava bene fintanto che l'industria produceva una gran parte del PIL e fintanto che da essa proveniva i forti incrementi della produttività.

Il primo grande effetto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione è stato di automatizzare la produzione di beni. Ne risultano due conseguenze maggiori: in primo luogo, degli incrementi molto importanti della produttività poiché con un'ora di lavoro gli *automi* potevano produrre quantità considerevoli di beni. La quota dell'industria sul PIL si è considerevolmente ridotta, come era accaduto precedentemente per l'agricoltura con la meccanizzazione. In secondo luogo, una volta passata questa ultima fase di incrementi della produttività in quantità, i beni si sono messi a sprigionare nuovi guadagni di produttività in qualità, vale a dire legati all'ampliamento della gamma e alla crescita in gamma. Questi guadagni sono stati meno importanti rispetto agli incrementi di produttività in quantità (forse essenzialmente in ragione dell'incapacità degli statistici a misurare gli incrementi di produttività legati all'ampliamento della gamma dei beni offerti).

In sintesi, l'industria non rappresenta oggi che circa il 15% mediamente del PIL in tutti i Paesi ad economia avanzata e gli incrementi di produttività che essa

sprigiona, legati alla crescita della gamma delle varietà di beni proposti sono ridotti della metà in rapporto a quelli osservati nel secolo scorso.

Oggi grazie alla quantità e alla diversità dei beni fabbricati in automatico i consumatori dei Paesi sviluppati sono largamente equipaggiati di beni diversificati.

Al contrario, quei servizi la cui specificità caratterizzante è la messa a disposizione temporanea di un bene o di una persona che *porta e incorpora* il suo saper o non saper fare sono poco diversificati. In effetti la meccanizzazione non ha permesso di organizzare questa messa a disposizione temporanea altro che facendo venire i consumatori in dei luoghi dedicati (scuola, ospedale, amministrazioni, ...) per ricevere le stesse prestazioni. Però essi erano stati concepiti per essere di qualità poiché i loro addetti (i soggetti che vi lavoravano) beneficiavano di incrementi di potere di acquisto prelevati sull'industria.

Se oggi tutti questi servizi minimi potessero essere diversificati nuovi bisogni di massa sinora non soddisfatti potrebbero essere organizzati. Un giacimento di crescita di qualità è in vista.

Un nuovo motore della crescita

Grazie alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione si apre un nuovo motore della crescita, legato ad incrementi di produttività *in qualità* dei servizi.

E questo è possibile perché, dopo aver permesso l'automatizzazione della produzione dei beni, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione cominciano a permettere di organizzare in modo efficace la messa a disposizione temporanea – in tutti loro luoghi di vita (domicilio, luogo di vacanze, di lavoro, strada, ecc.) di persone che *portano e incorporano* dei saperi e dei saper fare e quindi di inventare numerose prestazioni diversificate. Questi nuovi servizi produrranno dei nuovi incrementi di produttività *in qualità*. Così come l'automatizzazione ha permesso la diversificazione dei beni, le infrastrutture di gestione della produzione sui luoghi di vita permettono di inventare nuove

prestazioni, sempre più sofisticate, e quindi di rendere i servizi *portatori* di questi stessi incrementi di produttività in qualità.

Queste nuove infrastrutture sono in piena evoluzione: e si migliorano giorno dopo giorno. Non trovando queste nuove infrastrutture sul mercato, le imprese che ne hanno bisogno per organizzare le nuove prestazioni devono idearle e produrle – mentre questo non è esattamente il loro mestiere. Invece che poter concentrarsi sul loro specifico mestiere che è, appunto, l'ideare nuove prestazioni le imprese passano molto del loro tempo a mettere in essere delle infrastrutture eterogenee. E anche quando se le procurano sul mercato non vi è alcuna certezza che le imprese trovino quelle che integrano le ultime innovazioni tecnologiche. E accade che numerose infrastrutture mediocri si moltiplicano. Esse mancano di visibilità e di semplicità perché il consumatore possa convertirsi facilmente a questo nuovo modo di soddisfare i suoi bisogni. I loro costi fissi condivisi appesantiscono il prezzo dei servizi e scoraggiano i consumatori. In breve, l'enorme mancanza di coordinamento tra tutti gli attori – che rallenta di suo il processo di messa in essere di una infrastruttura minimale condivisa – rallenta a sua volta il processo di creazione di tutte le prestazioni che potrebbero essere organizzate grazie a questa nuova infrastruttura.

Queste infrastrutture – che già ora permettono di mettere facilmente a disposizione temporanea le persone nei luoghi di vita, potrebbero anche mettere a disposizione temporanea i beni. I consumatori non sarebbero quindi più obbligati ad acquistarli. I beni potrebbero così essere più finemente adattati ai loro bisogni specifici in ogni istante. Invece di consumare da un lato un *maximum* di beni prodotti acquistati ed un *minimum* di servizi improduttivi i consumatori acquisterebbero nuovi prodotti che produrrebbero una nuova forma di incrementi di produttività in qualità che saranno delle messe a disposizione temporanea di beni e di persone in tutti i loro luoghi di vita.

Insomma se sapessimo accelerare i coordinamenti necessari a mettere a punto una infrastruttura minimale generica che permetta di organizzare efficacemente la messa a disposizione temporanea di beni e persone in tutti i luoghi di vita dei

consumatori saremmo capaci di gettare le basi per la creazione di una miriade di nuovi prodotti generatori di nuovi incrementi di produttività in qualità e quindi di una nuova crescita. I servizi alla persona non sono più soltanto i servizi sociali minimali improduttivi del secolo precedente, ma tutti i nuovi servizi che integrano dei beni che saranno destinati alle persone (= consumatori) per soddisfare più compiutamente i loro bisogni.

Questa crescita sarebbe capace di creare molti posti di lavoro. Basta, per convincersene, sapere che se ogni europeo consumasse un ora di questo tipo di servizio alla settimana questo creerebbe milioni di posti di lavoro. Ed è anche una crescita *pulita* fondata più sopra persone messe a disposizione nei luoghi di vita e sulla sostituzione di vecchi beni con dei nuovi ben pensati per questo tipo di soddisfazione dei bisogni (si ricordi il passaggio dal possesso di una bicicletta al fitto di una bicicletta – *vélo vélib*).

Un giacimento ad alto potenziale

Il giacimento impiegherà molto tempo ad avere l'ampiezza necessaria.

Per il momento questo nuovo giacimento di crescita è bloccato. In effetti, fin quando i servizi non sono produttori di produttività, bisogna che – per far nascere la domanda di nuovi servizi – i consumatori attingano dai bassi incrementi di potere di acquisto dei quali dispongono ancora e quindi rinunciano a dei prodotti dei quali avevano l'abitudine a consumare. Perché questi servizi siano di qualità bisogna maggiormente continuare ad attingere sui guadagni di produttività di beni per versare dei guadagni di potere di acquisto ai lavoratori che li erogano. Abbiamo visto che questi incrementi di produttività erano diventati troppo bassi per permettere una tale organizzazione di nuovi servizi. Infine, la concorrenza dei Paesi a basso costo della manodopera ha come duplice conseguenza quella di ridurre ulteriormente la quota dell'industria sul PIL e soprattutto di contrastare durevolmente la crescita dei redditi da lavoro dipendente e quindi ad orientare i consumatori verso l'acquisto di beni a minor prezzo, abbandonando i servizi considerati come troppo cari. Insomma, questo giacimento di crescita latente

costituito da questi nuovi servizi produttivi non può fiorire.

5.3 Il turismo, elemento chiave della dinamica dei territori

È facile concordare con l'affermazione che lo sviluppo del turismo mondiale offra ad ogni singolo Paese nuove e maggiori opportunità di sviluppo. Il turismo – ora tra le principali attività economiche europee, con milioni di posti di lavoro diretti e altrettanti di indiretti – costituisce un forte elemento per il miglioramento degli scambi con l'estero, un vivaio per l'occupazione ai differenti livelli di qualificazione in un periodo di risalita della disoccupazione ed un fattore di sviluppo armonioso dei territori fondato su una pianificata messa a valore delle loro risorse.

Ma le politiche pubbliche dedicate a questo settore hanno misura e mezzi per tali ambizioni? Niente è meno sicuro: le politiche pubbliche restano inchiodate alla sorpassata visione strategica dell'approccio marketing proprio al turismo e che porta inevitabilmente agli stessi schemi e alle stesse ricette da un Paese all'altro, da una regione all'altra, da una città all'altra.

Ma pianificare l'ambizione turistica di un Paese schiacciandosi pedissequamente sugli obiettivi e sui metodi degli altri Paesi concorrenti in un contesto oggi di accelerata globalizzazione significa accettare la certezza di un declassamento – costoso e duraturo, con a termine un suo corteo di chiusure di aziende e di perdite di posti di lavoro e delle spese fatte dai turisti e di desertificazione dei territori. Diciamolo con chiarezza: una tale evoluzione non è ineluttabile.

Poste in gioco e impatti del turismo sul territorio

La situazione a lungo favorevole del turismo europeo deriva, in primo luogo, dalla sua posizione storica e geografica: i singoli Paesi europei beneficiano singolarmente di una rendita di posizione grazie alla situazione di trovarsi, volta a volta nel corso della storia, all'incrocio di migrazioni nord-sud ed est-ovest del continente europeo prodotte dall'organizzazione dei sistemi di comunicazione e

dall'attrattività dei siti naturali e culturali.

Ciò che i secolari conflitti non avevano prodotto opponendo una Nazione ai suoi vicini – si pensi alla lunga storia di conflitti tra francesi, inglesi, tedeschi con le Nazioni vicine – lo sta realizzando il pacifico turismo secondo le regole del mercato: vale a dire l'appropriazione e la colonizzazione di terre e immobili largamente disponibili nelle aree dell'Ovest, dell'Est come del Sud da parte di inglesi, olandesi, belgi, tedeschi, russi e arabi ... I casi che più mostrano questa rivincita dell'economia sulla storia si situano, ad esempio, in Alsazia e nell'ovest della Polonia tedeschi comprano terreni e case, in Toscana Umbria e Campania gli inglesi acquistano interi borghi abbandonati ...

Il trasferimento della proprietà di elementi del patrimonio naturale, urbanistico e culturale è accompagnato da significative contropartite: prima le spese di investimento per l'acquisto di questi beni, poi i costi della ristrutturazione, in seguito i costi per la gestione, le spese per il consumo dei visitatori sono leve di redistribuzione territoriale di ricchezze e di creazione di posti di lavoro. E questi posti di lavoro sono tanto più permanenti quanto più corrispondono – soprattutto nelle aree meridionali – a delle migrazioni di *stranieri* sedotti dal clima e dalla qualità della vita di queste contrade ospitali nelle quali, spesso dopo averle frequentate nelle vacanze, decidono di abitarvi di modo duraturo e talvolta di viverci la loro *pensione*.

Il bilancio – provvisorio – che possiamo tracciare da queste nuove forme di occupazione dello spazio è contrastato: degli apporti demografici – ma che non rallentano affatto l'invecchiamento delle popolazioni – soprattutto nelle zone rurali e mediterranee; un surplus di consumo che genera un valore aggiunto attraverso la catena della distribuzione e/o per il consumo di alcuni prodotti; una valorizzazione dei territori e del patrimonio ma anche un aumento dei prezzi di terreni e immobili resi, contemporaneamente, meno accessibili agli *autoctoni* – e segnatamente ai più giovani.

In breve: turismo, villeggiatura, pensionamento attengono a fenomeni di mobilità che hanno cause e ritmi differenziati ma che producono effetti

comparabili sull'organizzazione e lo sviluppo dei territori.

Questi spostamenti turistici, per villeggiatura o per pensionamento sono fatti dagli europei nel loro insieme. Al punto che ogni singola Nazione di questo insieme non può eludere una riflessione sui caratteri e le conseguenze di queste nuove forme di migrazione che non sono motivate dalla ricerca di un lavoro ma che, generando una economia fondata sulla delocalizzazione della spesa, sono accompagnate da una ri-localizzazione di nuove forme di investimento, di consumo e quindi di posti di lavoro.

I trasferimenti indotti nel consumo, che rappresentano dei movimenti economici considerevoli a vantaggio di zone poco industrializzate – ed anche poco urbanizzate – di un dato Paese riguardano, in realtà, più ancora i *nazionali* che gli stranieri: residenze secondarie, brevi soggiorni, vacanze, ritorno al paese o ricerca di una terra soleggiata per la terza età sono costitutivi di un fenomeno di massa che si nutre del quadro e della qualità della vita di un dato Paese.

Ri-pensare il turismo a livello europeo

Uno sguardo europeo sul futuro del turismo: 6 sfide e 10 azioni da accogliere per rendere il continente europeo più attraente e competitivo. È questo l'input dello "Studio sulla competitività dell'industria europea del turismo" realizzato per conto della Direzione Generale Imprese e Industria di Bruxelles.

L'Unione Europea, secondo le statistiche, è la prima destinazione turistica al mondo: nel 2007 380 milioni di arrivi di turisti, pari al 42% del totale degli arrivi internazionali nel mondo. Degli arrivi internazionali ben il 70% è rappresentato da residenti europei.

Di più: l'Organizzazione mondiale per il turismo delle Nazioni Unite ha previsto un aumento degli arrivi internazionali fino a 717 milioni nel periodo 2007–2020.

In cifre

Il turismo è diventato ormai un settore di assoluta rilevanza per l'economia europea. Il settore alberghiero e dell'organizzazione dei viaggi impiega circa 2,8 milioni di persone, quasi 340 mila società (dati 2006), generando un giro d'affari di circa 290 miliardi di euro.

Il comparto è costituito soprattutto da piccole imprese, considerato che più del 90% delle società impiega meno di 10 persone. Negli ultimi dieci anni la creazione di posti di lavoro dell'industria europea del turismo è stata superiore alla media dell'economia europea nel suo complesso.

Insomma anche i dati, qualora ce ne fosse bisogno, confermano l'evidenza del nesso tra l'economia della conoscenza, il turismo, il mercato dei servizi, l'Europa, la globalizzazione. E per questo conoscere le sfide decisive che bisognerà affrontare diventa fondamentale. La Commissione Europea ci indica quindi 8 grandi tendenze globali, 6 sfide per l'industria turistica e una serie di azioni concrete da portare avanti.

Le tendenze

Globalizzazione, cambiamento demografico, accesso all'informazione, economia dell'esperienza, personalizzazione, sostenibilità, salute e benessere, modelli imprenditoriali a basso costo. Queste le parole che raccontano il presente e dovrebbero definire pure il futuro.

Il loro significato relativo al turismo è presto spiegato. La globalizzazione ha accorciato le distanze rendendo più facile la mobilità dei cittadini: internet e la rivoluzione digitale hanno chiuso il cerchio, offrendo a tutto e a tutti una propria visibilità e riconoscibilità.

Il cambiamento demografico tuttora in atto ha significato un invecchiamento della popolazione di tutte le società occidentali e un aumento delle famiglie composte da due persone: si stima che nel 2020 il 20% degli europei avrà più di 65 anni. Nuovi bisogni quindi per nuovi servizi, soprattutto nel turismo.

Economia dell'esperienza e personalizzazione traducono i cambiamenti dei bisogni degli utenti: acquistano valore le offerte costruite su misura del cliente, si punta sull'unicità dell'esperienza proposta come fattore di qualità dirimente.

Salute e benessere e sostenibilità sono uno dei temi ricorrenti a livello mondiale: maggiore attenzione all'ambiente, sostenibilità nel lungo periodo del business va di pari passo con la domanda di benessere psicofisico e di concetti *slow*.

Come il caso delle compagnie aeree *low cost*, accanto ai modelli tradizionali s'impongono su tutti i mercati modelli imprenditoriali/commerciali a basso costo, che riducono i prodotti e i servizi alle loro componenti di base.

Queste tendenze determinano le sfide che l'industria turistica europea dovrà affrontare nei prossimi anni e che necessitano di azioni e decisioni politiche concertate e transnazionali.

Le sfide

Le prime 3 sfide individuate sono: rafforzare l'industria europea del turismo come settore di servizi di qualità elevata, e renderle parte dell'economia della conoscenza, e posizionare meglio l'Unione europea come prima destinazione turistica nel mondo.

Il punto di partenza, la situazione attuale è infatti così riassunta:

a) le imprese del settore turistico in gran parte adottano ancora strategie centrate sul prodotto e/o sul prezzo piuttosto che sul consumatore e sul valore aggiunto;

b) mancanza di personale qualificato, squilibrio tra le professionalità richieste e il sistema formativo;

c) le infrastrutture turistiche sono relativamente datate e risalgono agli anni sessanta e settanta;

d) mancanza di un *brand* europeo forte riconosciuto e univoco.

Le prime tre sfide, le più difficili, si possono riassumere nel concreto con il bisogno di sostenere e migliorare la domanda turistica. Ma come?

Il documento suggerisce quattro azioni possibili che, se adottate, darebbero un contributo notevole.

Creare il marchio Europa, predisponendo un programma di marketing efficace e di lungo periodo.

I mercati emergenti possono costituire un'ottima risorsa per promuovere l'Europa e i suoi valori.

Occorre anche migliorare le condizioni di trasporto per i viaggiatori all'interno dell'Europa, attraverso una serie di accorgimenti come i tempi di attesa agli aeroporti, le restrizioni dei visti, l'integrazione tra i vari modi di trasporto, l'accessibilità delle attrazioni principali.

Fondamentale poi il lavoro sul fronte della qualità dei servizi. Si può cominciare dall'uniformare i criteri per la valutazione di standard qualitativi condivisi, fino a ipotizzare l'adozione di standard europei: da un sistema di classificazione alberghiera europeo a carte dei servizi uniche a metodi di *customer satisfaction*.

Infine mirare a una liberalizzazione del commercio e degli investimenti nei servizi, con una iniziativa mondiale (difficile però di questi tempi) rivolta soprattutto a quei paesi come Russia, Cina o Egitto i cui mercati sono spesso limitati da misure protettive.

Quarta sfida: sviluppare il turismo in modo sostenibile. Significa che benessere sociale, economico ed ecologico devono procedere insieme e che solo un turismo sostenibile riuscirà a mantenere la sua concorrenzialità nel lungo periodo.

Per assicurarsi quindi che lo sviluppo del turismo sia sostenibile occorre mettere in campo subito alcune azioni. In primis agire dal punto di vista fiscale e regolamentare perché le imprese adottino sempre di più comportamenti sostenibili nel tempo. Eliminare le inefficienze dei sistemi di trasporto: il documento per esempio indica la gestione del traffico aereo europeo come un sistema obsoleto, che andrebbe coordinato e integrato di più a livello unico centrale.

Dar vita a un turismo più sostenibile significa anche destagionalizzare i flussi turistici, incentivando programmi e proposte a livello europeo. Per esempio con programmi come Calypso (responsabile la Direzione Generale Imprese e Industria) rivolto ad anziani, giovani e famiglie in condizioni di disagio. Queste esperienze vanno ripensate e rimodulate anche in base alle nuove esigenze della società digitale di massa, per favorire forme innovative di fruizione dei servizi turistici.

Quinta sfida: aumentare il valore creato dalle risorse disponibili. Punto di partenza:

a) notevole frammentazione delle imprese europee;

b) marcata stagionalizzazione dei flussi turistici.

Considerato che la maggior parte delle imprese turistiche europee sono di dimensioni medio-piccole e che molto spesso manca la consapevolezza della struttura della catena del valore in cui operano, bisogna rafforzare la creazione di reti e la collaborazione tra gli attori coinvolti, sia a livello europeo che locale nell'ambito di destinazioni specifiche.

Lo studio propone anche di creare una piattaforma per l'industria del turismo a livello comunitario (un po' come fu fatto per l'agricoltura prima e per l'ambiente poi), in modo da rafforzare sostanzialmente il ruolo del turismo nell'economia europea.

Sesta e ultima sfida: assicurare sufficiente credito alle imprese, considerando i problemi comuni di accesso al finanziamento e soprattutto l'eccessiva e diversificata regolamentazione a livello europeo, nazionale, regionale e locale.

Per dare risposte concrete a questa sfida è necessario un intervento della politica europea. Bisogna uniformare il sistema di tassazione sulle imprese turistiche e semplificare il quadro amministrativo/normativo, per permettere una concorrenza efficace nell'industria del turismo.

É anche fattibile in breve tempo incentivare l'uso di alcuni fondi appositi già esistenti a livello europeo, ma soprattutto fissare una priorità turismo per il finanziamento dei programmi europei.

Insomma il turismo arriva in Europa. Pare che molte delle questioni siano comuni ai vari paesi e che, come in altri casi, adottare un punto di vista più generale possa facilitare la condivisione delle problematiche e la ricerca di soluzioni. Del resto, se non ora quando?

Le statistiche ci dicono che la durata media delle vacanze degli europei appartenenti alla classe di età sotto i 50 anni è diminuita tra il 1979 e il 2010 mentre quella degli europei con più di 65 anni cresceva: e che gli europei con più di 60 anni – che nel 2000 rappresentavano un quinto della popolazione – saranno un terzo della popolazione nel 2050.

Le residenze secondarie rappresentano oggi un alloggio su dieci in Europa, e il 9% di queste appartiene a dei residenti stranieri, cioè cittadini di un altro dei Paesi europei. Il loro numero è cresciuto mediamente del 40% tra il 1999 e il 2005, con le punte massime nelle regioni rivierasche – soprattutto quelle mediterranee.

Certo, il casolare rurale di famiglia trasformato, prima, in residenza secondaria e, poi, in luogo di residenza per la pensione non è comparabile alla villa costruita da un cittadino di un altro Paese europeo in Calabria, e meno ancora alla proprietà in Costa Azzurra o nei vigneti del Bordelais francese o delle Langhe piemontesi acquistata dai nuovi ricchi del Golfo persico o della Russia o anche da un

appartamento acquistato nel cuore delle grandi capitali europee dagli statunitensi.

Il fenomeno più visibile è quello degli acquisti operati dai cittadini europei in Europa: spagnoli nei Pirenei, italiani nelle Alpi marittime francesi, svizzeri nelle aree alpine del Nord Italia e nel Jura francese, tedeschi in Alsazia e in Lorena, belgi nel nord della Francia e nelle Ardenne, inglesi in Toscana: se il 93% dei proprietari stranieri di residenze secondarie in Europa sono *europei*, l'80% di questi provengono dall'Unione Europea. Si *legano* ad un area territoriale: e dopo avervi investito il loro risparmio vi *spendono* regolarmente una quota significativa del loro reddito (materiale e immateriale). Altrettanti movimenti di capitale per l'investimento e la manutenzione che danno luogo a dei trasferimenti di consumi perpetuati con l'occupazione di queste abitazioni.

Lo sviluppo delle attrezzature per le infrastrutture accompagna questa *messa in turismo* dei territori e rafforza l'attrattiva naturale dovuta alle favorevoli condizioni geografiche e climatiche ricercate dai visitatori. Miliardi di euro sono annualmente investiti nelle attrezzature turistiche: e sono queste stesse regioni, con una immagine turistica affermata, che sono generalmente classificate in testa al *palmarés* delle scelte di insediamento delle imprese, sempre più ansiose di attirare quadri e impiegati e di fidelizzarli attraverso una riconosciuta la qualità di vita e di *loisir*.

Si vede così come il turismo, sia in modo diretto che indirettamente, può contribuire a questo tessuto territoriale tanto prezioso di imprese e di centri di ricerca e di innovazione.

Se sommiamo le spese dei visitatori mordi e fuggi (i visitatori giornalieri di una data area) a quelle dei soggetti che si legano ad un territorio (i residenti secondari) vediamo quanto il trasferimento globale di risorse legato all'attrattiva di un territorio apporta all'economia tanto locale quanto nazionale ed europea.

L'insieme del consumo turistico realizzato su un territorio nazionale è dato (a) dal trasferimento di risorse proveniente dall'estero aggiungendo (b) la frequentazione e i consumi dei nazionali dei quali conviene – togliendo le spese di trasporto che non possono essere imputate alla sola sfera dell'ospitalità –

analizzare la ripartizione spaziale sia diffusa in un insieme del territorio e sia concentrato su un numero ristretto di stazioni turistiche, città e regioni.

Dei movimenti turistici inversi e di grande ampiezza contribuiscono, da un lato, alle forti diminuzioni della popolazione residente di numerosi comuni – soprattutto urbani, e, dall’altro lato, all’afflusso proporzionalmente più elevato nelle stazioni turistiche rivierasche e di montagna – ma molto sensibile ugualmente nelle città con lo sviluppo del turismo urbano – di visitatori autoctoni e stranieri per soggiorni lunghi o brevi, per *loisir* o per affari. E così la popolazione delle stazioni turistiche rivierasche o di montagna può moltiplicarsi per dieci, talvolta per venti nell’alta stagione o in inverno, causando non solo una variazione nei consumi ma anche la messa in essere di una economia fondata su attrezzature, mezzi di produzione e di posti di lavoro di grande ampiezza.

E i comuni urbani che dispongono di attrazioni culturali o di strutture per il *loisir* o per *affari* – che generano flussi di visitatori residenti e non residenti – possono vedere la loro popolazione fortemente accresciuta in certi specifici *momenti* nel corso dell’anno. Ad esempio Parigi, la cui popolazione è di circa 2.150.000 abitanti, conta abitualmente meno di 2 milioni di parigini presenti simultaneamente, e il loro numero scende a circa 1.600.000 nel periodo delle vacanze pasquali o natalizie per toccare 1.200.000 persone presenti durante la canicola del mese di agosto. Al contrario, i turisti – principalmente stranieri – che frequentano la capitale rappresentano in modo quasi costante una popolazione supplementare tra le 150 e le 200.000 persone. L’apporto di questa popolazione supplementare compensa ben oltre le partenze dei parigini fuori dal loro domicilio. Ben inteso in ragione dell’irraggiamento eccezionale che conferiscono questi visitatori alla capitale sul piano culturale, politico, scientifico, sportivo o commerciale ma anche per il fatto del livello elevato delle loro spese dirette e indirette.

Lo sviluppo e le prospettive del turismo internazionale – contabilizzando i movimenti internazionali di visitatori e non l’insieme degli spostamenti turistici – lasciano in effetti intravedere un raddoppio dei flussi mondiali entro il 2030,

malgrado l'attuale crisi economica. La quota di mercato dell'Europa nel settore dell'ospitalità di questi visitatori stranieri potrebbe quindi anch'essa quanto meno raddoppiare se una strategia vigorosa e rigorosa fosse definita e applicata. Questo non significa evidentemente che il peso economico del turismo nei singoli Paesi europei raddoppierebbe poiché, come sulla scala mondiale, il turismo domestico interno ad ogni Paese rappresenta mediamente circa i tre quarti dell'attività ricettiva.

Il mercato interno dei singoli Paesi europei è maturo, e la sua evoluzione sarà lenta e settoriale (ad esempio, l'aumento del mercato degli anziani nei singoli Paesi europei e nell'insieme dell'Unione Europea). La scommessa è quindi duplice: da un lato, consolidare il mercato interno – che assicura lo zoccolo di una posizione turistica e della performance economica; dall'altro lato, far progredire progressivamente l'accesso del turismo internazionale non *sganciandosi* dal ritmo globale di crescita degli scambi internazionali.

Un tale obiettivo implica delle nuove strategie strategiche: si tratta di far passare il turismo dall'*economia della raccolta* ad una *economia della cultura* mirando a mettere in valore le risorse in maniera metodica, organizzata, pianificata e durevole. Questa mutazione necessita di una rivoluzione culturale: in effetti se il turismo europeo ha potuto prosperare nel secolo scorso in maniera largamente spontanea, oggi la globalizzazione ha condotto numerosi Paesi ad organizzarsi con professionalità per preparare e mettere sul mercato delle offerte attrattive e competitive.

Queste nuove offerte, spesso sviluppate in prossimità dei grandi mercati in corso di emersione nella zona Asia-Pacífico, si caratterizzano per un alto livello di prestazioni che associano concetti innovanti, qualità delle attrezzature e professionalità degli attori. La competitività di queste offerte è, ben inteso, rafforzata dai modesti costi salariali che si applicano tanto nella realizzazione delle attrezzature che nei servizi stessi. La destinazione europea è quindi minacciata e il suo futuro a termine compromesso se un recupero non viene avviato rapidamente sulla base di una rinnovata strategia.

Quale strategia per uno sviluppo, naturalmente durevole, del turismo nei Paesi europei?

Questa forma di rivoluzione culturale consisterà, in primo luogo, nel far riconoscere il turismo come una delle prime poste in gioco delle politiche – comunitarie, nazionali e territoriali – sul piano degli obiettivi, dei metodi e dei mezzi. Non attraverso una azione centralizzata che non sarebbe in sintonia con la natura stessa della risorsa turistica, la cui ricchezza si fonda sulla diversità dei suoi componenti e dei suoi attori. Né avvantaggiata da una concentrazione di mezzi finanziari comparabili a quelli di cui beneficiano dei settori economici tradizionali – soprattutto agricoli ed industriali – animati da *lobbies* potenti ed efficaci.

Occorre ricordare che l'automobile o le industrie agro-alimentari – il cui saldo esportatore positivo era sino a qualche tempo fa uno degli orgogli dell'Europa – oggi aggravano il deficit provocato dalla bilancia energetica malgrado tutte le attenzioni di cui hanno beneficiato da parte dei vari Governi nazionali dei singoli Paesi europei che si sono succeduti nel tempo? Nel contempo il turismo, e malgrado la disistima nella quale sono stati tenuti le sue possibilità e i suoi attori, si è elevato al primo rango delle attività esportatrici e potrebbe fare ancor meglio se le sue debolezze fossero corrette e le sue potenzialità identificate e messe in valore.

Questa messa in valore del potenziale di sviluppo di cui dispone l'insieme dei Paesi europei grazie al turismo deve poggiare su un doppio sforzo di ricerca e sviluppo (R&S), da un lato, e di professionalizzazione degli attori, dall'altro, al fine di trasformare questo settore – in qualche anno e in maniera durevole – in una reale *industria del futuro* fortemente creatrice di posti di lavoro e di export. L'obiettivo al cuore di questa strategia è di trasformare il turismo, tradizionalmente concepito come una attività di servizi ricettivi, in una attività intersettoriale di produzione di ospitalità e di export fondandosi sui dinamismi che possono favorire la sua trasversalità.

In effetti il turismo associa ad attività economiche definibili come *caratteristiche* (quali ad esempio l'*hôtellerie* e le agenzie di viaggio) delle attività

che non esisterebbero senza di lui, cioè numerose attività produttrici di beni e servizi dette *connesse* che contribuiscono al *prodotto turistico finale* e si sviluppano con lui: *loisir*, ristorazione, trasporti, ecc. È questa specificità – messa in luce da una trentina d’anni in Europa nel quadro delle contabilità nazionali (il *conto satellite del turismo* ne misura annualmente la portata in numerosi Paesi europei). Tutte le conseguenze utili per l’azione che derivano da questa semplice constatazione non sembrano essere state ancora tratte sino ad oggi.

I singoli Paesi dell’Unione Europea e i loro territori che godono di una immagine e di risorse considerevoli si prestano in modo particolare ad un tale percorso di valorizzazione: E citiamo solo tre esempi:

- le attività legate alla montagna e agli sport invernali (produzione di materiali e di attrezzature individuali, costruzione di sciovie, ecc.): tanti territori di montagna dispongono di carte vincenti eccezionali per costituire poli di eccellenza a raggio internazionale in questo settore;
- le attività legate al mare (filiera nautica, crocierismo, attrezzature portuali, materiali e attrezzature individuali per lo sport e le attività balneari, ecc.): la quasi totalità delle coste europee appaiono in grado di giocare le loro carte vincenti in questo settore;
- congressi, fiere ed esposizioni (costruzione e gestione di Palazzi dei congressi e centri espositivi, materiali per riunioni, nuove tecnologie e attrezzature per la comunicazione, ...), largamente concentrati nelle grandi aree urbane, richiedono un percorso coordinato dell’insieme degli attori per posizionarsi come poli internazionali specializzati, capaci di fare concorrenza alle altre grandi metropoli mondiali sempre più dinamiche.

I corrispondenti criteri di sviluppo devono mirare a migliorare la produttività dei territori, a pianificare e ridurre il consumo di spazi e di risorse non rinnovabili, ad accrescere il valore aggiunto delle produzioni turistiche, segnatamente attraverso uno sforzo di innovazione condotto con gli organismi di ricerca e di sviluppo (R&S) – allo stadio dell’investimento come a quello del funzionamento

–. A trasferire nei programmi di formazione i risultati delle ricerche e delle loro applicazioni, infine a creare sul posto le condizioni per l'insediamento duraturo e non de-localizzabile di strumenti della produzione.

E facendo questo possono essere aperte nuove piste per la pianificazione e lo sviluppo dei territori in quelle regioni che beneficiano già di una innegabile attrattività e di una qualità di vita che ne fanno delle destinazioni ricercate sia dai turisti come dagli investitori.

Proposte di misure per l'applicazione della strategia dello sviluppo turistico durevole dei territori

Non analizziamo né affrontiamo qui le molteplici proposte che interessano l'insieme della politica turistica enunciate in rapporti, seminari e colloqui che intrecciano gli scambi sul turismo per concentrarci invece su due assi: la pianificazione dei territori e la costituzione di reti strategiche che, all'interno dei tessuti urbani, associano imprese e centri di ricerca e sviluppo (R&S).

L'asse principale della pianificazione economica dei territori merita di prendere in conto la capacità di sviluppo che offrono le città e i centri turistici prodotti dalla crescita turistica: numerosi esempi in tutta Europa mostrano che delle città a frequentazione e sviluppo inizialmente fondati sul turismo costituiscono un supporto privilegiato dello sviluppo urbano integrale e vanno oltre i concetti tradizionali della specializzazione e della zonizzazione urbana, soprattutto attraverso l'insediamento di attività permanenti e di posti di lavoro a tempo indeterminato.

Al di là di questo orientamento generale differenti misure appaiono urgenti per passare dall'*economia della raccolta* ad una *economia della cultura*:

- mettere in campo un vasto programma di ristrutturazione e della manutenzione dei beni immobiliari destinati al *loisir*, in montagna e sui litorali, senza il quale i costi turistici si moltiplicheranno, trascinando l'immagine e l'economia turistica di un Paese in una spirale negativa. Si tratta di un vasto *cantiere*, complesso e costoso, vale a dire anche di una

opportunità in termini di investimento e di occupazione. I numerosi lavori di analisi e di indagine dedicati a tale soggetto devono oggi servire da supporto alla formulazione di un ambizioso progetto;

- vengono regolarmente annunciati programmi che mirano alla ristrutturazione e alla manutenzione, da un lato, dell'*hôtellerie* e, dall'altro lato, dei villaggi vacanza: questi programmi andrebbero realmente avviati e potrebbero contribuire a questo aggiornamento dell'offerta di attrezzature; andrebbero però vincolati nella loro definizione e nella loro offerta alla coordinazione secondo strategie territoriali coerenti con l'avanzare dei prodotti;
- sui litorali in particolare, spazio sensibile per eccellenza, deve definirsi una rinnovata politica conforme ai principi della protezione ambientale.

Ma l'intreccio tra le griglie territoriali apre nel campo del turismo prospettive applicative esemplari:

- mettere in essere poli di eccellenza turistica su tutto il territorio europeo associando collettività territoriali, imprese, università, scuole e organismi di ricerca e finalizzandole sui temi della diversità e sulle ricchezze turistiche (materiali e immateriali) dei territori;
- attivare i mezzi e i metodi di funzionamento in reti (basi di dati e centri di risorse virtuali, *e-learning*, ecc.);
- creare ed organizzare concorsi di idee e bandi per progetti internazionali per favorire l'innovazione in materia di pianificazione turistica, di urbanistica per il turismo, di architettura per il turismo e del turismo che prendano in conto i criteri della durabilità – con applicazioni prioritarie nei poli di eccellenza turistica;
- aprire i grandi programmi di ricerca (nazionali e comunitari) alla ricerca e sviluppo (R&S) applicata al turismo al fine di favorire l'innovazione in questo settore;
- migliorare e potenziare la professionalizzazione delle filiere di produzione turistica attraverso la definizione e la messa in essere

concertate di un programma di formazione (iniziale e continua) adattata ai differenti livelli e ai differenti mestieri interessati. E, per questo scopo, perfezionare i programmi e gli insegnamenti specializzati per una migliore professionalizzazione;

- semplificare drasticamente le condizioni dell'imprenditorialità nelle materie del turismo e favorire la creazione di imprese e gli investimenti in questo settore;
- mettere in essere un centro europeo per le risorse, la vigilanza e l'intelligenza turistica adatto a capitalizzare e diffondere in rete le esperienze e i risultati delle ricerche condotte sia nei singoli Paesi europei che nel mondo;
- aprire il concetto di polo d'eccellenza turistica per favorire gemellaggi con l'esterno, la cooperazione e l'export dei saper fare dei territori, valorizzare l'immagine dei territori in questo settore e il suo irraggiamento culturale ed economico
- sviluppare le operazioni dei cosiddetti *grandi eventi* a dimensione internazionale e a forte impatto territoriale in modo concertato a livello sia locale che nazionale ed europeo tenendo conto dell'intreccio dei grandi gruppi *sponsor* nei settori della cultura, dello sport, delle fiere e congressi, ecc.

Riferimenti Bibliografici

Aghion, Ph., Howitt, P. (1992). *A Model of Growth through Creative Destruction*. *Econometrica*, 60, pp. 323-351.

Aghion, Ph., Howitt, P. (1998). *Endogenous Growth Theory*. Cambridge: MIT Press.

Anderson, C. (2009). *Free!. The Future of Radical Price*. New York: Hyperion (trad. it., *Gratis*. Milano: Rizzoli, 2009).

Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.

Bagnasco, A. (1988). *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*. Bologna: Il Mulino.

Bagnasco, A. (1994). *Fatti sociali formati nello spazio. Cinque lezioni di sociologia urbana e regionale*. Milano: Franco Angeli.

Bagnasco, A. (a cura di) (1985). *L'altra metà dell'economia. La ricerca internazionale sull'economia informale*. Napoli: Liguori.

Bagnasco, A. (a cura di) (1990). *La città dopo Ford*. Torino: Bollati-Boringhieri.

Bagnasco, A. Messori, M. (1975). *Tendenze dell'economia periferica*. Torino: Editoriale Valentino della Fondazione Agnelli.

Bagnasco, A. Messori, M., Trigilia, C. (1978). *Le problematiche dello sviluppo italiano*. Milano: Feltrinelli.

Bagnasco, A., Negri, N. (1993). *Classi, ceti, persone. Esercizi di analisi sociale localizzata*. Napoli: Liguori.

Banque mondiale (2009). *Repenser la géographie économique, Rapport sur le développement dans le monde*. éd. 2009.

Barca, F. (2009). *An agenda for a reformed cohesion policy: a place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. Independent

report prepared at the request of D. Hubner, Commissioner for Regional Policy, april.

Bauman, Z. (1998). *Globalization: The Human Consequences*. New York; Columbia University Press (trad. it., *Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari: Laterza, 1999).

Beccatini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologna: Il Mulino.

Becattini, G. (2000a). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Torino: Bollati Boringhieri.

Becattini, G. (2000b). *Il distretto industriale*. Torino: Rosenberg & Sellier.

Beccatini, G., Sforzi, F. (cur.) (2002). *Lezioni sullo sviluppo locale*. Torino: Rosemberg & Sellier.

Birkinshaw, J., Mol, J.M. (2007). *Giant Steps in Management. Innovations that Change the Way you Work*. Edinburgh: Financial Times–Prentice Hall.

Bourdieu, P. Passeron, J.-C. (1970). *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Minuit (trad. it., *La Riproduzione. Teoria del sistema scolastico ovvero della conservazione dell'ordine culturale*, Rimini, Guaraldi, 1972).

Breton, A. (1970). *Les vases communicants*. Paris: Gallimard (trad. it., *I vasi comunicanti*, Roma, Lucarini, 1990).

Brondizio, E.S., Ostrom, E., Young, O.R. (2009). *Connectivity and the Governance of Multilevel Social-Ecological Systems: The Role of Social Capital*. *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 34, november, pp. 252-278.

Buclet, N. (2007). *Economie de fonctionnalité, consommation et développement durable*. in Matagne, P., *Le développement durable en questions*. Paris: L'Harmattan, pp. 85-102.

Buclet, N. (2008). *L'économie de fonctionnalité: infléchir le poids de la consommation*. *La Revue de la CFDT*, vol. 88, pp. 15–20.

Carbognin, M. (1999). *Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*. Milano: Franco Angeli.

Chesbrough, H.W., Garman, A.R. (2009). *How Open Innovation can help you to Cope in Lean Times*. *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 12, december, pp. 68–72.

Commissione delle Comunità Europee (2005). *Libro verde: “Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici”*. Bruxelles.

Conseil de la science et de la technologie (2003). *L’innovation dans les services. Pour une stratégie de l’immatériel*. Rapport et avis, Gouvernement du Québec.

Dartiguepeyrou, C. (dir.) (2010). *Prospective d’un monde en mutation*. Paris: L’Harmattan.

Davezies, L. (2006). *La métropole, joker du développement territorial... sur le papier*. *Revue d’économie financière*, novembre, n. 86.

Davezies, L. (2007). *Croissance sans développement en Île-de-France*. rapporto per l’Institut Caisse des dépôts pour la recherche e per la Direction du Développement Territorial de la Caisse des dépôts, Œil-Université Paris 12, polyg., 63 p.

Debonneuil, M. (2007). *L’Espoir économique. Vers la révolution du quaternaire*. Paris: Bourrin.

Dei Ottati, G. (1994). *Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district*. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 18, 6, pp.529-546.

Dematteo, L. (2009). *La corsa verso la Romania degli imprenditori italiani. Circolazioni, asimmetrie e narrazioni*. sito [www notre-europe.eu](http://www.notre-europe.eu).

Dyer, J.H., Gregersen, H.B., Christensen, C.M. (2009). *The Innovator’s DNA*. *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 12.

Drucker, P. (1986). *Innovation & Entrepreneurship* New York: Perennial Library.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books (trad. it., *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*. Milano: Mondadori, 2003).

Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. New York–London: Routledge.

Florida, R. (2008). *Who's Your City?*. New York: Basic Books.

Jany-Catrice, F., Kampelmann, S. (2007). *L'indicateur de bien-être économique: une application à la France*. *Revue française d'économie*, juillet, vol. 22. n. 1, pp. 107-148.

Fujita, M., Krugman, P., Venables, A. (1999). *The spatial economy: cities, regions and international trade*. Cambridge: MIT Press.

Giarini, O., Liedtke, P.M., Scarioni, A. (2000). *Come lavoreremo. Servizi, tecnologia e occupazione nella nuova economia del servizio*. Milano: Franco Angeli.

Giarini, O., Stahel W. (1989). *The Limits to Certainty – Facing Risks in the New Service Economy*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers (trad. it., *Il limite della certezza. Affrontare i rischi nella nuova economia di servizio*. Milano: Etas, 1993).

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity (trad. it., *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*. Bologna: Il Mulino, 1994).

Glaeser, E.L. (2008). *Cities, Agglomeration and Spatial Equilibrium*. Oxford: Oxford University Press.

Glaeser, E.L. (2010). *The Economics of Agglomeration*. Chicago: University of Chicago Press.

Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique*. Paris: Dunod, 3e éd.

Godet, M. (2009). *Le courage du bon sens*. Paris: Odile Jacob.

Gorz, A. (1975). *Écologie et politique*. Paris: Galilée (trad. it., *Ecologia e politica*. Bologna: Cappelli, 1978).

Guellec, D., Ralle, P. (2003). *Les nouvelles théories de la croissance*. Paris: La Découverte, V ed.

Habermas, J. (1962). *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Neuwied: H. Luchterhand Verlag (trad. it., *Storia e critica dell'opinione pubblica*, Bari, Laterza, 1977).

Héber-Suffrin, C., Héber-Suffrin, M. (1992). *Échanger les savoirs*. Paris: Desclée de Brouwer.

Hirschman, A.O. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press (trad. it., *La strategia dello sviluppo economico*. Firenze: La Nuova Italia, 1968).

Hoseus, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.

Howkins, J. (2001). *The creative economy: how people make money from idea*. London: Penguin Books (nuova edizione rivista 2007).

Hurstel, D. (2009). *La Nouvelle Économie sociale. Pour réformer le capitalisme*. Paris: Odile Jacob.

Jacobs, J. (1984). *Cities and the Wealth of Nations. Principles of Economic Life*. New York: Random House

Jacobs, J. (1992). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Vintage Book (trad. it., *Vita e morte delle grandi città. Saggio sulle metropoli americane*. Torino: Einaudi, 2009).

Kline, S., Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation*. in Landau, R., Rosenberg, N. (eds.). *The Positive Sum Strategy*. Washington, DC: National Academy Press, pp. 275–306.

Kolm, S.-C. (1984). *La Bonne Économie: la réciprocité générale*. Paris: PUF.

- Krugman, P. (1994). *Peddling prosperity: economic sense and nonsense in the age of diminished expectation*. New York: Norton & Co. (trad. it., *Un'ossessione pericolosa. Il falso mito dell'economia globale*. Milano: Etas, 1997).
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. Cambridge: MIT Press (trad. it., *Geografia e commercio internazionale*. Milano, Garzanti, 1995).
- Landry, Ch. (2000). *The creative city, a tool kit for urban innovators*. London: Earthscan publications
- Landry, Ch. (2006). *The Art of City Making*. London: Earthscan publications (trad. it., *City making. L'arte di fare le città*. Torino: Codice, 2009).
- Latour, B. (1999). *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie*. Paris: La Découverte (trad. it., *Politiche della natura. Per una democrazia delle scienze*. Milano: Cortina, 2000).
- Leader (1996). *Guide méthodologique pour l'analyse des besoins locaux d'innovation*. Observatoire européen Leader.
- Leader (1999). *La compétitivité territoriale. Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience Leader*. Observatoire européen Leader (décembre).
- Leader (2000). *Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience Leader*. Observatoire européen Leader (février).
- Loughlin, J. (2000). *Regional Autonomy and State paradigm shifts*. in *Western Europe in Regional and federal studies*, vol. 10, n. 2, pp. 10–34.
- Magnaghi, A. (1990). *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo come alternativa strategica*. Milano: Franco Angeli.
- Marinetti, M. (2003). *Who wants to be an active citizen? The Politics and Practice of Community Involvement*. *Sociology*, vol. 37, n. 1 (february), pp. 103–120.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan & Co. (trad. it., *Principi di economia*. Torino: Utet, 1959).

Minardi, E., Di Francesco, G. (a cura di) (2003). *Paradigmi sociologici per lo sviluppo locale*. Faenza: Homeless Book.

Morgan, B. (2001). *Intégration économique et croissance régionale*. in Jouen M. (éd.). *Comment renforcer la cohésion économique et sociale après 2006?* Notre Europe (www notre-europe eu).

Morin, E. (1999). *Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris: Unesco-Seuil (trad. it., *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Milano: Cortina, 2001).

Moulaert, F. (2000). *Globalisation and integrated area development in European cities*. Oxford: Oxford University Press.

Moulaert, F., Nussbaumer, J. (2005). *The Social Region. Beyond The Territorial Dynamics of The Learning Economy*. *European Urban and Regional Studies*, 12(1), pp. 81-100.

Moulaert, F., Nussbaumer, J. (2008). *La Logique sociale du développement territorial*. Le Delta: Presses de l'Université du Québec.

Mouzelis, N. (1997). *Conceptualizing complexity on the socio-cultural and educational levels*. Comunicazione al Colloquio EAEPE, Athènes.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford, University Press (trad. it., *The Knowledge Creating Company, – Creare le dinamiche dell'innovazione*. Milano: Guerini e Associati, 2005).

O'Hara, P.A. (1997). *Capital, the wealth of the nations and inequality in the contemporary world*. Working paper, Department of Economics, Curtin University of Technology.

OCDE Organisation for Economic Co-operation and Development (2005). *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed*

Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. European Commission Eurostat (III ed).

OCDE Organisation for Economic Co-operation and Development (2006). *The new rural paradigm: policies and governance.* OCDE (juin).

Ostrom, E. (2009). *A Polycentric Approach for Coping with Climate Change.* Policy Research Working Paper, WPS5095, The World Bank.

Paquot, T., Younes, C. (2010). *Philosophie de l'environnement et milieux urbains.* Paris: La Découverte.

Paquot, T., Younès, C. (éds) (2009). *Le Territoire des philosophes. Lieu et espace dans la pensée au XXe siècle.* Paris: La Découverte.

Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time.* New York: Ferrar & Rinehart (trad. it., *La grande trasformazione. Le origini politiche ed economiche della nostra epoca.* Torino: Einaudi, 1974).

Polanyi, K. (1971). *Primitive, Archaic, and Modern Economics: Essays of Karl Polanyi.* Boston: Beacon Press (trad. it., *Economie primitive, arcaiche e moderne.* Torino: Einaudi 1980).

Polanyi, K. (1977). *The Livelihood of Man (Studies in social discontinuity).* New York: Academic Press (trad. it., *La sussistenza dell'uomo. Il ruolo dell'economia nelle società antiche.* Torino: Einaudi, 1997).

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension.* New York: Anchor Books (trad. it., *La conoscenza inespresa,* Roma, Armando, 1979).

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York: The Free Press – Simon & Schuster, (trad. it., *Il vantaggio competitivo delle nazioni.* Milano: Mondadori, 1991).

Porter, M.E. (1998). *Clusters and the new economics of competition.* Harvard Business review, November-december, pp. 77–90.

Putnam, R.D. (with Leonardi, R. and Nannetti, R.) (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press (trad. it., *La tradizione civica delle regioni italiane*. Milano: Mondadori, 1997).

Putnam, R.D. (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, *Journal of Democracy*, VI, n. 1, January, pp. 65-78.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster (trad. it., *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*. Bologna: Il Mulino, 2004).

Rahnema, M. (2003). *Quand la misère chasse la pauvreté*. Paris: Fayard/Actes Sud (trad. it., *Quando la miseria diventa povertà*. Torino: Einaudi, 2005).

Ray, C. (1998). *Culture, intellectual property and territorial rural development*. *Sociologia ruralis*, n. 38 (Issue 1, April), pp. 3-20.

Reich, R.B. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. New York: Knopf (trad. it., *L'economia delle nazioni. Come prepararsi al capitalismo del Duemila*. Milano: Il Sole 24 Ore Pirola, 1993).

Reich, R.B. (2000). *The Future of Success: Working and Living in the New Economy*. New York: Vintage Books (trad. it., *L'infelicità del successo*, Roma, Fazi, 2001).

Reich, R.B. (2007). *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Knopf (trad. it., *Supercapitalismo. Come cambia l'economia globale e i rischi per la democrazia*, Roma, Fazi, 2008).

Reinhart, C., Rogoff, K. (2009). *This time is different, eight centuries of financial folly*. Princeton: Princeton University Press.

Rifkin, J. (2000). *The Age of Access*. Los Angeles: Tarcher pub. (trad. it., *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*. Milano: Mondadori, 2001).

- Romer, P. (1990). *Endogenous Technological Change*. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, 5, pp. 71-102.
- Sabel, Ch. (1996). *Irlande – Partenariats locaux et innovation sociale*. Publications OCDE Développement territorial.
- Sacco, P.L., Ferilli, G. (2006). *Il distretto culturale evoluto nell'economia post-industriale*. *Working papers*, Università IUAV di Venezia, Dipartimento delle Arti e del Disegno industriale.
- Sacco, P.L., Tavani Blessi, G. (2005). *Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio*. *Global&Local Economic Review*, VIII, 1, Edizioni Tracce.
- Sassen, S. (1991). *The Global City*. Princeton: Princeton University Press (trad. it, *Le città globali*. Torino: UTET, 1997).
- Sauvage, P. (éd.) (1996). *Réconcilier l'économique et le social – Vers une économie plurielle*. Publications OCDE Développement territorial.
- Schumpeter, J.-A. (1954). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: George Allen & Unwin (trad. it., *Capitalismo, socialismo e democrazia*. Milano: Etas, 2001).
- Schumpeter, J.-A. (2010). *Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell'economia globale*. Milano: Etas, 2010 (saggio già pubblicato in Schumpeter 1954).
- Sorel, M. (2007). *Le puzzle de l'intégration*. Paris: Mille et une nuits-Fayard.
- Stengers, I. (2002). *Sciences et pouvoirs. La démocratie face à la technoscience*. Paris: La Découverte.
- Taddei, F. (2009). *Training creative and collaborative knowledge-builders: a major challenge for 21st century education*. Paris: OCDE.
- Taguieff, P.A. (2001). *Résister au bougisme: démocratie forte contre mondialisation techno-marchande*. Paris: Mille et une nuits.

Trigilia, C. (1981). *Sviluppo economico e trasformazioni socio-politiche dei sistemi territoriali a economia diffusa. Quaderni della Fondazione Feltrinelli*, n. 16.

Trigilia, C. (2001). *Capitale sociale e sviluppo locale*. in AA.VV., *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*. Bologna: Il Mulino, pp. 105-131.

United Nations World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future (the Brundtland Report)*. Oxford: Oxford University Press.

Vagaggini, U. (1991). *Sistema economico e agire territoriale*. Milano: Franco Angeli.

Valentino, P. (2002). *I distretti industriali. Nuove opportunità di sviluppo del territorio*. Milano: Sperling & Kupfer.

Van Parijs, P. (1991). *Les deux écologismes*, in de Roose, F., Van Parijs, P. (dir.). *La pensée écologiste: essai d'inventaire à l'usage de ceux qui la pratiquent comme de ceux qui la craignent*. Bruxelles: De Boeck Université, pp. 135-155.

Venables, A. (2005). *Economic geography: spatial interactions in the world economy*. paper written for the «Oxford Handbook of political economy», 5/Jan/05.

Veltz, P. (2008). *La Grande Transition. La France dans le monde qui vient*. Paris: Seuil.

Vivant, E. (2009). *Qu'est-ce que la ville créative?* Paris: PUF.

Weber, M. (1904-1905). *Die protestantische Ethik und der «Geist» des Kapitalismus*. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, XX, pp. 1-54; XXI, pp. 1-110 (trad. it., *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Roma, Sansoni, 1945).

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press (trad. it., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Cortina, 2006).

Wenger, E.C., Snyder, W.M. (2000). *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. *Harvard Business Review*, January-february, pp. 139-145.

Wood, Ph., Landry, Ch. (2008). *The intercultural city, planning for diversity advantage*. London: Earthscan.

Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty. Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs (trad. it., *Un mondo senza povertà*. Milano: Feltrinelli, 2008).

Zolo, D. (2004). *La globalizzazione. Una mappa dei problemi*. Roma-Bari: Laterza.

Zweig, S. (1943). *Die Welt von Gestern. Erinnerungen eines Europäers*. Stockholm: Bermann-Fischer (trad. it., *Il mondo di ieri: ricordi di un europeo*. Milano: Mondadori, 1979).

IRPPS Monografie

Titoli pubblicati

1. *Alternative patterns of family life in modern societies*. Edited by Lea Shamagar-Handelman, Rossella Palomba. (IRPPS Monografie n. 1, 1987).
2. *Le famiglie italiane degli anni '80*. A cura di Adele Menniti. (IRPPS Monografie n. 2, 1991).
3. *People, policy and perspectives: a comparative survey on population policy acceptance in Italy and in the Netherlands*. Edited by Hein Moors, Rossella Palomba. (IRPPS Monografie n. 3, 1991).
4. *Migration and regional development in Italy*. Marc Temote, Antonio Golini, Bruno Cantalini. (IRPPS Monografie n. 4, 1991).
5. *La città di Venezia: un'analisi territoriale delle differenze di genere*. Adele Menniti, Maura Misiti, Rossella Palomba, Susanna Terracina. (IRPPS Monografie, n. 5, 1995).
6. *Politiche familiari, welfare e sviluppo sostenibile*. Contributi dei borsisti del Fondo sociale europeo. (IRPPS Monografie, n. 6, 1996).
7. *La salute degli anziani in Italia*. Atti del Convegno di Roma, 21-22 marzo 1995. Roma: Consiglio Nazionale delle Ricerche. Progetto finalizzato invecchiamento, Istituto di Ricerche sulla Popolazione, Istituto Nazionale di Statistica. (IRPPS Monografie n. 7, 1997).
8. *Aspetti e problemi dell'invecchiamento della popolazione*. Antonio Golini, Paola Bruno, Plautilla Calvani. (IRPPS Monografie n. 8, 1997).
9. *Veneto: le donne in cifre*. A cura di Adele Menniti, Maura Misiti, Rossella Palomba. (IRPPS Monografie n. 9, 1997).
10. *Mezzogiorno e migrazioni interne*. A cura di Corrado Bonifazi. (IRPPS Monografie n. 10, 1999).
11. *Le scienze sociali e la nuova crisi balcanica. Materiali del progetto di fattibilità*. A cura di Corrado Bonifazi. (IRPPS Monografie n. 11, 2001).
12. *Contributions to international migration studies*. Edited by Corrado Bonifazi, Giuseppe Gesano. (IRPPS Monografie n. 12, 2002).
13. *Aforismi, visioni e divagazioni intorno ad una parola... RICERCARE che è il motore della vita*. Sveva Avveduto, Fabio Fornasari. (IRPPS Monografie n. 13, 2011).
14. *Saperi in rete: scenari e prospettive su popolazione, welfare, scienza e società*. A cura di Sveva Avveduto. (IRPPS Monografie 2013).
15. *Networked Together: Designing Participatory Research in Online Ethnography*. Edited by Paolo Landri, Andrea Maccarini, Rosanna De Rosa. (IRPPS Monografie, 2014).
16. *Creatività, innovazione e attrattività dei territori. Analisi teorica e campo teorico per un Progetto di ricerca*. Andrea Salvatore Antonio Barbieri. (IRPPS Monografie, 2014).

17. *Integrazione sociale e lavorativa degli infermieri stranieri a Roma: il caso dei lavoratori indiani e peruviani*. Marco Accorinti e Francesco Gagliardi. (IRPPS Monografie, 2014).

18. *Creatività, innovazione e attrattività dei territori*. Andrea (Salvatore Antonio) Barbieri. (IRPPS Monografie, 2015).

Fuori collana

1. *Sulla cyber-cultura: l'universale senza totalità*. Andrea Salvatore Antonio Barbieri, 2010.

2. *RESCAR Report on researchers careers*. Sveva Avveduto, Maria Carolina Brandi, Wendy Hansen, 2010.

3. *Monitoring progress towards ERA. Country report: Italy*. Sveva Avveduto, Maria Carolina Brandi, 2007.

4. *I sistemi europei di protezione sociale alla fine degli anni Novanta*. Andrea (Salvatore) Barbieri, 2007.

5. *Processi decisionali e sistemi informativi nei piani di zona*. Giuseppe Ponzini, 2005.

6. *Per un'analisi storica, tecnologica e sociologia di Internet e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ITC)*. Andrea Salvatore Antonio Barbieri, 2004.