

TERRITORI IN MOVIMENTO.

BIELLA, L'AQUILA, MATERA-POTENZA, BASSANESE
E DISTRETTI ORAFI VICENTINO, ARETINO, VALENZANO:
I FUTURI SCENARI ECONOMICO-PRODUTTIVI.

Sostenere i distretti orafi: strategie partecipative per un settore in crisi,
PS IT-S2-MDL-084
Ente di Formazione Irigem Soc. Coop.
via Schallstadt, n.55 36027, Rosa' – (VI),
www.irigem.it
www.distrettiorafi.it

Tessuto Locale,
Città Studi Spa
PS IT-S2-MDL-020
Corso G. Pella, n.10, 13900, Biella,
www.cittastudi.org
www.equaltessutolocale.it

L3 Club,
PS IT-G2-PIE-004,
Città Studi Spa
Corso G. Pella, n.10, 13900 Biella,
www.cittastudi.org
www.l3club.it

N.O.W.,
PS IT-G2-BAS-021,
Studio Risorse Srl
Vico I Marconi, n. 6, 75100 Matera,
www.studiorisorse.it
www.equalnow.net

Pacta,
PS IT-G2-ABR-019
Sviluppo Italia Abruzzo Spa
Via Cardinale Mazzarino, 100, 67100 L'Aquila,
www.sviluppoitaliaabruzzo.it
www.equalpacta.it

Cors.Ict, PS IT-G2-BAS-018
Centro Servizi Srl
Via dei Bizantini n. 13/a, 75100 Matera,
www.centroservizimatera.it
www.cors-ict.it

INDICE

Premessa

Capitolo I

IMPRESA E TERRITORIO: MODELLO DI RETE NEL SISTEMA TESSILE-MODA: UN CONNUBIO POSSIBILE?

- di Aurora Magni	pag. 8
1. Premessa	pag. 8
2. La Rete: nel distretto, oltre il distretto	pag. 9
3. Cogliere l'anima culturale del prodotto: l'esperienza biellese	pag. 15
4. Una Rete per la formazione tessile	pag. 21
5. Il club delle imprese biellesi	pag. 28
6. Valutazioni conclusive	pag. 36
Bibliografia	pag. 39

Capitolo 2

STRATEGIE PARTECIPATIVE PER E OLTRE IL TERRITORIO: ESPERIENZE DI RETE

- a cura di Filippo Jannacopulos e Chiara Merlo	pag. 40
1. Strategie partecipative di comparto. L'esperienza di "messa in rete" dei distretti orafi italiani nell'ambito del progetto I.C. Equal II Fase PS "Sostenere i distretti orafi: strategie partecipative per un settore in crisi".	pag. 40
Lo scenario del comparto orafa italiano	pag. 40
Considerazioni metodologiche sull'approccio cooperativo per il comparto orafa	pag. 42
Risultati del lavoro di rete	pag. 46
2. Strategie partecipative per il territorio. Il "Patto per il Bassanese"	pag. 48
Obiettivi e struttura del Patto.	pag. 49
Risultati emblematici dell'attività del Patto per il Bassanese	pag. 51

Bibliografia	pag. 54
Capitolo 3	
L'AQUILA: ALLA RICERCA DI UNA NUOVA IDENTITÀ	
- a cura di Sergio Natalia	pag. 55
1. La metodologia dell'indagine	pag. 55
2. Breve profilo socio-economico dell'area e stima della competitività	pag. 56
3. I principali cambiamenti economico-produttivi degli ultimi anni	pag. 60
4. I nuovi "sentieri" di sviluppo economico-produttivo dell'area aquilana	pag. 65
5. Il ruolo delle risorse umane e delle strutture di ricerca	pag. 74
6. Considerazioni Finali	pag. 77
Bibliografia	pag. 80
Capitolo 4	
NUOVE IPOTESI DI SVILUPPO ECONOMICO-PRODUTTIVO DELL'AREA LUCANA	
- a cura di Antonio Fiore, Michele Lacerenza, Maria D. Santancargelo, Teresa Maltese	pag. 83
1. La metodologia dell'indagine	pag. 83
2. Breve profilo socio-economico dell'area e stima della competitività	pag. 84
3. I principali cambiamenti economico-produttivi degli ultimi anni	pag. 89
4. I nuovi "sentieri" di sviluppo economico-produttivo dell'area lucana	pag. 90
5. Il ruolo delle risorse umane e delle strutture di ricerca	pag. 97
6. Considerazioni Finali	pag. 100
Bibliografia	pag. 101

PREMESSA

Il Progetto Re.T.I (codice **IT-S2-MDL-812**), realizzato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal, Azione 3, II Fase, è finalizzato a validare, trasferire e diffondere le prassi innovative, sperimentate e condivise, per la rilevazione dei trend evolutivi dei sistemi produttivi territoriali e per la cooperazione tra i protagonisti delle politiche occupazionali e formative.

Lo sviluppo del progetto ha consentito la comparazione di diverse realtà territoriali del Paese alla ricerca di un nuovo posizionamento competitivo, nonché di confrontare le prassi "eccellenti" attivate dalle diverse partnership coinvolte per rilanciare le suddette aree ed i settori di riferimento.

La capacità di cogliere i trend evolutivi delle aree e dei comparti considerati, anticipandone gli effetti sulle professionalità e sui modelli formativi, rappresenta l'aspetto più innovativo di "Re.T.I.": partendo dalla valorizzazione di esperienze e metodologie in essere e dal loro confronto, il progetto ha sperimentato un approccio armonico e trasferibile per l'anticipazione dei trend socio-economici di cambiamento nei distretti/aree e nei comparti produttivi considerati e per la razionalizzazione delle dinamiche occupazionali.

Alla luce dei suddetti risultati, è stata realizzata una pubblicazione che sintetizza le esperienze più significative svolte nelle differenti aree e i futuri scenari economico-produttivi.

Il capitolo relativo a Biella si sofferma preliminarmente sul settore tessile e sull'evoluzione del concetto di "Distretto". Successivamente, si cerca di cogliere l'anima culturale del "prodotto tessile" (facendo principalmente leva su un'intervista ad un imprenditore) e si approfondisce un'esperienza di "Rete" per la formazione tessile, attraverso il racconto di 2 protagonisti. L'ultima parte è dedicata ad illustrare un buon esempio di rete nel settore: *il club delle imprese biellesi*.

Il capitolo relativo alle strategie partecipative, focalizzato sul settore orafo e sul territorio Bassanese (Vicenza), dopo aver descritto lo scenario del comparto italiano, illustra la cooperazione interdistrettuale, analizzando diversi approcci cooperativi. Successivamente, ci si sofferma ampiamente sul ruolo della rete interdistrettuale. Come esempio di strategia partecipativa per il territorio, viene sintetizzato il caso del "Patto per il Bassanese".

Infine, nei capitoli relativi al Comprensorio aquilano e all'area lucana, frutto di interviste a circa 15 opinion leader, dopo aver definito il profilo socio-economico dei territori interessati, ci si sofferma sui principali cambiamenti del sistema economico-produttivo e sui nuovi "sentieri" di sviluppo evidenziando i settori del futuro, i processi di integrazione e i fattori su cui far leva per attivare processi di cambiamento. Ampio spazio viene riservato alle risorse umane e alle strutture di ricerca, attraverso un'analisi delle nuove esigenze di professionalità e del ruolo della scuola, degli istituti di formazione e dell'Università.

La pubblicazione consente di facilitare l'azione di mainstreaming favorendo il trasferimento dei risultati complessivi del progetto ai Beneficiari Finali.

Il ns. auspicio è che tale lavoro, a cui speriamo ne possano seguire altri, possa costituire un utile riferimento per tutti gli "attori locali" impegnati nei processi di innovazione territoriale.

Fernando MARSILLI, Amministratore Delegato, Sviluppo Italia Abruzzo

Capitolo I
IMPRESA E TERRITORIO: MODELLO DI RETE NEL SISTEMA
TESSILE-MODA: UN CONNUBIO POSSIBILE?
- di Aurora Magni

I. PREMESSA

Il settore industriale del tessile moda, e più in generale tutti i comparti del cosiddetto Made in Italy, sono negli ultimi tempi oggetto di profonde riflessioni da parte degli economisti. Al centro della discussione è il recupero di competitività di aree industriali a cui il nostro paese affida una quota significativa del proprio PIL .

Il tessile/abbigliamento, il settore calzaturiero, i produttori di accessori, degli occhiali, dei complementi di arredo, partecipano infatti in modo rilevante alla produzione della ricchezza nazionale malgrado la concorrenza asiatica, asimmetrica e spesso illegale, abbia generato significative perdite nella capacità commerciale di questi settori. Ricordiamo infatti che tra il 2001 e il 2005 vi è stato un calo di circa 10 miliardi di euro del surplus commerciale dell'industria della moda e dell'arredo. In ogni caso il 2005 ha chiuso con un surplus di 85 miliardi di euro proprio nei settori del Made in Italy (abbigliamento/moda, arredo casa, alimentare/bevande, automazione/meccanica) (1), un risultato importante, purtroppo annullato dal deficit energetico e da quello di altri settori.

Ciò non toglie che le imprese del made in Italy, malgrado la dura selezione subita, abbiano complessivamente tenuto, tanto da far pensare, in tempi più recenti, a segnali di ripresa, seppur lievi.

Si tratta però di comparti (e il tessile moda ne offre un'ampia dimostrazione) caratterizzati dal prevalere di piccole e talvolta piccolissime imprese la cui vitalità progettuale e produttiva è spesso dipendente da condizioni esterne, dall'inserimento o meno in una filiera di successo, in grado cioè di garantire lavoro e continuità. L'interruzione della catena (e il fenomeno della delocalizzazione di step di produzione da parte dei gruppi più strutturati ne è spesso stato la causa oggettiva), ha determinato l'espulsione dei nuclei privi di auto progettualità dalle dinamiche produttive e commerciali. Certo la crisi non ha riguardato solo le imprese della sub fornitura; anche aziende di grandi dimensioni hanno dovuto avviare azioni di contenimento dei costi sacrificando aree di azione fino a rinunciare talvolta alla propria mission imprenditoriale. Una crisi che deve però essere letta anche come un processo di riorganizzazione sistemica in cui le imprese interagiscono sviluppando strategie di differenziazione produttiva o attivando alleanze in uno scenario che, a differenza del passato, ha assunto dimensioni globali e mondiali costringendo le imprese a misurarsi con problemi e contesti del tutto diversi da quelli conosciuti.

In questo macro scenario si inserisce il tema dei distretti italiani e delle relazioni tra i soggetti produttivi.

Economisti e sociologi dell'organizzazione del lavoro concordano infatti nel considerare la dimensione territoriale, gli interscambi generati tra questa e i nuclei produttivi che in essa operano, la fertile contaminazione di idee tra società civile ed economica, come alcune delle caratteristiche che contradd-

distinguono il modello post fordista. Si tratta ora di cogliere nelle molteplici esperienze in atto segnali che confermino o ridimensionino la potenzialità propulsiva di questa dinamica.

Certamente una lettura che non cogliesse i segnali di innovazione presenti nelle modalità di auto-organizzazione del sistema economico-sociale o che riducesse lo stesso alla tradizionale forma della catena della subfornitura rischierebbe di non valorizzare pienamente la tensione che tessuto industriale e territori (attraverso i propri luoghi della governance politica, dell'organizzazione del sapere e più informalmente ma spesso più efficacemente attraverso le proprie comunità sociali) stanno vivendo e sperimentando.

In questo contesto assume rilevanza e attualità la riflessione, sollecitata da economisti e opinion leader, relativa alla necessità di rivedere i modelli organizzativi interni all'impresa (funzioni, relazioni funzionali, ruoli) e sistemici, relativi cioè alle dinamiche di una possibile e necessaria collaborazione tra soggetti produttivi e culturali diversi ed interagenti. Nata per alcuni versi come strategia funzionale alla sopravvivenza stessa di nuclei produttivi altrimenti a rischio (una sorta di risposta al limite del nanismo della piccola impresa parcellizzata), la teorizzazione dei cluster ha presto assunto una dimensione culturale di ben altro spessore chiamando in campo l'identità stessa dell'impresa come espressione coerente di un determinato ambiente socio-culturale, oltre che economico e la possibilità di concepire la capitalizzazione del sapere e della conoscenza come processo collettivo a cui l'impresa partecipa in modo interattivo. Un processo di notevole fascino teorico che ha appassionato gli accademici e gli scienziati sociali ma che a fatica trova applicazione nei comparti produttivi se non nelle classiche forme della riverticalizzazione di filiera in cui un soggetto economico più forte riaggrega intorno ai propri interessi e alle proprie dinamiche progettuali soggetti dipendenti (fornitori, distributori). Ma la rete è ben altro. Prevede relazioni di reciprocità, condizioni negoziali paritetiche, capacità di co-progettazione pur nel mantenimento di individualità strategiche ed autonomia.

Obiettivo dello studio sarà quello di verificare se la struttura relazionale organizzativa tipica del distretto (o comunque della dimensione territoriale delle relazioni la cui dimensione può non necessariamente identificarsi con quelle appunto distrettuali) possa essere integrata, rafforzata o superata da altri modelli di relazione.

E' possibile che un comparto come il tessile-moda che poggia il proprio successo sull'exasperata ricerca della differenziazione e dell'originalità si presti a sperimentare il modello di rete come esperienza di rilancio strategico?

E' questa la domanda a cui proveremo a dare una risposta.

2. LA RETE: NEL DISTRETTO, OLTRE IL DISTRETTO

Partiamo quindi dalla dimensione maggiormente chiamata a rappresentare l'equazione territorio-industria: il distretto.

La definizione di distretto è talmente nota che ci limiteremo a citarla in modo sintetico al solo scopo di porre alcuni punti di riferimento per l'analisi conseguente.

Come noto, il distretto è un'entità socio-economica definibile geograficamente in cui prevale, per la disponibilità di risorse locali specifiche e per le caratteristiche attribuite all'area da determinate evoluzioni storico-economiche, una particolare vocazione produttiva che concorre a specializzare le imprese e i prodotti che le stesse realizzano. L'Italia offre un campionario di oltre 100 distretti di cui 39 specializzati nella lavorazione tessile, della calzatura e nella concia.

La relazione economica che solitamente agisce tra le imprese è prevalentemente verticale (filiera della sub fornitura) e si avvale del supporto di altre aziende funzionali al processo produttivo fulcro del distretto (meccaniche, informatiche, chimiche, elettroniche...), di un terziario di settore e di un livello più o meno articolato e funzionale di infrastrutture. Ma l'aspetto caratterizzante il distretto è la consistenza di relazioni (formali ed informali) di tipo verticale e orizzontale tra imprese anche concorrenti e tra queste e i vari soggetti della cultura e del sapere scientifico e tecnico presenti. Caratteristica premiante di questo modello organizzativo è infatti la pluralità dei soggetti coinvolti: le imprese grandi e le piccole, le imprese di servizio al comparto, quelle fornitrici di macchine, software e componenti chimiche, le aziende che riforniscono di energia, gli impianti di depurazione, i consorzi, le associazioni datoriali, le organizzazioni sindacali, il terziario, gli istituti di credito, gli enti fieristici ed espositivi, le scuole e i centri di ricerche, talvolta le università. Una molteplicità di risorse e di approcci che è espressione del contesto socio-economico in cui si è formato integrandolo, arricchendolo, talvolta modificandolo. La natura stessa del distretto è quindi identificabile nella dinamicità relazionale dei soggetti che la prossimità, favorita appunto dalla concentrazione territoriale, rende particolarmente efficace.

Ma vi è in questo modello qualcosa di ancor più importante.

Il modello post fordista, caratterizzato da una crescente complessità dei processi e delle variabili coinvolte e dalla non standardizzazione dei prodotti e dei servizi erogati, attribuisce un nuovo significato al "saper fare industriale" che si esprime non solo nelle abilità e competenze tecnico-trasformative necessarie alla realizzazione del manufatto, ma in un approccio in cui prevalgono versatilità e capacità di cogliere le mutevoli necessità del cliente e infine del consumatore finale. Una conoscenza articolata che è sì patrimonio dell'impresa ma che deriva da complesse interazioni che l'impresa ha con il territorio, gli ambienti culturali e scientifici con cui interagisce, i significati culturali che attraverso i prodotti che acquisisce ed alimenta. La stratificazione della conoscenza dell'impresa (il suo peculiare know out) si rinnova ed accresce in processi di apprendimento ed accumulo di informazioni cui contribuiscono contatti internazionali, locali, contaminazioni di altri contesti industriali ed applicativi integrandosi con la cultura stessa dell'impresa.

In questo senso si può parlare di capitalizzazione del sapere e delle esperienze come patrimonio, energia propulsiva dell'azienda. Per usare un'espressione di Brusco, il distretto funziona quando diventa "nodo di istituzioni, valore e conoscenze che, solidamente ancorati a una comunità, alla storia e a un territorio, riesce tuttavia ad avere colloquio e commercio con il sistema della conoscen-

za codificata, con le conquiste più avanzate della comunità scientifica e tecnica mondiale “(2)

Il distretto, quindi, studiato soprattutto come modello di organizzazione flessibile, capace, grazie alla cultura di settore sedimentata nell’area, di produrre lotti ridotti a elevato valore intrinseco in tempi funzionali alle logiche della distribuzione e a costi contenuti, si propone, se considerato in una logica di attribuzione del valore, anche come una condizione di apprendimento collettivo difficilmente riproducibile nell’organizzazione del modello fordista. Il distretto infatti non è funzionale solo alla produzione di economie di scala ma è germinatore di dinamiche innovative tra le imprese in quanto “la presenza di numerosi concorrenti che possono essere osservati e rapidamente imitati, è un fattore che rende meno rischioso e costoso l’apprendimento: potendo utilizzare a basso costo e in tempi rapidi i tentativi e gli errori dei concorrenti, le imprese distrettuali sono infatti in grado di innovare, sperimentare, scegliere la strada giusta” (3).

Possiamo quindi dire che con il modello distrettuale si applica una sorta di ribaltamento dei modelli industriali precedenti: dall’azienda “mondo nel mondo” chiusa su se stessa, dotata di proprie regole e di propri modelli d’autorità, all’azienda che sotto le spinte economiche e sociali degli anni 70 è costretta a frantumarsi per mantenere la propria leadership di costo dando vita a sotto identità produttive ed aprendosi nel contempo alle relazioni con i nuovi soggetti sociali e politici.

La forma distretto sancisce con nuove dinamiche relazionali, la fine dell’estraniamento della dimensione sociale dalle dinamiche produttive/economiche attribuendo al territorio una nuova identità economica ed un nuovo ruolo di mediatore e stimolatore di relazioni tra le imprese e tra queste e i vari soggetti che in esso operano. E’ il territorio la dimensione che permette, introducendo e gestendo la complessità come elemento chiave del processo di trasformazione, di elaborare il superamento del fordismo dando supporto e valore alla molteplicità delle strutture produttive che vi coesistono.

Distretto e globalizzazione: un binomio possibile?

Confermato nel suo ruolo di stimolatore dei soggetti che vi appartengono, c’è da chiedersi quanto il distretto sia in grado di mantenere questa positiva caratteristica in uno scenario internazionale in cui le variabili economiche, legislative, culturali ed i vincoli sono molteplici e complessi.

In una situazione in cui le imprese sono spinte forzatamente a “spostare i propri confini” assumendo ruoli e iniziative in contesti internazionali, la funzione del distretto o comunque l’identità prodotto-territorio sembrano assumere un nuovo significato.

“Il ruolo del territorio tende paradossalmente a rafforzarsi nell’attuale quadro internazionale in cui si dilatano gli orizzonti commerciali e più accesa diventa la competizione, anche tra paesi ad economia avanzata. E’ infatti evidente che quando, a seguito di processi di globalizzazione o di maggior integrazione su base regionale, un fattore specifico a livello nazionale diventa sempre più disponibile su una scala geografica più ampia, esso cessa di essere un vantaggio

competitivo. Di conseguenza quanto più estesi risultano tali processi tanto più competitività di un paese viene a dipendere da fattori relativamente più localizzati” (4)

Cosa caratterizza questa specificità non riproducibile che il distretto può giocare come differenziale competitivo? Difficile farsi illusioni in un mondo in cui le tecnologie sembrano allinearsi su parametri di efficienza-qualitativa standard, in cui i gusti dei consumatori si massificano indifferenziandosi, e in cui la contraffazione e l'industria del falso rappresentano un business nel business. Ma al di là delle disponibilità tecnologiche e degli investimenti realizzati in tecnologie e della globalizzazione dei comportamenti d'acquisto, il potenziale competitivo emerge sempre più come espressione di una sorta di collante culturale (autentica e differente in quanto espressione dei differenti territori da cui nasce) in cui il saper fare si abbina alla capacità di attribuire al manufatto realizzato significati e sintassi che trascendono la dimensione del mero utilizzo per inserirlo in una lettura emozionale e simbolica più complessa e premiante.

In questo senso non è troppo ottimistico ritenere che lo spazio economico-culturale possa supplire al limite oggettivo della piccola dimensione spostando la centralità dal prodotto come singola espressione di una singola impresa al prodotto come articolata, armonica ed originale offerta espressiva di una pluralità di soggetti.

Il prodotto (la scarpa, l'abito, la lampada...) diventano allora, agli occhi dell'acquirente, evocazione tangibile di un contesto la cui unicità ha valore creativo e commerciale.

Questa proiezione del prodotto oltre la fase del consumo per inserirlo in una rete emozionale e semantica complessa, unitamente all'applicazione di strategie di comunicazione adeguate, ha rappresentato negli ultimi decenni la chiave di volta nell'affermazione della creatività stilistica italiana come fenomeno di interesse internazionale, da esportare, comprare e, spesso, da copiare. E' inoltre l'esplicazione di un modello industriale basato sulla forte integrazione tra le modalità trasformative del materiale (la tecnologia) e l'elaborazione del non tangibile (il significato implicito dell'oggetto alla cui definizione partecipa il consumatore stesso) in cui l'immaterialità sembra talvolta prevalere sul contesto in termini di riconoscibilità e attribuzione di valore.

La chiave interpretativa capace di spiegare l'abilità tutta italiana di condurre questa operazione è forse da rintracciarsi in quel mix di fattori che contraddistingue l'industria nazionale e in cui si fondono la competenza tecnica, la metabolizzazione quotidiana di una estetica diffusa tra gli operatori (l'influenza del valore dell'antichità tangibile delle città italiane sul gusto e sul senso del bello), l'esistenza di un sistema industriale schizofreneticamente funzionale a servire i tempi compressi della moda e della distribuzione. Un processo a cui l'intera filiera e i singoli territori partecipano con autorevolezza e competenza.

L'identificazione prodotto-territorio-cultura del territorio è immediatamente percepibile dal consumatore internazionale quando si parla di prodotti alimentari (i tartufi d'Alba o il vino del Chianti, gli oli pugliesi o la pizza di Napoli) ma l'Italia è ricca di esempi di prodotti anche non alimentari.

Vicenza e Valenza sono associabili alla lavorazione dell'oro, la Brianza dei mobili, Mirandola con il biomedicale, Sassuolo con le ceramiche. Per quanto riguarda l'industria tessile l'identità distretto-prodotti si esprime con maggior rilevanza nel distretto di Castelgoffredo (calzetteria), di Prato (la lana, un tempo gli "stracci" recuperati e nobilitati), di Como (la seta) e naturalmente di Biella (la lana di pregio, il chasmere in particolare).

Un patrimonio di risorse aziendali e territoriali che la competizione internazionale minaccia ma che paradossalmente consente ai soggetti del made in Italy ampi margini di attività e progettualità.

Come si colloca quindi l'impresa, la singola specifica impresa in questo scenario? Può la sinergia diventare vincolo e neutralizzare creatività ed intraprendenza?

Come un elemento tipico del proprio DNA, l'impresa mantiene e ripropone la propria dinamicità nelle relazionali di cluster anche quando la sua azione si integra con quella dei luoghi della politica e con le scelte di sviluppo individuate dalla governance del distretto. Una sorta di assioma, senza il quale sarebbe in forse lo stesso sviluppo economico, tanto che, avvertono Beccatini e Bellandi "Quando l'impresa considera il sistema locale in cui va ad inserire una sua unità o di cui rileva un'iniziativa produttiva solo per soluzione momentaneamente conveniente a problemi di costi di produzione – quella reazione sinergica non avrà luogo e si possono avere anche effetti conflittuali : l'impresa che depaupera un sistema di piccola impresa altrimenti vitale; l'impresa che non deposita nel luogo funzioni tecnico-organizzative autonome e che quando leva le tende lascia un deserto di potenzialità produttive" (5).

L'azione della singola impresa è quindi legata al contesto politico sociale di cui fa parte e a quello ecologico in cui opera: genera bisogni, adattamenti organizzativi, sviluppa e stimola l'offerta di competenze-mestieri, modifica il territorio in termini strutturali, consuma risorse, crea equilibri o squilibri nella condivisione delle ricchezze con altri soggetti.

In questa prospettiva è comunque ancora l'impresa, con la sua capacità potenziale di produrre ricchezza, il fulcro del processo dinamico del territorio seppure, a differenza di quanto avveniva in passato, in una condizione di sinergica e negoziata collaborazione con gli altri attori.

Questo assioma va però considerato senza dimenticare un'importante premessa: esistono territori consci del proprio ruolo ed in grado di offrire risorse e infrastrutture adeguate e territori a cui questa consapevolezza strategica manca, o è gestita in termini rituali e burocratici o in cui esiste una oggettiva carenza di risorse. Sappiamo infatti quanto possano essere diverse le possibilità di fornire alle imprese infrastrutture e supporto economico in Piemonte o in Basilicata e in Calabria.

Ri-valorizzare la potenzialità creativa e la razionalità organizzativa che hanno consentito il successo della formula distretto diventa quindi terreno di lavoro comune tanto per l'impresa, che dalle dinamiche del territorio trae sostegno e identità, tanto per il territorio stesso nelle sue diversificate espressioni.

In altri termini: il territorio, la sua capacità di attivare reti e sinergie, di mettersi al servizio come "luogo neutro" di mediazione di istanze talvolta contradditto-

rie, rappresenta un punto di riferimento importante per quanto non esaustivo del rilancio di progettualità industriali.

Occorre infatti, a questo punto della riflessione, inserire nella dinamica industria-territorio un altro, non marginale soggetto la cui presenza, talvolta implicita e non visibile, è comunque determinante: la comunità che nel territorio stesso agisce o che ne influenza le evoluzioni. O meglio, le comunità.

Che la costruzione di dinamiche formalizzate siano possibili solo attraverso passaggi relazionali in cui la dimensione informale tra i singoli soggetti (amicizia, affinità, condivisione di interessi ...) sia la inevitabile premessa, è un aspetto da non dimenticare. Ed è implicito che tanto la concentrazione dei soggetti in un'area definita tanto la presenza di azioni che favoriscono scambi e conoscenze siano fattori determinanti alla germinazione di strutture destinate ad assumere forma organizzata e formale. L'aggregazione di ex compagni di scuola, oggi professionisti dello stesso ramo, le reti di musei impegnati in progetti culturali affini (la valorizzazione della cultura del lavoro ad esempio), le associazioni di consumatori o quelle civiche si aggiungono ai momenti istituzionali storici (di cui le parti sociali sono l'espressione più classica) arricchendo lo scenario di idee, sollecitazioni e spesso opportunità di business.

Ma a questo processo "antropologicamente spontaneo" si è aggiunta la potenzialità offerta delle nuove tecnologie dell'informatica e della virtualizzazione che hanno accresciuto le opportunità di relazione, lo scambio di informazione e la costruzione di network al di là della localizzazione spaziale e temporale. La possibilità di scambiare velocemente informazioni annullando tempo e distanza, cambia il modo stesso in cui viene prodotto valore, almeno per le merci non di prima necessità, appartenenti a livelli di valutazione simbolica e culturale. Là dove nell'impresa fordista prevaleva il criterio dell'efficienza produttiva, ora è la condivisione del significato a determinare il valore dell'oggetto. E le comunità virtuali, grazie alla possibilità di trasmettere e condividere giudizi culturale e comportamenti, diventano soggetti non estranei alle dinamiche territoriali e industriali.

La rete: una possibilità solo teorica?

Premesso quindi che il territorio, attraverso i prodotti e la cultura del lavoro che esprime, ha una propria autentica possibilità di riconoscibilità e successo in un mondo globalizzato e appiattito da produzioni massificate e può quindi rappresentare una condizione di sviluppo della propria soggettività economico-industriale di notevole potenza, quali forme concretamente assume un modello organizzativo che ne consenta la piena espressione?

Al di là delle forme e delle formalizzazioni che possono assumere i vari cluster (consorzi, associazioni e reti di imprese o enti, patti territoriali...) ciò che ci preme è sottolineare la necessità che un territorio mantenga e rafforzi la sua capacità di condivisione di conoscenze e di gestione dei processi di inclusione e di emissione delle stesse, che si confermi cioè come "modello aperto" alle dinamiche esterne evitando così il rischio di morte entropica tipico delle strutture autoreferenziali.

Il comparto del made in Italy e quello del tessile moda in particolare, per loro

natura, per la tipologia dei prodotti che realizzano e per la loro valenza culturale, sono fortemente coinvolti in questo processo di ridefinizione delle proprie identità stilistico/estetiche (le scuole del design, le strategie di brand...). A questa ricerca della propria differenziazione progettuale e qualitativa la dimensione locale partecipa talvolta con un ruolo davvero interessante mediante la valorizzazione dell'eccellenza di determinate aree/tipologie di produzione riconosciute per unicità e livello qualitativo come valore in sé, patrimonio da difendere ed enfatizzare. La disponibilità a fare gruppo da parte delle imprese, anche in funzione di economie di scopo non è però sempre un processo immediato, spontaneo. L'individualismo tipico delle culture produttive caratterizzate dalla differenziazione creativa della propria produzione tende a creare resistenze verso progetti che rischiano di penalizzare la propria immagine o la soggettività espressiva, come è facile comprendere. Eppure, seppur a fatica, sono nate nel settore del tessile italiano esperienze di cluster tematici che superano la tradizionale forma della collaborazione verticale della filiera e la classica relazione fornitore-cliente per sperimentare forme sinergiche più complesse ed originali.

La ricerca porrà quindi l'attenzione su esperienze di rete inseribili in una più ampia strategia di rilancio di un comparto e del territorio che lo esprime e localizzate in aree a forte concentrazione tessile.

In particolare i capitoli seguenti raccolgono la storia e le strategie di The art of excellence, il progetto biellese per la valorizzazione mondiale dei lanifici di alta qualità operanti nel distretto, l'esperienza di Rete per il tessile, un network di scuole e università lombarde ed infine il club delle imprese realizzato a Biella nell'ambito del progetto Equal L3C.

3. COGLIERE L'ANIMA CULTURALE DEL PRODOTTO:

L'ESPERIENZA BIELLESE.

INCONTRO CON MARCO DELLA CROCE

(VICEPRESIDENTE ESECUTIVO DI THE ART OF EXCELLENCE)

Un luogo comune definisce l'area biellese e, strano a dirsi, sono gli stessi biellesi ad alimentarlo: Biella = realtà chiusa, poco disposta al confronto con altri, autoreferenziale, forse anche un po' snob. Un'idea che trova facile conferma: Biella con le fabbriche aggrappate alle montagne in posti improbabilmente industriali, con la convinzione di produrre i tessuti più belli del mondo, senza un accesso in autostrada che disti meno di 20 chilometri dal centro e nemmeno una linea ferroviaria diretta con Torino e Milano, per non parlare dei collegamenti con gli aeroporti...difficilmente potrebbe non sentirsi isolata. Eppure Biella è un interessante laboratorio di cluster industriali e di strategie di promozione che difficilmente trovano esempi comparabili in altri distretti tessili.

Marco Della Croce è il vicepresidente esecutivo di The art of excellence e da torinese trapiantato a Milano e con il tessile nel cuore è convinto che sì, Biella abbia qualcosa di straordinario, di unico che si esprime nella cultura del lavoro, nell'impegno e nel rigore di quell'esercito di persone che ogni giorno fa vibrare nelle valli i telai e i filatoi, sviluppa idee, porta i campionari in ogni parte del

mondo, concretizza i filati in tessuti preziosi destinati a target esclusivi.

“Innanzitutto Biella va capita. E' una realtà che non avendo risorse proprie, ha saputo sfruttare due grandi forze della natura: l'acqua delle montagne, straordinaria per la sua assenza di calcare e ideale per i cicli di lavaggio e la tintura della lana, e la dedizione dei suoi abitanti, capaci di dar vita a un progetto e portarlo avanti. Nel distretto di Biella gli occupati nei vari settori sono 80 mila, oltre la metà dei quali è occupata nel comparto industriale, il tasso di attività è tra i più alti d'Italia contro un tasso di disoccupazione del 3,8% a cui ha fortemente contribuito la crisi del tessile degli ultimi anni. Nelle industrie tessili, malgrado la crisi abbia contratto l'occupazione lavorano ancora quasi 20.000 addetti a cui si aggiungono altri 1.500 occupati nel meccanotessile. Non sorprende che negli anni si sia affermata nelle aziende, in quelle dai brand famosi nel mondo ma anche nelle piccole che lavorano magari contoterzi, una cultura del lavoro altamente specializzata e finalizzata a realizzare prodotti d'eccellenza destinati al mercato del lusso. Una scelta di posizionamento strategico che si è confermata vincente anche durante la crisi che ha certamente penalizzato il settore e la sua occupazione ma che non ha impedito alle aziende di continuare ad essere leader nel mondo nella produzione di tessuti lanieri e nei filati pregiati per maglieria.”

In questo contesto nasce il progetto The art of excellence, il cui nome è di per sé una dichiarazione programmatica.

“The art of excellence nasce nel 2003 per iniziativa dell'Unione Industriale Biellese allo scopo di valorizzare e far conoscere il distretto e i suoi prodotti. L'obiettivo più generale era quello di sperimentare un modo nuovo di progettare e sostenere un sistema industriale identificandolo con la cultura del territorio che lo esprime; un'idea che in Biella trova ragioni storiche e culturali fortemente percepibili. Si trattava di dar identità a un saper fare diffuso, alla creatività che le imprese esprimono, alla cultura che trasuda dai manufatti ma anche dal loro portato innovativo perché, non dimentichiamolo, Biella vanta strutture di ricerca avanzata e ha un'anima che guarda ai tessuti hi tech, alle performance prestazionali. In ogni caso il progetto prevedeva iniziative di comunicazione, alcune molto coraggiose, e la costruzione di un marchio collettivo in cui le imprese potessero riconoscersi grazie al quale potessero lavorare insieme in iniziative concordate. Non solo un'operazione di marketing quindi, ma un'azione articolata che investe aspetti di cultura d'impresa, modelli organizzativi e sperimenta sinergie. The art of excellence identifica a livello nazionale e internazionale filati, tessuti e capi d'abbigliamento delle più grandi firme della moda e posto su un capo d'abbigliamento indica che quel prodotto è stato realizzato con i materiali migliori, quelli d'eccellenza biellese, appunto. Un'iniziativa che ha dato presto i suoi frutti tanto che oggi le imprese aggregate sono trenta tra cui filature, tessiture, tintorie e finissaggi, aziende di controllo e del rammendo e studi creativi. Naturalmente The art of excellence non si sostituisce ai singoli marchi aziendali, li integra indicando l'azienda che lo espone sui propri prodotti e i propri strumenti di comunicazione come azienda che lavora con caratteristiche qualitative molto alte.”

L'adesione al marchio è un atto volontaristico o richiede adesioni a standard particolari?

“Aderire al marchio richiede al candidato il passaggio attraverso un rigido codice deontologico che risponde a quattro principi fondamentali: l'origine del prodotto (cioè l'effettiva realizzazione delle fasi di lavorazione nel territorio biellese), l'attenzione alla salute del consumatore (il prodotto non è stato trattato con sostanze sospettabili di tossicità), la qualità dichiarata del prodotto (cioè il rispetto dei parametri dichiarati al cliente dall'azienda) e infine la tutela e il rispetto dell'ambiente in una logica di sviluppo sostenibile. Dopo aver superato controlli e verifiche l'azienda è accolta nel club e può utilizzare il marchio che intende così certificare l'effettiva e integrale esecuzione in Biella delle fasi produttive maggiormente qualificanti la qualità del prodotto e la tracciabilità delle stesse verificabile mediante il codice riportato sull'etichetta che consente di stabilire la paternità del prodotto”.

Perché temi come la sicurezza e la provenienza dei prodotti sono ritenuti oggi strategici nel sistema tessile più di quanto non sia avvenuto in passato?

“I motivi sono molteplici. Il primo è motivato dal mercato della moda oggi e dalle sue dinamiche. Precisiamo subito che in un mondo globalizzato in cui, per fare un esempio, le camere d'hotel hanno arredi e tendaggi identici sia che tu sia nel Far East, in Brasile o nel villaggio bretone, in cui l'identità culturale dei prodotti tende sempre più ad affievolirsi in un tutt'uno indifferenziato, chi ha contenuti e valori da esprimere deve assolutamente farlo se vuole essere identificato come un soggetto economico e culturale. E' l'unico modo per sopravvivere in un mercato altrimenti livellatore verso il basso del gusto, dello stile, dell'autenticità. Biella in questo senso ha molto da raccontare. Ha storia, esperienze, tecnologie, abilità manuali e conoscenze tecnico scientifiche difficilmente riproducibili in un altro contesto. E i prodotti realizzati a Biella esprimono tutto questo, la qualità, il gusto del bello, l'affidabilità del prodotto. Non sorprende che le più famose case di moda mondiali si servano a Biella. Ma l'aspetto forse più importante è il rispetto per il consumatore a cui l'industria deve fornire prodotti sicuri, sani, realizzati con cura, del livello qualitativo promesso. La cronaca recente ci ha messo di fronte a situazioni che non lasciano dubbi: pur non avendo la pericolosità di un farmaco o di un prodotto alimentare alterato, tessuti di importazione realizzati in assenza di precise norme di qualità e sicurezza possono provocare dermatiti, sensibilizzazioni cutanee e anche problemi maggiori quando si tratta di contatto con formaldeide, metalli pesanti, ammine aromatiche. C'è una forte coerenza tra la sicurezza del prodotto e la sua provenienza. Un prodotto lavorato in Italia, in Europa in generale, è sottoposto a vincoli legislativi e controlli tali da garantirne l'affidabilità mentre la stessa cosa non è certa per prodotti di importazione soprattutto se realizzati in paesi in cui non esistono controlli ambientali e regole sull'utilizzo di ausiliari e coloranti. Ma la cultura del lavoro sviluppata in occidente coinvolge anche le modalità, le condizioni in cui un prodotto viene realizzato: produrre in Italia significa rifiuto del lavoro minorile e dello sfruttamento di manodopera non libera e non garantita, significa tutela della salute e dei diritti dei lavoratori, rispetto per le minoranze. E oggi non basta fare belle cose che il mercato premierà, è sempre

più importante cercare di coniugare sviluppo economico e benessere, realizzare un modello di impresa etica, socialmente responsabile... Un'etichetta non è una dichiarazione dei diritti umani ma la presenza di un logo, di un marchio può essere molto rassicurante per chi acquista. Un prodotto made in Italy è un prodotto realizzato nel rispetto di ambiente e persone. Un prodotto made in Biella è un prodotto realizzato nel rispetto di ambiente e persone ed è un prodotto d'eccellenza."

Quali iniziative concrete ha realizzato The art of excellence? Ritieni che possano essere idee esportabili in distretti che hanno caratteristiche affini a quello biellese?

"La promozione del marchio e delle imprese che vi aderiscono è stato un impegno costante del nostro progetto. Dalle strategie di comunicazione continuative (manifesti, brochure, partecipazione ad eventi e fiere) alla recente campagna negli aeroporti internazionali in cui manifesti lanciavano uno slogan emblematico "C'è un po' di Biella nel mondo", dall'adesione ad iniziative come Sul filo della lana alla premiazione a New York dello stilista Oscar De la Renta, famoso per essere lo stilista della famiglia Bush e da tempo affezionato cliente delle aziende biellesi.

Sul Filo della Lana ha rappresentato un momento importante nell'enfatizzazione pubblica del collegamento prodotto-cultura industriale-territorio e vale la pena descriverne gli aspetti più salienti perché può offrire spunti ad altre realtà geografiche altrettanto interessate a farsi conoscere.

Realizzata nel 2005 da sponsor pubblici e privati tra cui la nostra fondazione, ha trasformato Biella, grazie alla regia di Philip Daverio, nel contenitore di iniziative culturali per più settimane e ha permesso alla città di farsi conoscere, oltre che per i suoi out-let, anche come luogo paesaggisticamente piacevole ed ospitale. Il tema della lana è stato l'occasione per ospitare raccolte di opere d'arte, storiche e contemporanee, mettendo a confronto sculture dell'antichità, come l'ariete bronzeo greco proveniente dal Museo Archeologico di Palermo e le pecore alla benedizione nel dipinto di Segantini, la famosissima Arianna, una scultura marmorea archeologica della Collezione Medici, accanto alle opere di Giorgio De Chirico che in essa hanno trovato fonte d'ispirazione, il filo rosso di lana nelle immagini di Teseo su un vaso attico, il medesimo filo rosso nelle mani di una Madonna russa del XVI secolo, e ancora lo stesso filo rosso come motivazione dei romanzi di Arthur Miller e nel gomitolo di Andy Warhol. La lana è stata proposta come archetipo culturale che lega lo sviluppo della società e Biella come luogo che meglio di altri, producendola da secoli, la può raccontare e valorizzare. Lo spirito innovativo dell'iniziativa derivava da una sorta di scommessa: la volontà di utilizzare l'eredità culturale come risorsa per definire un brand produttivo capace di affrontare la competizione mondiale. Che dire a distanza di due anni? Che si è trattato di un tassello importante nel lavoro di valorizzazione di un territorio e dei suoi prodotti, un lavoro che deve proseguire se vogliono vincere quella scommessa. E' riproducibile un'idea del genere? Certo, purché l'identità prodotto-territorio sia tangibile, riconosciuta come espressione di un sé sociale-professionale autentico, e non frutto di un'operazione puramente commerciale. A New York ad esempio abbiamo proposto serate dedicate all'abbinamento "fashion and food" coinvolgendo ristoratori biellesi che hanno fatto assaggiare ricette piemontesi in un

ambiente in cui la cucina italiana è identificata unicamente con gli spaghetti e la pizza. Ma Biella è anche gastronomia e a livello industriale è, cosa che pochi sanno, luogo di produzione di bevande: la Coca Cola, la birra Menabrea, l'acqua minerale Lauretana. Un territorio ricco di risorse, di cui il tessile è una parte importante, e che va raccontato nella sua interezza”.

The art of excellence ha recentemente conquistato l'attenzione dei media con un'altra iniziativa culturale di spicco “La trama del mito” realizzata a Venezia nell'ambito della 64esima Mostra internazionale del cinema.

“Il concetto di base su cui lavoriamo è sempre lo stesso: valorizzare l'anima culturale di un prodotto significa farlo vivere, attribuirgli senso e significato, liberarlo dalle logiche del consumo fine a se stesso o della pura ostentazione. Il cinema, per le emozioni che suscita, i messaggi che trasmette, le professionalità che coinvolge, rappresenta uno dei linguaggi più complessi ed universali di cui la nostra civiltà dispone. E i costumi di scena sono spesso un capolavoro nel capolavoro, opere uniche in cui si condensano sapere storico, alta sartoria, evocazione di altri mondi grazie all'attento studio di opere d'arte e documenti. E' il caso di dire che a questo livello il lavoro sconfinava nell'arte. A Venezia abbiamo voluto dimostrarlo realizzando una mostra intitolata appunto La trama del mito e curata dall'associazione culturale Daap delle Arti Applicate in cui sono stati esposti costumi di scena di film storici come Il Gattopardo di Visconti, Il Vangelo secondo Matteo di Pasolini, La Mandragola, Waterloo, Il nome della rosa e il più recente The passion di Mel Gibson. Ogni costume, realizzato con tessuti rigorosamente biellesi, era presentato in un contesto esplicativo che raccoglieva un fotogramma del film, immagini degli attori, e un'immagine del quadro a cui i costumisti si erano ispirati nella realizzazione del modello. Un'iniziativa positiva, giocata “fuori casa” a Venezia appunto, nel santuario della cinematografia con il dichiarato intento di portare Biella e la sua cultura del lavoro fuori Biella e siamo molto contenti dei risultati ottenuti”.

Portare il meglio di un distretto oltre i suoi confini geografici può essere un modo per rinforzarne l'immagine. E The art of excellence rappresenta senza dubbio un tentativo interessante in questo senso, ma non è l'unico esercizio biellese di costruzione di cluster.

“La forza di The art of excellence sta nel fatto che ben trenta aziende, talvolta in filiera, talvolta potenzialmente concorrenti, si riconoscano in un progetto comune e collaborino nel portarlo avanti. Ma a Biella esistono altri tentativi di costruire reti di imprese per riuscire ad ottenere risultati altrimenti impossibili per una singola azienda. Sette aziende appartenenti a The art of excellence hanno ad esempio creato il marchio Wool X che ha proposto all'ultima edizione di Pitti Immagine una interessante linea di capi fashion. Inoltre il consorzio Consortex, patrocinato dalla Regione Piemonte, ha raggruppato 12 aziende biellesi interessate ad aprire insieme punti vendita nell'Est Europa, un'operazione che una singola impresa non potrebbe realizzare da sola senza esporsi ad altissimi rischi. Infine, anche se oltre i confini del biellese ma sempre con una forte vocazione di made in Italy: Sigillo Italia. Si tratta dell'aggregazione in un'ottica di co-marketing interregionale a cui aderiscono 6 aziende

manifatturiere, ognuna specializzata in un prodotto. In questo caso l'idea è quella di proporre alla distribuzione una gamma di prodotti moda di alto livello qualitativo, rigorosamente integralmente made in Italy e stilisticamente coordinati: camicie, maglieria , scarpe, cravatte, calze e guanti.

Il futuro?

“In assenza di un impegno della UE a tutela del made in Italy, alle imprese italiane che fanno prodotti di standard elevato, se non hanno la forza di un brand di dimensione internazionale, non resta che associarsi sotto un marchio-ombrello che consenta loro di farsi conoscere e di penetrare mercati altrimenti inaccessibili. Le esperienze biellesi ci stanno dando ragione. Certo non si tratta di una strada priva di rischi e occorre sapere che i risultati richiedono tempi ed investimenti adeguati. Ma è una strada da non sottovalutare.”

4. UNA RETE PER LA FORMAZIONE TESSILE.

INCONTRO CON PIERO SANDRONI (IMPRENDITORE TESSILE) E GIUSEPPE SIRNA (COORDINATORE DI “RETE PER IL TESSILE” E DIRIGENTE SCOLASTICO IPSIA)

Che il dialogo e la collaborazione tra imprese e scuole non siano sempre facili è un dato ben conosciuto: le imprese vorrebbero che gli istituti formassero le competenze professionali necessarie e nei tempi ideali alla realizzazione dei loro programmi, le scuole vorrebbero dalle aziende supporto e soprattutto indicazioni su “chi-come formare - per fare cosa” per poter programmare corsi ed attività coerenti con i trend occupazionali futuri.

Vi è inoltre una diversa concezione del tempo e del saper fare stesso: la scuola lavora per il domani, con tempi lunghi; i bisogni delle imprese sono immediati. L'azienda vorrebbe specialisti in grado di intervenire sui propri step di produzione, la scuola forma le competenze trasversali, apre prospettive più ampie, percepite talvolta dal sistema produttivo come generiche, scarsamente applicabili.

Un problema antico che si accentua tanto nelle fasi in cui le imprese vivono trend di sviluppo accelerati e necessitano quindi di manodopera adeguata ai processi in atto e non sempre disponibile sul mercato del lavoro, tanto nei momenti di crisi, segnati da processi di espulsione di addetti. E' in questa fase che le scuole, dalla formazione di base all'università, incorrono nell'oggettiva difficoltà di definire, in assenza di indicazioni chiare (domanda), percorsi coerenti dovendo nel contempo continuare a predisporre corsi e attrarre allievi, pena la chiusura stessa di un indirizzo o peggio di un istituto. Ma anche nei momenti di equilibrio tra domanda e offerta il rapporto scuola-sistema produttivo può mostrare qualche incrinatura se il dialogo non è continuo, concentrato sulla necessità di individuare interessi comuni e modalità di approccio ai problemi condivise.

E sappiamo quanto la possibilità di successo di un comparto o di un distretto dipenda anche dalla presenza attiva e qualificata di strutture formative che in stretto contatto con le imprese forniscano e aggiornino le competenze di cui il sistema produttivo ha bisogno.

Per colmare questo gap di conoscenze e informazione tra sistemi produttivo e scolastico e realizzare iniziative a vantaggio dell'area in senso lato consentendone il rilancio, è nata in Regione Lombardia un'esperienza di aggregazione tra istituti scolastici e formativi che ha assunto il nome emblematico di “Rete per il tessile”.

Le considerazioni che seguono sono la sintesi di un colloquio avuto con i principali artefici del progetto: Piero Sandroni, imprenditore tessile a capo di una dinamica azienda della nobilitazione di tessuti (a cui è giusto attribuire la paternità di un'idea che ha poi incontrati molteplici consensi) e Giuseppe Sirna, dirigente scolastico dell'Ipsia di Busto Arsizio e coordinatore del progetto nominato dalla direzione scolastica regionale.

La storia di “Rete per il tessile”

“Rete per il tessile” nasce in provincia di Varese agli inizi del 2006 ma coinvolge presto le altre province lombarde caratterizzate dalla presenza di distretti tessili.

La connotazione varesina dell’origine dell’iniziativa non è del tutto casuale. Con oltre 2.500 aziende tessili e 25.000 lavoratori occupati nel settore e un terziario che conta due scuole ad indirizzo tessile (Itis di Castellanza e Varese), una università con facoltà di ingegneria (Liuc, Castellanza), un centro specializzato in analisi e controlli qualità (il Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio), un ente fieristico (Malpensa Fiere), enti di formazione, consorzi, e un terziario a forte vocazione settoriale, rappresenta senz’ombra di dubbio una sorta di icona del modello marshiano di distretto orientato ad una specifica tipologia produttiva.

Non sorprende che l’Ufficio scolastico Provinciale e l’Assessorato al Lavoro della Provincia di Varese, in piena crisi del settore, decidesse di promuovere un convegno invitando le scuole e i soggetti pubblici e privati del territorio a confrontarsi sul futuro dell’industria locale.

Il convegno, realizzato nel gennaio 2006, resterà famoso per due fatti inconsueti: una nevicata talmente eccezionale da minacciare la riuscita dell’evento stesso e l’avvio, in quella sede, di un serrato e concreto confronto tra imprese, istituzioni e scuole che consentirà la germinazione di successive importanti iniziative.

A suscitare interesse e ad aggregare consenso l’intervento tutt’altro che rituale di Piero Sandroni, imprenditore del comparto della nobilitazione con una profonda conoscenza dei sistemi formativi avendo rappresentato Confindustria nelle azioni di pilotaggio e di ricerca dell’OBNF tessile, realizzato nel periodo 1997-2004 e dedicato alla definizione di figure professionali del settore. L’intervento, che diventerà una sorta di “riferimento teorico” per il gruppo di lavoro che si andrà a breve componendo, verteva su alcuni elementi chiave:

- **La focalizzazione del problema:** il gap tra domanda di professionalità ed offerta formativa accresciuto dalle condizioni di estremo stress ed incertezza in cui lavorano le imprese sotto la tensione della competizione dei nuovi competitors,
- **L’obiettivo:** sostenere la competitività delle imprese del comparto garantendo nel contempo l’occupabilità della persona formata,
- **L’individuazione dei soggetti coinvolti:** non le singole scuole o le singole imprese (o almeno non solo) ma sistema formativo, dell’istruzione e università, sistema produttivo (aziende e rappresentanze sociali) e sistema istituzionale a cui viene riconosciuto “il diritto/dovere di presiedere all’efficienza e all’efficacia dei processi che concorrono ad orientare il sistema formativo verso una determinata offerta progettuale”.

L’intervento di Sandroni suggeriva alcune linee guida nell’approccio al problema.

- Il sistema della formazione deve concentrarsi sulla domanda di professionalità che deve essere correttamente e direttamente formulata dal

sistema produttivo,

- I fabbisogni formativi devono essere espressi in chiave di anticipazione consentendo così alla formazione di predisporre per tempo le proprie azioni anziché inseguire le necessità del mercato del lavoro come prevalentemente avviene,
- Il cambiamento organizzativo nel sistema produttivo ed i cambiamenti sociali implicano un alto grado di complessità che rende poco leggibile il mercato del lavoro da parte degli enti di formazione che vi interagiscono. La complessità non può essere oggetto di semplificazioni più o meno arbitrarie: deve invece essere prima compresa nella sua interezza e poi affrontata mediante un'azione convergente, condivisa e duratura dei soggetti coinvolti.

Sulla base degli stimoli ricevuti e grazie all'impegno delle istituzioni presenti, già nei giorni successivi si iniziò a delineare il primo nucleo di struttura della Rete e con estrema velocità, il 17 febbraio 2006, un decreto del Dirigente del Centro Servizi Amministrativi di Varese istituiva il "Comitato tecnico per il coordinamento tra gli Istituti tecnici tessili, Università e imprese".

Il Comitato coinvolgeva fin dall'inizio tutte le scuole pubbliche superiori della Lombardia con indirizzi settoriali, e cioè:

- ITIS Falcone di Asola (Mantova)
- ITIS Paleocopa di Bergamo
- ITIS Facchinetti di Castellanza (Varese)
- ITIS Carcano di Como
- ITIS di Varese.

Sulla scia di quel primo atto ufficiale, il 16 marzo veniva stilato il protocollo d'intesa che rappresenta una sorta di impegno programmatico fondamentale per lo sviluppo del progetto.

Si tratta di un documento importante in cui il sistema scolastico riconosce "che la formazione attuale rivolta al settore tessile appare inadeguata a soddisfare le esigenze delle imprese produttive oltre che frammentaria e dispersa; che sussiste quindi l'esigenza della definizione di figure formative di riferimento a differenti livelli di specializzazione che possa dare luogo a nuovi e più adeguati profili professionali; che occorre a tal fine attivare sinergie tra le diverse componenti del mondo dell'Istruzione, dei percorsi istruzione formazione e delle università".

Preso atto di questa situazione gli istituti scolastici firmatari convergono sulla necessità di impegnarsi a costituire una Rete tra gli istituti tecnici della Lombardia allo scopo di promuovere l'incontro/confronto tra università, assessorati del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale delle province a caratterizzazione tessile e delle parti sociali nazionali.

Gli obiettivi che la rete si dà sono di spessore:

- *"Individuare i nodi della filiera tessile che richiedono un più urgente intervento in ordine alla Istruzione e alla Istruzione professionale degli studenti,*
- *Definire per ogni comparto le figure professionali necessarie allo sviluppo e*

funzionamento dell'apparato produttivo,

- *Individuare le prestazioni attese per ogni figura,*
- *Definire le competenze necessarie (sistema di standard) in esito ai percorsi formativi,*
- *Mettere a punto i più idonei strumenti per il conseguimento dei predetti obiettivi,*
- *Stendere un accordo di programma tipo che possa costituire un modello anche per altre realtà produttive”.*

Si tratta di azioni complesse che richiedono, perché siano realizzate, la costruzione di un tavolo di lavoro permanente che sappia realizzare iniziative monitorando i risultati conseguiti nonché promuovere le attività stesse: la Rete per il Tessile viene quindi formalizzata mediante Accordo sottoscritto dai Dirigenti scolastici degli istituti citati presso la Sede della Direzione Regionale della Lombardia.

Ma il coinvolgimento della Regione, chiamando in causa direttamente l'autorità politica e amministrativa, apre un'ulteriore possibilità: che siano cioè anche le province stesse, e non solo le scuole, a condividere le finalità del progetto e ad attivarsi. L'iniziativa passa quindi nelle mani degli assessori delle Province della Lombardia: ne nasce una lettera in cui preso atto dei problemi sollevati dalle scuole, gli assessorati si impegnano ad armonizzare gli approcci politici e le iniziative avviate nelle diverse realtà. In altre parole Regione e Province sono a fianco delle scuole tessili, si tratta ora di passare al programma operativo.

Nei mesi successivi la rete è stata arricchita da nuove adesioni:

- l'Università LIUC di Castellanza,
- L'Istituto Olga Fiorini (centro di formazione specializzato nella confezione tessile).

In altri termini la Rete aggrega anche i soggetti della formazione orientati alla preparazione del management e gli istituti della formazione professionale garantendo così la completa copertura delle opzioni formative dedicate al tessile.

La prima sperimentazione

La prima azione concreta della Rete viene lanciata dall'Assessorato Provinciale al Lavoro, Istruzione e Formazione Professionale di Varese e suona un po' come una sfida ai luoghi comuni che definiscono tanto le imprese quanto le scuole come soggetti poco disponibili al confronto e alla ricezione di punti di vista diversi. In realtà, con uno slancio decisamente superiore alle previsioni, imprenditori e formatori tecnici si siedono intorno a tavoli di lavoro e iniziano a conoscersi, a comprendere le diverse esigenze e a confrontarsi su problemi comuni seppur letti da angolature differenti.

Il tema all'ordine del giorno: fabbisogni aziendali e competenze dei futuri tecnici tessili.

L'iniziativa viene svolta in sessioni successive nei mesi di ottobre, novembre, dicembre 2006 che riguardano le diverse aree di indirizzo svolte dagli istituti tecnici:

- Tessitura
- Nobilitazione
- Confezione/moda

I focus group si svolgono in sedi diverse e cioè a Varese, a Busto Arsizio e a Como al fine di consolidare i rapporti con le istituzioni locali e coinvolgere il maggior numero di imprenditori e docenti.

Le riflessioni sviluppate nel corso degli incontri e raccolte in materiale ad uso interno rappresentano un importante patrimonio di idee a cui i docenti continuano a lavorare nei mesi successivi attingendo indicazioni e suggerimenti su come “ritarare” i contenuti tecnici erogati.

Ma non si tratta solo di questo: il rapporto scuole-impresе, una volta stabilito e normalizzato, consente una serie di opzioni di collaborazione che vanno a vantaggio degli allievi e concorrono a costruire un continuum esperienziale tra produzione e sapere in cui le conoscenze acquisite in aula si integrano e consolidano nell’esperienza sperimentata nel corso degli stages e delle visite guidate, negli incontri con manager o nella partecipazione ad eventi fieristici e convegni. La capitalizzazione della conoscenza di cui tanto si parla si esplica, infine, in una prassi di dialogo e di condivisione esperienziale e progettuale che arricchisce entrambi i soggetti e valorizza il territorio che li esprime.

Il successo delle sperimentazioni attuate si basa infatti sul contenuto innovativo dell’approccio metodologico adottato (il contatto diretto tra domanda e offerta concretizzato nelle figure degli uomini di impresa e dei docenti) e su un assunto teorico di fondo:

”L’esperienza ha dimostrato come, rispetto allo sviluppo di una nuovo modello formativo, i problemi non siano tanto sul fronte dell’offerta (adeguamento del sistema formativo) quanto su quello della domanda (rilevamento dei fabbisogni). Inoltre non basta porre in input la domanda di professionalità: occorre che questa domanda sia espressa secondo modalità opportune e precisamente in chiave di anticipazione dei fabbisogni”

Un principio che implica alcune conseguenze dirette:

- *la domanda non può semplicemente essere letta dal sistema produttivo, ma deve essere elaborata in relazione agli scenari di medio termine più probabili e più auspicabili dal punto di vista professionale,*
- *non appare corretto desumere i fabbisogni professionali dal mercato del lavoro o da ricerche quantitative. Adottando questa prassi, relegheremmo la formazione all’inseguimento delle mille mutevoli esigenze delle imprese, confinandola in posizione perennemente perdente e rinunciando ad assegnarle la dimensione corretta di un investimento,*
- *per affrontare situazioni complesse come quelle in atto nel comparto tessile/moda è necessario evitare semplificazioni e cercare invece di capire a fondo le ragioni che stanno alla base del funzionamento e dello sviluppo dei sistemi produttivi e manifatturieri che permangono sul mercato.*
- *il sistema produttivo deve innanzitutto utilizzare modalità di rilevazione che possa gestire in autonomia, senza sentirsi inadeguato rispetto al mondo e ai*

linguaggi del sistema formativo. Imprenditori e lavoratori, nella descrizione delle figure professionali devono utilizzare strumenti che consentano loro di esplicitare le prestazioni ideali attese, non la formazione richiesta (compito questo che spetta al sistema della formazione traducendo le prestazioni attese in percorsi di conoscenze e di sviluppo di abilità coerenti).

In altre parole il sistema produttivo stesso deve essere sollecitato a formulare i propri fabbisogni direttamente, supportato in questa operazione dalle parti sociali a cui viene riconosciuta la capacità di dare lettura unitaria a informazioni altrimenti troppo connesse alla singola esperienza aziendale o territoriale. I sistemi formativi devono disporre di input sufficienti ed adeguati a consentire operazioni di adattamento di contenuti/modalità formative orientate alla formazione di professionalità future: un'operazione che assume la dimensione di una "scommessa" basata sull'attendibilità delle informazioni e sul rapporto fiduciario tra i soggetti coinvolti.

Gli standard minimi e certificazione di competenza

La definizione di questo aspetto rappresenta, insieme alla individuazione delle professionalità in divenire, un tema particolarmente delicato ed innovativo perché tende a definire standard misurabili di competenze al termine dei percorsi formativi intesi qui in tutto il loro portato di "investimento" (di tempo, di risorse pubbliche ed aziendali). Con questo termine si intende l'insieme minimo di capacità ed abilità che la persona deve aver acquisito al termine di un corso o di un iter scolastico. Un ragazzo che dimostri di avere acquisito standard minimi di competenza ha compiuto un importante passo nella direzione di acquisire progressivamente le prestazioni ideali attese: un mix di sapere e saper fare e di comportamenti virtuosi che ne contraddistinguono la dimensione professionale, un bagaglio di grande valore tanto per l'impresa presso la quale viene esercitato, tanto e soprattutto per chi lo possiede.

In altre parole "l'allievo al termine del percorso formativo deve essere capace di... con il livello di complessità così definito...". Trattandosi di un tema estremamente delicato (quali prove e con quale grado di complessità) la loro individuazione deve essere attentamente valutata da persone d'impresa e di formazione esperte ed attendibili, capaci di delineare standard coerenti con le priorità effettive del sistema produttivo e di interesse collettivo, non relativi cioè a nuclei produttivi di limitata rappresentatività nel settore.

Inserire gli standard minimi di competenza nel modello e nella prassi formativa rappresenta inoltre un elemento di forte utilità per il sistema produttivo che può quindi "leggere" facilmente perché scritto con il proprio linguaggio un determinato percorso formativo e valutare la congruenza tra la figura formata ed il proprio fabbisogno di competenze, ma rappresenta un cambiamento importante anche nella prassi con cui vengono progettati, realizzati e infine valutati corsi e processi di apprendimento in genere. Per di più l'oggettivazione del percorso formativo ed il suo monitoraggio tende necessariamente ad attribuire caratteristica di trasparenza e trasferibilità a modelli formativi che gli istituti pongono sul mercato offrendoli ai beneficiari diretti (i partecipanti)

e ai beneficiari indirette (le imprese in cui i partecipanti lavorano o potrebbero lavorare). A ciò deve poi seguire la definizione delle competenze, intesa come accertamento delle competenze conseguite dall'allievo, un processo che riguarda tanto il soggetto in formazione quanto l'ente che eroga l'attività formativa.

Il futuro

Il 2007 ha rappresentato per la Rete per il tessile un momento di riflessione importante sulla definizione delle strategie future e i temi trattati dimostrano quanto la rete si sia dedicata ad azioni volte a costruire un modello metodologico di approccio ai problemi indicati, nonché ad avviare confronti sui contenuti specifici (i percorsi formativi per le aree tessili presenti sul territorio lombardo).

L'approccio sistemico al problema (metodologie, individuazione dei ruoli dei soggetti coinvolti, modelli di rilevazione dei fabbisogni formativi, impatto degli stessi sui contenuti corsali, standard minimi di competenze e certificazione delle competenze) rende la Rete per il Tessile un interlocutore di livello nel dibattito nazionale avviato dai soggetti della governance politica e dalle parti sociali su questi temi.

Il modello sperimentato e lo spirito partecipativo che la Rete ha saputo sollevare tra i soggetti istituzionali e privati lombardi hanno suscitato interesse anche in altre Regioni tanto che la trasferibilità del modello è in fase di valutazione in nuovi contesti territoriali e settoriali essendo il modello sperimentato indubbiamente sostenibile.

Poiché la Rete per il Tessile non è un soggetto economico, si suppone che, almeno per il momento, il suo ruolo sarà essenzialmente politico/strategico e si esplicherà soprattutto:

- nel supporto al sistema della politica locale e regionale nella definizione delle strategie di attivazione e conduzione di iniziative (formative e di sistema) indirizzate al comparto tessile moda,
- nel raccordo permanente tra sistema produttivo, formativo e politico in azioni coerenti con i temi in oggetto,
- in azioni di sensibilizzazione, raccolta e trasferimento di conoscenze e informazioni utili a supportare le imprese del comparto tessile nella azioni di riorganizzazione e di riposizionamento strategico in corso.

5. IL CLUB DELLE IMPRESE BIELLESI

Non coinvolge istituzione e non realizza business ma ci sembra un buon esempio di rete e lo proponiamo, anche perché frutto di un progetto Equal partner della cordata Re.TI: il progetto geografico L3Club dedicato al comparto tessile biellese.

Innanzitutto è necessario descrivere il contesto da cui prende il via il club, e cioè le finalità stesse del progetto.

Coerentemente con la mission di Equal il progetto aveva l'obiettivo di sperimentare approcci funzionali alla gestione delle situazioni occupazionali critiche connesse alla crisi del comparto tessile-moda, mediante la costruzione di una rete di soggetti pubblici e privati operanti nell'area, e cioè: Provincia di Biella/Centro per l'Impiego, Comune, parti sociali, agenzie di ricerca e formazione. Nel corso dell'iniziativa sono state condotte molteplici azioni allo scopo di costruire un'esperienza coordinata in grado di leggere e monitorare il mercato del lavoro e le dinamiche domanda-offerta che lo animano, di armonizzare gli approcci utilizzati dai vari soggetti nella gestione dei colloqui informativi e di orientamento con i lavoratori, di adeguare l'analisi delle competenze delle professionalità coinvolte dalla crisi alle nuove possibilità occupazionali. In questo contesto un ruolo importante è stato assunto dalle imprese e dalle iniziative che le stesse hanno attivato, attraverso il club, per creare una cultura del lavoro più idonea ad affrontare le situazioni di crisi.

Alla base della decisione di realizzare un cluster di aziende vi era una serie di considerazioni legate alla natura stessa del distretto e del comparto che lo contraddistingue e alla necessità di delineare un nuovo modello di relazioni socio economiche basato sull'interazione di soggetti produttivi, formativi e politici come condizione per attenuare gli effetti negativi della crisi. Occorre infatti considerare che negli ultimi 5 anni il comparto tessile biellese ha registrato la perdita di oltre 1.500 posti di lavoro a seguito soprattutto della conclusione dell'accordo Multifibre che a partire dal 2005 ha favorito l'introduzione nei mercati europei di un'importazione selvaggia di prodotti tessili e moda a costi estremamente bassi rispetto quelli prodotti in Europa. Un fenomeno dagli effetti, per quanto previsti, devastanti per il sistema produttivo a cui le imprese hanno risposto con iniziative diverse: dalla chiusura di nuclei produttivi, alla delocalizzazione, alle ricerche di nuovi sbocchi di mercato. In ogni caso riducendo la struttura produttiva. Certamente, a indebolire il sistema del tessile italiano e biellese hanno giocato, oltre ai competitor internazionali e a politiche commerciali basate sulla non reciprocità dei vincoli e dei doveri, fattori quali il costo del lavoro e dell'energia particolarmente elevato in Italia, una eccessiva burocrazia e talvolta un non adeguato sistema infrastrutturale di supporto (che si esemplifica nel biellese nell'inadeguatezza del sistema stradale e ferroviario): fattori che, unitamente alle pressioni commerciali attivate dai nuovi competitor asiatici, concorrono a determinare la scelta di ridimensionare, delocalizzare o di de-industrializzare le attività effettuate da soggetti economici locali. A ciò si aggiungono fenomeni quali il progressivo invecchiamento della popolazione (e della leadership economica) e la scarsa attrattività del territorio, sia dal punto di vista turistico che residenziale e professionale.

Le analisi socio economiche svolte sul territorio tendono a fotografare in ogni caso il distretto biellese come una realtà complessa e caratterizzata da più fattori:

- la caratterizzazione storica di un comparto la cui evoluzione precede gli albori della rivoluzione industriale per radicarsi nella più antica tradizione artigiano-produttiva e che oggi pone, quale condizione del suo sviluppo futuro, la partecipazione ai processi di innovazione tecnologica traguardati dai comparti più innovativi dell'industria moderna,
- l'immagine ad elevato valore intrinseco del Made in Italy, il cui portato commerciale è inscindibile da quello culturale e che tende a rinforzare nell'immaginario dei consumatori internazionali il valore qualitativo dell'intera filiera, trova in Biella un'ulteriore conferma nell'identità tra un prodotto (la lana di pregio) e un territorio che la lavora con competenza da secoli,
- la presenza di una cultura industriale del prodotto e dei processi particolarmente radicata nella professionalità diffusa di un' area localmente definibile (il distretto biellese) e che abbina una capacità di qualificazione dei manufatti unica nel mondo a creatività ed originalità progettuali, la presenza di un terziario a vocazione settoriale e di un'offerta di servizi formativi, scolasti e universitari integrata e fortemente orientata alla ricerca grazie alla presenza del CNR ISMAC e del Politecnico di Torino dell'area di Città Studi.

In altre parole l'area biellese sta vivendo un processo di riposizionamento giocato da più soggetti e a più livelli: dalle singole imprese, da reti/agggregazione delle stesse come nei casi descritti relativi all'iniziativa The art of excellence, dai soggetti istituzionali dell'area (mediante piani di rilancio e di attrattività socio economica e culturale del territorio) .

In questo scenario caratterizzato da desiderio di ripresa e da dinamismo, le imprese hanno un ruolo di particolare importanza. Nelle varie fasi di sviluppo del progetto L3C si è quindi dato rilevanza ai cambiamenti organizzativi in atto al fine di individuare e proporre adeguate modalità di sostegno.

Nel biellese si è innegabilmente di fronte ad un processo di parziale deindustrializzazione (se letto dal punto di vista della capacità occupazionale del comparto) che si articola, dal punto di vista del modello organizzativo, in più aspetti:

- accentuazione dei processi di razionalizzazione delle risorse industriali e del loro utilizzo, al fine di contenere i costi e contrastare la concorrenza sui prezzi,
- aumento di ruolo delle funzioni "terziarie" a integrazione e completamento del processo di trasformazione tecnologica. Senza negare centralità alla caratteristica manifatturiera dell'impresa tessile moda, la catena del valore della stessa, ha visto un aumento di ruolo delle azioni progettuali e commerciali e, più in generale, di tutte quelle azioni volte a disegnare

il prodotto e l'immagine aziendale nella loro complessità comunicativa dando visibilità all'identità culturale implicita.

- potenziamento delle funzioni di coordinamento delle attività fisicamente esterne al nucleo fisico aziendale che concorrono alla formazione del prodotto finale,
- accentuazione delle attività di promozione-commercializzazione mediante una maggior presenza sui mercati stranieri e una maggior attività di contatto diretto con la clientela (politiche di brand e licenze, avvio e incremento dei punti vendita aziendali),
- indebolimento, in assenza di strategie di rafforzamento mirate, della dimensione distrettuale delle relazioni produttive e sostituzione (o integrazione della stessa) con conseguente penalizzazione dei soggetti più deboli della subfornitura (terzisti mono-committenti)
- ricerca di nuove alleanze di filiera trainate talvolta da soggetti economici extrasettoriali,
- accentuazione dei processi creativi e di sviluppo progettuale come risposte a trend di mercato e consumo la cui lettura deve essere trasformata in input produttivi in tempi sempre più compressi pena la perdita di competitività dell'azienda,

Per quanto riguarda in particolare le risorse umane il processo di riorganizzazione settoriale del distretto biellese ha implicato e implica:

- riduzione della forza lavoro occupata e attivazione degli ammortizzatori sociali per gestirne l'uscita,
- concentrazione sulle figure strategiche chiave (anche sull'imprenditore) di mansioni precedentemente condivise con altre funzioni aziendali,
- incremento dell'adozione di contratti atipici e a termine,
- diffusione tanto nella popolazione espulsa dai processi produttivi, tanto in quella confermata di stati di ansia e incertezza rispetto al futuro con comprensibili calo di tensione produttiva (assenteismo, disaffezione, disimpegno formativo...),
- nel lungo periodo: rischio tangibile di perdita di competenze e impoverimento della cultura di distretto a seguito della chiusura di stabilimenti ad elevata qualificazione produttiva e all'uscita dal mercato del lavoro di figure professionali in grado di trasmettere il sapere tecnologico e merceologico del settore.

Una situazione delicata e tale da rappresentare un potenziale problema ai programmi di recupero di competitività avviati dalle aziende più sane del distretto.

Nell'ambito del progetto si è quindi deciso di dedicare al rapporto con le imprese energie e risorse, con l'obiettivo di supportare le imprese nell'individuazione e nella realizzazione di strategie di contenimento delle problematiche sopra descritte e nella definizione di azioni di valorizzazione delle competenze professionali e culturali interne alla singola azienda e comuni al distretto.

La modalità individuata quindi può essere riassunta nella promozione e nella realizzazione di un club delle imprese interessate a condividere un percorso di confronto e di iniziative comuni.

I passi più significativi dell'esperienza

Dopo una serie di colloqui svolti direttamente dai responsabili del progetto presso le imprese e indirizzati ad illustrare a imprenditori e manager gli obiettivi e le modalità di lavoro ipotizzate, si è giunti alla fine del 2005 ad una prima riunione delle imprese che ha formalizzato la nascita del Club.

Inizialmente composto da una dozzina di imprese (successivamente diventate 20 per complessivi 36 nuclei produttivi e circa 7000 addetti) il club ha stabilito le sue modalità di funzionamento e indicato la sua mission affidando la gestione organizzativa ai responsabili del progetto (Città Studi e Unione Industriale).

In primo luogo si è scelto di adottare come requisito base per l'adesione al club la motivazione dell'impresa e del manager che la rappresenta a condividere riflessioni ed esperienze di crescita culturale sul tema della gestione del personale e dei cambiamenti organizzativi in atto nel sistema produttivo locale. In secondo luogo si è deciso di aprire il club anche ad imprese di comparti produttivi diversi dal tessile nella convinzione che uno scambio extrasettoriale potesse stimolare il dibattito, fornire elementi originali ed arricchire le conoscenze del gruppo dei partecipanti.

Il confronto tra problematiche sollecitate dall'operare in mercati diversi o tra modalità organizzative e gestionali tipiche dell'impresa multinazionale e quelle meno formalizzate della piccola impresa manifatturiera a gestione familiare, ad esempio, ha offerto stimoli e idee utili ad ripensare ai modelli organizzativi e ai comportamenti aziendali non come traslazioni automatiche di modellizzazioni astratte, ma come espressione della cultura e delle peculiarità dell'impresa che li adotta.

Le azioni svolte hanno riguardato temi ritenuti importanti dagli imprenditori e dai manager partecipanti al club, quali il rapporto con l'ente pubblico responsabile sul territorio delle politiche attive del lavoro (il Centro per l'Impiego) con cui sono state affinate modalità di dialogo e di trasmissione di informazioni volte a favorire il raccordo domanda-offerta.

Si è trattato in questo caso di un'iniziativa non rituale e dai risultati positivi. Occorre premettere che uno dei problemi individuati dal progetto in sede di stesura degli obiettivi era la mancanza di un adeguato rapporto tra Centro per l'Impiego e le aziende dovuto essenzialmente a vincoli di tipo culturale (la scarsa conoscenza da parte delle imprese dei servizi offerti dalla struttura pubblica, lo scarso prestigio di cui la stessa godeva presso le imprese). I momenti di incontro tra dirigenti del Centro per l'impiego e il club hanno consentito una maggior conoscenza delle esigenze e dei problemi di entrambi e soprattutto delle possibilità concrete consentite da una maggior frequentazione (in termini di raccordo domanda-offerta in particolare). Nel contempo la disponibilità delle imprese ha consentito agli operatori coinvolti dal progetto di acquisire informazioni utili alla valutazione delle competenze e dei fabbisogni formativi nelle azioni di preselezione delle professionalità in movimento

nel mercato del lavoro.

Infine l'incontro del club con esperti (formatori, manager di altre imprese individuati per competenze/esperienze ritenute interessanti ai fini del dibattito in corso) ha favorito la comunicazione tra i partecipanti e arricchito il bagaglio di conoscenze relativamente, in particolare alla gestione delle risorse umane durante gli stati di turbolenza organizzativa. Un momento particolarmente significativo del percorso è stato l'incontro del club con l'autore del libro e sceneggiatore del film "Volevo solo dormirle addosso", Massimo Lolli, per altro manager di una importante industria tessile nazionale.

Il Club genera due nuovi gruppi di lavoro: il club dei responsabili del personale e il laboratorio dei capi reparto

Questi scambi di opinione hanno generato la necessità di approfondire il ruolo e le difficoltà che due specifiche fasce di manager aziendali affrontano ogni giorno seppur su piani e con strumenti diversi: i responsabili del personale e i capi reparto.

I responsabili del personale sono al centro di una importante trasformazione di ruolo coerente con i cambiamenti in corso nei modelli organizzativi aziendali. La centralità delle risorse umane nelle imprese è fenomeno conseguente a fattori socioeconomici quali l'aumento delle variabili che ogni addetto deve gestire nello svolgimento del proprio lavoro, gli automatismi e la crescente complessità degli impianti nonché la contrazione del numero degli occupati che rende i lavoratori in forza, per meglio dire, i non espulsi "a maggior ragione preziosi". A ciò si aggiunga la scarsa attrattività che il lavoro di fabbrica ha presso le giovani generazioni, fenomeno che rende difficile il ricambio generazionale o lo stesso sviluppo di progetti espansivi. Sono questi alcuni dei fattori che fanno sì che intorno alla gestione-motivazione delle persone si attivino risorse ed attenzioni un tempo considerate accessorie. Ne consegue che il ruolo stesso del responsabile del personale, pur non abbandonando aree di competenze tipiche della funzione quali la gestione economico-amministrativa e contrattuale dei dipendenti, l'applicazione della legislazione e della normazione relative, non può più esimersi dall'assumere come proprie aree tematiche le azioni di miglioramento del clima aziendale, l'individuazione dei talenti, la misurazione delle performance e lo sviluppo delle competenze degli addetti. Ma per comprendere chi è e chi sarà nel prossimo futuro il responsabile del personale il club ha promosso un specifico studio: le caratteristiche relative al ruolo dei manager del club, il loro background formativo, l'organizzazione del tempo e delle priorità tematiche, le aspettative e la concezione della natura della funzione sono stati oggetto di un'indagine i cui risultati sono stati condivisi e pubblicati sul sito di progetto.

La richiesta di maggior formazione espressa dai manager è inoltre stata recepita dal club che strutturerà sui suggerimenti e sulle sollecitazioni emerse le iniziative del prossimo anno garantendo così la prosecuzione delle attività oltre la chiusura formale delle fasi progettuali.

Il laboratorio dei capi reparto nasce sollecitato da alcuni imprenditori e ma-

nager del club particolarmente convinti della necessità di dare ai capi tecnici strumenti per affrontare con maggior consapevolezza del proprio ruolo la gestione dei gruppi di lavoro assegnati.

La richiesta era coerente con due considerazioni:

- 1) I capi tecnici assumono nei periodi di crisi un ruolo fondamentale posizionandosi a diretto contatto con la direzione da un lato e con la struttura operativa dall'altro, sono in grado di recepire umori, tensioni, trasferire messaggi, proporre modelli di comportamento ed esprimere richieste e suggerimenti. Sono, in altre parole, gli strumenti operativi del cambiamento e devono come tali essere supportati specie nelle fasi di turbolenza e instabilità organizzativa,
- 2) La figura del capo tecnico è assai complessa avendo assunto, ad integrazione delle abilità e delle competenze tecniche su macchine, materiali e processi, la responsabilità della gestione organizzativa e relazionale dei gruppi di lavoro, spesso senza che questo incarico così delicato sia stato supportato da acquisizione di metodologie mirate al raggiungimento dell'obiettivo.

Si riteneva infine preferibile integrare il classico approccio formativo/di sensibilizzazione al tema, con una metodologia di coinvolgimento diretto dei capi tecnici basata su processi deduttivi anziché induttivi. Si scelse in altre parole di promuovere una sorta di laboratorio interattivo in cui i soggetti potessero lavorare direttamente sui problemi anziché assistere passivamente all'illustrazione di teorie risolutorie preconfezionate.

La proposta, accettata da alcune aziende del Club, ha dato origine a due gruppi lavoro composti complessivamente da 25 capi reparto che, guidati da due formatori, hanno avviato il percorso confrontandosi sull'entità del ruolo, sulle problematiche più ricorrenti, sugli strumenti necessari per assolvere la funzione nel migliore dei modi. Il modello di attività prevedeva però un passaggio ulteriore: l'elaborazione di linee guida per la buona conduzione di gruppi di lavoro realizzata direttamente dai membri del laboratorio.

Si è quindi preceduto attraverso queste fasi:

- Individuazione dei problemi con cui i capi reparto si trovano a misurarsi ogni giorno: non le macro criticità su cui non è possibile intervenire, ma quelle direttamente gestibili, le micro problematiche quotidiane disturbanti e nocive ai fini della produttività o del clima interno e che il capo può effettivamente provare a modificare,
- Individuazione da parte delle imprese di appartenenza dal gruppo iniziale di capi, di un sottogruppo formato da 11 manager al fine di garantire, con un numero più ridotto, maggior efficienza alla seconda parte del progetto destinata a raccogliere e rendere trasferibili gli input elaborati,
- Composizione, da parte del gruppo di lavoro ristretto, di un elenco di situazioni critiche, quotidiane e potenzialmente modificabili. Sono state selezionate circa 30 situazioni che sono state poi valutate singolarmente in termini di frequenza (quante volte il tal problema si verifica in un determinato tempo) e di gravità (quanto pesa sulla produttività e sul clima). La sintesi delle criticità ha naturalmente mostrato contesti differenti: nelle imprese caratterizzate da maggior formalizzazione dei ruoli non compaiono problemi invece assai frequenti in contesti a gestione meno

standardizzata mentre il clima sembra talvolta essere più rilassato nelle seconde tanto da poter gestire con minor tensione gli adattamenti organizzativi legati alla gestione delle emergenze. E' bene però ricordare che obiettivo del lavoro non era tanto lo studio di imprese campione quanto la sperimentazione di una prassi più funzionale ad affrontare collettivamente i problemi e riproducibile al di là dei contenuti prodotti. La valutazione di parametri quali la "frequenza temporale" e la "significatività degli effetti prodotti" sono stati infatti proposti al gruppo al fine di dare allo stesso un metodo che consentisse di passare da impressioni soggettive a criteri di valutazione più oggettiva dell'entità dei problemi esistenti.

- Individuazione, partendo dall'esperienza diretta e dalla valutazione dei risultati ottenuti ("quali reazioni e risultati ottengo comportandomi così") delle ipotesi comportamentali utili ad affrontare/risolvere le diverse situazioni descritte.
- Stesura del problema e delle soluzioni individuate e condivise nel corso delle discussioni del laboratorio: non ricette ma suggerimenti da personalizzare in funzione della tipologia aziendale, della cultura e dei modelli direzionali che la caratterizzano. Per rendere più fruibile il manuale è stata scelta la formula lessicale "come mi comporto quando" seguita dalla descrizione sintetica delle situazioni problematiche, ad esempio: "Come mi comporto quando... vorrei dare più deleghe/responsabilità ad alcuni collaboratori ma questi non si dimostrano disponibili" oppure "come mi comporto quando ... quando i miei collaboratori emarginano in modo intenzionale un loro collega dal gruppo".

Il prodotto finale di questo lavoro, una bozza di volume, è stato presentato al club dagli stessi capi reparto nel corso di un'apposita sessione raccogliendo consensi e forte interesse anche da parte delle imprese non appartenenti al comparto tessile. Il volume, arricchito di considerazioni sull'esperienza, è stato quindi pubblicato ed è stato diffuso presso le imprese biellesi ed ai vari soggetti partecipanti al progetto.

Va ricordato che, coerentemente con le finalità dei progetti equal, obiettivo di questa fase di attività era sperimentare una modalità di lavoro basata sulla condivisione dei problemi e delle soluzioni. L'innovatività del prodotto non va ricercata tanto (e solo) nei contenuti espressi ma nella metodologie e nelle relazioni che li hanno resi concretizzabili.

Da questo punto di vista si tratta di una sperimentazione metodologica volta a rivitalizzare alcune prassi di lavoro presenti nelle imprese manifatturiere il cui clima è appesantito da tensioni (i tempi di consegna sempre più contratti, l'instabilità del mercato) e da ansie rispetto al futuro.

L'esperienza svolta dai Capi reparto si propone, pur nella sua semplicità, come un modello utile a ripensare ai processi di coinvolgimento di gruppi di lavoratori al fine di risolvere determinati problemi e alle modalità stesse di erogazione dei corsi formativi. Partire dalle conoscenze già presenti, analizzarle e valutarne in un clima di effettiva collaborazione, integrarle e modellarle apportando al gruppo di lavoro contenuti e materiali della cultura d'impresa, sono passaggi che richiedono più tempo rispetto al classico "seminario" e

modificano il ruolo stesso del formatore.

L'azione del formatore, più che essere centrata sul trasferimento ai discenti di idee e contenuti metabolizzati da letture, studi ed esperienze professionali, deve infatti convergere su tre obiettivi:

- Costruzione del gruppo di lavoro. Il percorso prevede che non si crei un'aula di singoli discenti ma un team di persone che devono lavorare insieme. Il clima, la piacevolezza stessa dell'incontro, la fiducia tra i partecipanti che sentono di potersi esporre raccontando i problemi e le difficoltà spesso mascherate in azienda, devono essere un obiettivo di lavoro del formatore, la premessa affinché il progetto possa prendere vita.
- Definizione e condivisione dell'obiettivo/degli obiettivi e delle modalità di lavoro, dei vincoli e delle risorse disponibili. Come nello svolgimento di qualsiasi lavoro aziendale il risultato deve essere previsto e gli investimenti (il tempo, ad esempio) programmati e nel caso negoziati. In altre parole: si trasferiscono al processo di apprendimento logiche manageriali e la trasparenza del processo deve essere condivisa non solo dai membri del gruppo ma anche dalle aziende che divengono una sorta di committenza del lavoro in corso.
- Condivisione, sintesi, sistematizzazione dei semilavorati e dei prodotti realizzati dal gruppo affinché tutto il gruppo possa seguire passo per passo la creazione del prodotto metabolizzandola ed intervenendovi con aggiunte, correzioni, integrazioni.

6. VALUTAZIONI CONCLUSIVE

Le esperienze considerate, The art of excellence, La Rete per il Tessile e il Club delle imprese biellesi hanno in comune un elemento importante: rappresentano forme di organizzazione in rete di soggetti interessati a sviluppare idee ed iniziative, anziché manufatti.

Non si è trattato di una scelta casuale ma di una decisione che risponde ad una esigenza precisa: valorizzare il portato di elementi di cultura (e di cultura d'impresa) in un sistema produttivo riconoscendone il valore economico e verificarne la praticabilità mediante modelli di cluster.

Un'operazione forse ardua ma certamente non inattuale.

Le organizzazioni di reti di imprese volte alla produzione di prodotti rappresentano una importante modalità di riprogettazione della presenza dell'impresa sui mercati certamente interessante e funzionale a rafforzare con condizioni di sinergia l'azione di soggetti economici altrimenti deboli nel confronto con competitor internazionali più strutturati ed organizzati. Si tratta però di modalità di lavoro già consolidate almeno nella modalità dei processi di rivitalizzazione della filiera o di avvio di joint venture o di accordi di scopo tra aziende.

In questo contesto ci premeva invece valorizzare alcune esperienze di "organizzazione di contenuti immateriali come modalità di attribuzione di valore all'interno della catena produttiva". In altre parole: i casi citati non sono solo belle esperienze culturali, ma contribuiscono a valorizzare la progettualità e la produttività delle imprese ad essi collegate o al sistema industriale a cui si riferiscono attivando comportamenti virtuosi di valenza culturale ma con ricadute economiche seppur non sempre dirette ed immediate.

Ciò appare con evidenza nel caso di The art of excellence, un'operazione complessa e di alto investimento volta a dare visibilità ai prodotti e al territorio che li esprime mediante valorizzazione culturale di manufatti altrimenti difficilmente differenziabili nel mercato del lusso se consegnati alle dinamiche pur efficaci del marketing tradizionale. Come già detto, il progetto punta ad attribuire valore economico a prodotti mediante la loro riscrittura in una semantica altamente evocativa che li porta a sconfinare nella sfera dell'arte e nelle dinamiche economiche che la stessa sottintende. Una riscrittura che è frutto di una ritrovata identità collettiva a cui le imprese della filiera, i laboratori della subfornitura, aderiscono attivamente apportando e acquisendo valore in quanto soggetti appunto dei un cluster d'eccellenza.

Diversa l'esperienza della Rete per il Tessile il cui portato altamente innovativo sta in realtà nel riconoscimento di una vecchia verità: il superamento della incomunicabilità tra industria e sistema scolastico-formativo (o se vogliamo tra sistema privato e istituzioni) consente di evitare sprechi di denaro pubblico e di recuperare risorse ai fini del rilancio del sistema economico. In altre parole: mirando ad obiettivi prevedibili e ragionevoli (i fabbisogni del sistema produttivo) le risorse di cui il sistema scolastico/formativo dispone, è possibile formare competenze professionali non solo occupabili, ma in grado di apportare contributo e valore al sistema produttivo che ne sollecita la for-

mazione. Non si tratta di formulare un generico appello al buon senso ma di riconoscere nelle dinamiche trasversali al sistema economico e identificabile nelle strutture di servizio all'industria (istituzioni dedicate della formazione e del welfare, terziario, sistema scolastico e universitario, reti progettuali...) e nella loro enorme capacità di azione e di impatto economico, lo scenario di riferimento per gestire collettivamente e in modo efficace la governance del mercato del lavoro.

Mentre la costruzione di reti progettuali è ormai prassi consolidata e spinta dalle opportunità offerte da bandi e linee di finanziamento, la nascita di reti non "business oriented" e capaci di aggregare soggetti istituzionali di rilevanza territoriale, appare di per sé una novità.

In uno scenario così complesso, in quanto animato da istituzioni pubbliche e amministrative, da cluster di progetto (società di scopo che gestiscono azioni e finanziamenti), da parti sociali, da interessi privati, la Rete per il Tessile attuata in Lombardia sembra distaccarsi assumendo un ruolo super partes che le consente di raccogliere ed elaborare istanze di soggetti diversi offrendole, razionalizzate e sistematizzate, al sistema culturale ed economico nel suo complesso perché possa attivare le decisioni ed i comportamenti migliori.

Ma l'obiettivo non è certamente solo quello di utilizzare meglio, conoscendo i fabbisogni delle imprese, i fondi pubblici. L'obiettivo è quello di costruire un modello che garantisca se non l'occupazione (impegno difficile in un sistema economico ad elevata instabilità) almeno l'occupabilità delle persone formate, la spendibilità delle competenze acquisite durante il percorso formativo nel mercato del lavoro, l'adattabilità ai cambiamenti richiesti.

Può un simile sistema partecipare all'attribuzione del valore? Non è retorica ricordare quanto la formazione rappresenti un investimento per le imprese e per il sistema economico nel suo complesso che nella stagione del postfordismo affida sempre più alle persone, alla loro capacità professionale, alla loro intelligenza, il proprio successo.

In questo senso anche il Club delle imprese sperimentato a Biella partecipa alla creazione del valore: diffondendo conoscenze, confrontando modalità di soluzione a diversi problemi e interrogandosi sull'efficacia di modelli organizzativi e comportamentali, contribuisce a consolidare il grado di competenza delle singole imprese ma anche del sistema nel suo complesso rafforzandone la capacità creativa e la produttività. Un clima aziendale caratterizzato da impegno e disponibilità, la possibilità concreta di ottimizzare le risorse disponibili dopo i processi di contrazione della forza lavoro registrati, la gestione delle emergenze produttive e la flessibilità operativa, sono fattori che rappresentano in termini di ritorno economico, variabili non trascurabili e misurabili in termini di mancata o avvenuta consegna di un lotto, di qualità intrinseca del prodotto, di successo di un campionato...

Ed è il processo attuato a produrre le condizioni perché i comportamenti collettivi elaborando idee generino valore.

Per quanto diverse negli approcci e nelle tematiche sviluppate, le esperienze citate hanno tratti comuni:

- Nascono dall'intuizione, dall'impegno di una persona o di un nucleo di

persone che mostrano di avere forte sensibilità e motivazione verso il tema trattato.

- Individuano problematiche spesso non esplicitate ma condivise in un certo contesto socio economico.
- Pur nascendo su spinte emozionali (il voler realizzare una certa idea, risolvere un certo problema), le reti hanno una struttura organizzativa di riferimento più o meno formalizzata anche in funzione dei soggetti che vi partecipano, si danno forme e modalità organizzative per quanto semplici, definiscono ruoli e modalità di lavoro. Gli obiettivi sono esplicitati, lo stato di avanzamento dei lavori ed i risultati ottenuti verificati, condivisi.
- Sono previsti momenti di diffusione/valorizzazione dei risultati e delle elaborazioni svolte allo scopo di rafforzare la rete stessa e nel contempo di ampliarla (la rete è in tutti i tre casi una struttura che tende ad aprirsi a nuovi interlocutori, tanto da temere esplicitamente il rischio di morte entropica per mancanza di stimoli esterni rivitalizzanti).
- Le reti si interrogano sul loro futuro progettando iniziative e riadattando gli obiettivi conseguiti all'evoluzione degli scenari di riferimento.

In altre parole si tratta di nuclei di azioni organizzate intorno ad un'idea progettuale e come tali modellizzazioni verificabili e per alcuni versi trasferibili ad altri contesti ambientali.

Ma il punto di forza della presunta trasferibilità (o sostenibilità) è nella connotazione stessa delle esperienze analizzate che le rendono a tutti gli effetti esemplificazioni sul campo di processi di capitalizzazione di conoscenze collettive settoriali e territoriali.

E in un contesto economico in cui le idee valgono più delle cose e i processi ideativi e comunicativi costano più di quelli produttivi, la messa in rete di un processo di capitalizzazione del sapere, l'avvio di reti formali e informali di informazione, la sperimentazione di communities... assumono una rilevanza tutt'altro che marginale proponendosi come le forme più idonee a leggere (se non governare) la turbolenza e il cambiamento.

BIBLIOGRAFIA

1. La classificazione dell'industria del Made in Italy in 4 famiglie: abbigliamento/moda, arredo casa, alimentare /bevande, automazione/meccanica è di Marco Fortis – Industria e Distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana, Il Mulino, 2006
2. S.Brusco citato da G.Conti e S.Menghinello in Impresa e territorio, Il mulino 2003
3. E.Rullani e L.Romano Il post fordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo Etas libri, 1998
4. E.Rullani Complessità sociale e intelligenza localizzata in G. Garofoli Impresa e territorio Il Mulino, 2003
5. Giacomo Becatini e Marco Bellandi : Industria e Distretti, Il Mulino, 2006)
6. G.Conti, S.Menghinello in Impresa e territorio, Il mulino, 2003

Altri testi di interesse contestuale:

F.Butera Il castello e la rete F.Angeli, 1990

E. Del Colle Tecnopoli L'articolazione territoriale della competitività in Italia Franco Angeli, 2006

A.Pilati, A.Perrucci Economia della conoscenza Il Mulino, 2005

M.Ricchetti, E.Cetta Il valore della moda Bruno Mondatori, 2006

S.Rossi La regina e il cavallo Laterza, 2006

M.Zineldin L'organizzazione cooperativa McGraw-Hill Libri Italia, 1998

Capitolo 2
STRATEGIE PARTECIPATIVE PER E OLTRE
IL TERRITORIO: ESPERIENZE DI RETE
- a cura di Filippo Jannacopulos e Chiara Merlo

I. STRATEGIE PARTECIPATIVE DI COMPARTO. L'ESPERIENZA DI "MESSA IN RETE" DEI DISTRETTI ORAFI ITALIANI NELL'AMBITO DEL PROGETTO I.C. EQUAL II FASE PS "SOSTENERE I DISTRETTI ORAFI: STRATEGIE PARTECIPATIVE PER UN SETTORE IN CRISI"

L'esperienza di "messa in rete" dei distretti orafi italiani di Vicenza, Arezzo, Valenza nasce nell'ambito del progetto I.C. Equal "Sostenere i distretti orafi: strategie partecipative per un settore in crisi", volto a fronteggiare il momento di crisi che sta attraversando il comparto orafa nell'ottica della sperimentazione di approcci e politiche innovativi per contrastare il fenomeno della discriminazione e della disuguaglianza nel mercato del lavoro attraverso la valorizzazione della risorsa umana.

I partner che hanno elaborato le strategie per il comparto orafa sono stati: l'Ente di formazione I.RI.GEM. e CESAR con Associazione Artigiani di Vicenza (distretto di Vicenza); CNA Arezzo e FO.AR. (distretto di Arezzo), CNA Etica e Solidale (distretto di Valenza), Tolomeo Studi e Ricerche.

Tale esperienza rientra a pieno titolo nell'ottica della strategia partecipativa ed è stato l'elemento che ha permesso di sostenere e di mettere a punto ulteriori strategie per la valorizzazione della risorsa umana nel comparto orafa (ricerca sul campo, riconoscimento e validazione delle competenze professionali per il settore, sperimentazione di attività di formazione mirata, anche attraverso la modalità di formazione a distanza in T-learning).

Un risultato importante, avallato anche dalle linee di intervento strategiche emerse dalle indagini sui distretti e dal lavoro di analisi sulle strategie d'impresa compiuto nell'ambito dei focus group di distretto, che hanno ribadito l'importanza del fattore "cooperazione".

Lo scenario del comparto orafa italiano

La strategia partecipativa della rete interdistrettuale nasce con l'obiettivo di far fronte alla crisi che ha investito l'industria orafa italiana, sino a qualche anno fa al primo posto nel mondo per valore di produzione ed esportazione, per consumo interno pro-capite e per numero di aziende e addetti (Gold report 2002).

Volontà condivisa dall'ampia partnership del progetto è stata quella di affrontare l'insieme dei problemi posti, non in una ottica di mera difesa delle posizioni raggiunte, ma nel recupero e nella promozione delle capacità del comparto di inserirsi nella dinamica contemporanea, globale, dello sviluppo e del declino territoriale.

Ciò significava in prima istanza allontanarsi dalla logica "italiana", del distretto come realtà tutelata, lontana ormai dallo spirito marshalliano, per lavorare alla dimensione dell'intero comparto nazionale su principi di intervento coordina-

to che, pur tenendo conto delle eventuali peculiarità locali, facessero leva sulle risorse comuni, e si adeguassero agli scenari competitivi attuali, altamente dinamici, dove il “vantaggio competitivo” non è acquisito ma da costruire giorno dopo giorno nella strategia competitiva.

È chiaro a tutti, anche se è molto più difficile correggere di conseguenza i comportamenti dei singoli e delle organizzazioni, che in tale contesto le stesse strategie competitive delle organizzazioni non possono più essere esclusivamente fondate sulla selezione di settori e segmenti e sull'utilizzo di strutture settoriali (anche associative) per consolidare le posizioni di mercato: l'exploration, per usare la terminologia di March, deve associarsi all'exploitation, l'esplorare allo sfruttare. La conoscenza è fattore competitivo prioritario rispetto ai fattori tradizionali “fisici” della produzione, mentre assumono posizione cruciale le forme di organizzazione delle attività fondate sulla cooperazione, non più localmente delimitata, non più solo verticale, ma anche orizzontale, o “diagonale”.

Queste dinamiche globali rivestono un'intensità particolare nel mondo dell'oreficeria per le caratteristiche della materia trattata e per l'internazionalizzazione connaturale al suo prodotto. Le ricognizioni effettuate nel quadro del progetto “Sostenere i distretti orafi: strategie partecipative per un settore in crisi” (a cura di Tolomeo Studi e Ricerche) hanno avuto l'obiettivo, raccogliendo le voci, le conoscenze e i suggerimenti di chi vive o osserva il mondo dell'oreficeria italiana, di delimitare gli snodi sui quali potesse essere costruita una strategia competitiva nazionale, in particolare in materia di formazione e di strutturazione dell'attività delle istituzioni (pubbliche, associative, formative) dell'oreficeria italiana, in armonia con i principi stessi del programma europeo Equal, orientato alla tutela del lavoro e alla promozione delle capacità individuali nella riduzione dei fenomeni di discriminazione e dei loro fattori.

Al di là della crisi, è emerso essere l'obsolescenza uno dei fattori caratterizzanti l'attuale crisi del settore. Il quadro problematico multifattoriale, il complesso di meccanismi che porta alla luce l'obsolescenza che indebolisce il comparto, è stato con efficacia e uniformità tratteggiato dagli osservatori privilegiati e dagli imprenditori più consapevoli, mentre quelli meno attrezzati per la competizione si aggrappano alla nozione di “crisi”.

Se è evidente che la “crisi” abbia assunto significato diverso a seconda delle organizzazioni e delle specializzazioni tradizionali, di aziende e di distretto, essa ha enfatizzato però gli stessi deficit di sistema. Si profila un panorama di reazioni adattive, la più frequente, l'estensione, fino spesso al completamento, del ciclo produttivo fino alla commercializzazione, assume spesso i tratti della ricerca, all'estremo difensiva, dell'aspirazione all'autarchia. Un tratto culturale, determinato dalla componente artistica come da quella tecnica del mestiere, esacerbato oggi dalla fugacità della moda e della richiesta, che, quando sommato al “nanismo” delle imprese, riduce le opportunità di cooperazione per gli investimenti innovativi, il marketing, la commercializzazione e il lobbying.

Nelle stesse strategie evocate dalle singole aziende, insieme con la varietà delle tradizioni e delle capacità del singolo imprenditore, si confermano quindi

le debolezze strutturali del comparto, consapevolmente comprese dai responsabili associativi e dagli osservatori qualificati intervistati in una prima fase di indagine; ma anche alcuni suggerimenti operativi, che si inscrivono in prima istanza nell'individuazione delle relazioni "problematiche" dell'imprenditore orafa:

- la diffidenza tra aziende
- la dipendenza dai grossisti
- l'allontanamento delle banche
- il sistema formativo.

In questo scenario si definiscono le azioni di carattere partecipativo, elaborate e messe in atto dalla rete interdistrettuale per il comparto orafa italiano, essa stessa prima strategia cooperativa attuata.

La cooperazione interdistrettuale che ha caratterizzato il progetto Equal "Sostenere i distretti orafi: strategie partecipative per un settore in crisi" ha avuto, nello specifico, l'obiettivo da una parte di rafforzare il sistema orafa nel suo complesso attraverso l'implementazione di strategie comuni tra i distretti orafi italiani di Vicenza, Arezzo e Valenza, dall'altra di fare in modo che, attraverso una mirata qualificazione professionale, gli addetti del settore non siano espulsi dal mercato del lavoro, ma che anzi costituiscano un valore aggiunto in termini di competitività per le aziende.

In particolare si è voluto consolidare la rete di relazioni tra le aziende dei diversi distretti orafi italiani al fine di:

- favorire lo scambio di 'good practices' e innovazioni;
- gettare le basi per l'elaborazione di un sistema di certificazione delle competenze attraverso la creazione di una mappa di competenze riconosciute;
- sviluppare e sperimentare piani formativi mirati, anche attraverso la metodologia innovativa della formazione a distanza in approccio T-learning.

La cooperazione tra distretti, attivata attraverso la creazione e il consolidamento della rete interdistrettuale, ha permesso di portare a compimento la ricerca e l'elaborazione di una serie di ulteriori strategie partecipative nell'ottica dello sviluppo condiviso e, alla luce dei risultati raggiunti, aspira a diventare strumento stabile di interventi concertati per il comparto orafa.

CONSIDERAZIONI METODOLOGICHE SULL'APPROCCIO COOPERATIVO PER IL COMPARTO ORAFO

La creazione delle reti di distretto e della rete interdistrettuale ha adottato, dal punto di vista dell'approccio metodologico nella riflessione operativa, le indicazioni strategiche emerse dall'analisi svolta sui distretti stessi, sugli imprenditori, gli operatori, i rappresentanti della categoria e su emblematici casi aziendali.

Ciò ha significato recepire le istanze chiave emerse: ragionare in termini di obsolescenza del comparto (vale a dire di difetto ormai strutturale da affrontare con strategie proattive, non di crisi da subire e attraversare passivamente),

di mestiere (non di lavoro, ma di attività nella quale le conoscenze tecniche e le pratiche si trasmettono anche in una comunità di sapere), e puntare innanzitutto a sviluppare la cooperazione tra imprese, sostenendo gli operatori a non ragionare limitatamente all'azienda, oppure alla filiera o al sistema di fornitura, specialmente alla cooperazione tra imprese per l'apprendimento, indipendentemente dalla cooperazione che si può parallelamente creare per il prodotto stesso.

Dalle indagini è risultato chiaramente che il punto di forza del distretto, indipendentemente dalle strategie attuate o dalla capacità di rinnovarsi, è il capitale umano.

Si profila, in merito, l'opportunità di puntare sulla cooperazione tra imprese e non solo limitatamente all'azienda, oppure alla filiera o al sistema di fornitura. In particolare la cooperazione per l'apprendimento (indipendentemente dalla cooperazione che si può parallelamente creare per il prodotto stesso) rappresenta uno scenario che può offrire ampie potenzialità sul piano dell'innovazione e della valorizzazione della risorsa umana.

Si tratta dunque di delineare il significato operativo da dare al concetto di cooperazione tra imprese.

Una indagine fondata sulle interviste in profondità agli imprenditori dei tre distretti orafi ha messo in luce degli elementi utili a definire la questione, anche a livello di ripensamento lessicale e concettuale dei termini stessi della problematica affrontata, comprovata da una ulteriore indagine su casi aziendali che ha confermato la bontà delle scelte operative effettuate dalla partnership di sviluppo.

I piani di cooperazione sui quali può impegnarsi efficacemente una rete di imprese sono emersi essere: la cooperazione per l'apprendimento, la cooperazione di output, la cooperazione di comparto.

Cooperazione per l'apprendimento

Nella ricognizione sulle opportunità di cooperazione, in particolare, è emersa come cruciale la cooperazione per l'apprendimento. Il problema di necessità di formazione per i dipendenti viene riformulato dagli osservatori privilegiati come problema di debolezza/assenza di un vera cultura imprenditoriale, che possa spingere le aziende a riflettere su punti di forza punti di debolezza delle strategie adottate fino ad ora, formulare nuovi obiettivi, nuovi piani aziendali. Il superamento della crisi viene subordinato più che alla crescita di competenza professionale dei lavoratori del settore, proprio alla crescita di competenza degli imprenditori, che devono essere indotti a ragionare in una ottica diversa, devono riflettere maggiormente sull'importanza strategica che hanno oggi competenze nell'area commerciale, di marketing, di costruzione di relazioni, funzionali per penetrare nei mercati esteri e crearsi nuove nicchie di mercato.

Dunque la rete di imprese fondata sul principio della comunità che apprende si profila come uno degli strumenti operativi fondamentali per fronteggiare l'attuale crisi del settore.

La cooperazione per l'apprendimento, infatti, trova la sua ragion d'essere nella comunione di orientamenti espressi dagli imprenditori per quanto concerne le esigenze formative delle aziende, in particolare per quanto riguarda meta-competenze (il saper apprendere) e competenze tecniche (il saper fare), in questo caso orientate a un ritorno concettuale al mestiere e alla formazione di mestiere.

Si profilano dei possibili meccanismi, che potrebbero caratterizzare forme di cooperazione per l'apprendimento:

- piano(i) formativo(i) interaziendali
- intense operazioni di formazione implicita (seminari, convegni, laboratori di riflessione per la definizione di programmi formativi)
- ricorso coordinato all'expertise per il trasferimento di conoscenze.

Su un altro fronte si nota come la perdita di competitività dei prodotti orafi italiani non sia soltanto da attribuire alla concorrenza dei paesi emergenti ma anche alla passività degli attori economici e insieme al non intervento delle istituzioni: da una parte la classe imprenditoriale non si è preoccupata sufficientemente di investire in strutture commerciali all'estero per cercare di rafforzare i legami con i paesi importatori dei loro prodotti e allo stesso tempo non ha mai investito in attività promozionali o in progetti di innovazione dei modelli, del design e di nuovi macchinari. Dall'altra parte le istituzioni hanno cominciato a promuovere progetti di filiera e di innovazione (in misura diversa nei tre distretti) solo successivamente alla forte crisi, non intervenendo anche se i segni di un cambiamento erano visibili già da metà anni '90.

Appare necessario quindi che si proceda ad una riformulazione del problema, spostando in parte l'attenzione dai deficit di competenze professionali dei lavoratori a deficit strutturali del sistema locale, legati in primo luogo all'assenza di politiche commerciali in grado di sostenere ed accompagnare le piccole e medie imprese nei momenti di vendita, in secondo ad una carenza di lungimiranza progettuale nella direzione delle aziende, caratterizzata da una eccessiva dipendenza dalle tendenze più ovvie del mercato e da un acuto individualismo, in terzo per l'estrema frammentazione delle strutture con la predominanza di modelli aziendali familiari.

Si inseriscono qui le possibilità di cambiamento insite nelle logiche di cooperazione di comparto e di cooperazione di output.

Cooperazione di output

Anche se necessitano di essere specificamente messe allo studio opportunità in questa direzione, la cooperazione di output potrebbe rappresentare fertile terreno di strategie condivise, concernenti i campionari o il gioiello stesso, in grado di ridurre la tendenza all'autarchia difensiva che spesso riduce le opportunità di imporsi con successo nella competizione globale.

Cooperazione di comparto

In questo contesto si possono prospettare interventi congiunti che facciano perno sulle istituzioni rappresentative riguardanti:

- lobbying sugli strumenti finanziari

- marketing internazionale associativo (ad esempio, presidi commerciali dell'oreficeria nazionale in mercati chiave)
- marketing professionale, di “mestiere”.

In questo scenario la cooperazione per l'apprendimento apre alle opportunità di cooperazione di output e di comparto, per le quali si prefigura il sorgere di nuovi modelli gestionali e professionali a presidio delle aree di intervento; ancora una volta la risorsa umana si impone come determinante nei percorsi di innovazione e adeguamento ai cambiamenti imposti dai processi di internazionalizzazione.

Implicita è infine una ulteriore linea d'azione, particolarmente difficile, tracciata per le istituzioni del settore. Manca ad oggi una interpretazione condivisa di comparto dei fattori di obsolescenza; è diffusa la volontà di minimizzare la debolezza nella competizione globale nonché spesso l'impatto probabile sulle capacità aziendali di sopravvivere e di mantenere i posti di lavoro. Manca anche una riflessione condivisa sugli effetti delle strategie adattive messe in atto, improntate più spesso all'internalizzazione dell'intero processo produttivo, senza riflessione preliminare su altri scenari volti alla specializzazione di prodotto o di servizi e alla complementarietà.

In questo ambito proprio le associazioni potrebbero oggi essere chiamate ad assumere un ruolo fortemente propositivo nel diffondere una interpretazione di comparto dell'obsolescenza e dei suoi fattori, rispondendo in modo accuratamente mirato laddove possibile alla richiesta di sostegno istituzionale-associativo, sviluppando la cultura d'impresa con la proposta di scenari diversificati di strategie aziendali.

In particolare la rete interdistrettuale si candida come luogo privilegiato per lavorare in questa direzione.

In tale ottica, è possibile portare avanti in concerto lo studio di ulteriori strategie partecipative.

La strada da perseguire sembra quindi quella del “lavorare insieme”, sensibilizzando tutti quegli imprenditori che ancora oggi si dimostrano restii al cambiamento di mentalità, a causa di una cultura tradizionale e ancorata a vecchi valori di competitività.

Tali considerazioni suggeriscono, nella definizione della strategia formativa, di accentuare la formazione destinata alla direzione delle imprese accompagnando lo sviluppo delle azioni formative con un lavoro attento di networking destinato a sostenere la cooperazione professionale fondata su strutture specializzate di consulenza di ambito interdistrettuale.

In questa ottica le associazioni di categoria devono assumere un ruolo propositivo:

- nel diffondere una interpretazione di comparto dell'obsolescenza e dei suoi fattori;
- rispondendo in modo mirato e laddove possibile alla richiesta di sostegno istituzionale-associativo
- sviluppando la cultura d'impresa proponendo scenari di strategie aziendali fondati sulla specializzazione.

RISULTATI DEL LAVORO DI RETE

Da quanto delineato, la rete interdistrettuale può svolgere un ruolo determinante sia nel realizzare a livello nazionale forme di cooperazione negli ambiti che sono stati prospettati, sia nel promuovere a livello distrettuale forme di cooperazione intermedie e più mirate alle istanze che provengono dal sistema economico locale, per valorizzare la lavorazione tradizionale tipica del distretto. La rete interdistrettuale diventa altresì uno strumento importante sul piano politico, per il ruolo di interlocutore che può assumere di fronte ai policy makers. Ciò si è realizzato nell'ambito del progetto I.C. Equal Fase II, PS Sostenere i distretti orafi: strategie partecipative per un settore in crisi per quanto riguarda la valorizzazione delle risorse umane, con il riconoscimento corale delle competenze professionali per il settore, sancito da un Protocollo interdistrettuale, e con la sperimentazione di percorsi formativi mirati sulla base di questo sistema di definizione delle professionalità.

Gettate le basi per un sistema di certificazione delle competenze del settore, si possono prevedere quei meccanismi di cooperazione interaziendale e interdistrettuale individuati come strategici nell'ambito della cooperazione per l'apprendimento, ossia piani formativi interaziendali, formazione implicita, ricorso coordinato a expertise per il trasferimento di conoscenze.

Dal punto di vista della strategia partecipativa, il progetto ha portato alla concretizzazione di importanti risultati.

Da un lato la creazione e il consolidamento di una rete interdistrettuale tra i distretti di Arezzo, Valenza, Vicenza. La rete interdistrettuale ha reso possibile e sostenuto le attività progettuali, prefigurando una collaborazione stabile e duratura fra imprese e associazioni di categoria dei tre distretti del comparto orafico vicentino, aretino e valenzano.

Per quanto concerne la promozione e il sostegno delle attività di informazione e scambio di good practices in genere, le reti di distretto e la rete interdistrettuale hanno assunto un ruolo determinante.

I distretti e i loro attori (rappresentanti delle associazioni di categoria, imprenditori, operatori e consulenti del settore, rappresentanti delle istituzioni locali) hanno trovato nella rete interdistrettuale lo strumento che ha aperto il dialogo e lo scambio a livello nazionale. I distretti hanno collaborato in sinergia alla definizione congiunta di competenze e profili professionali per il settore orafico, nonché alla validazione della mappa stessa da parte dei soggetti operanti nel settore.

Si è riscontrata una alta capacità di networking al di fuori della partnership di sviluppo, come testimoniano gli incontri svolti nei distretti, anche in occasione di eventi importanti quali manifestazioni fieristiche e nei gruppi di lavoro.

Il coinvolgimento fin dalle fasi intermedie del progetto di portatori di interessi (operatori e attori del territorio), associazioni di categoria, policy maker e decisori politici ha garantito la condivisione di interessi comuni e la validazione in itinere dei risultati raggiunti. Ciò ha permesso di tenere in collegamento la strategia progettuale alle priorità politiche del territorio, fornendo elementi

per un contributo innovativo allo loro riprogrammazione e promuovendone l'acquisizione sia fra gli operatori che fra gli attori dei sistemi.

Sono state attivate inoltre le reti di distretto. Attraverso questo sistema gli attori dei distretti vengono raggiunti e sensibilizzati in maniera capillare, gettando un ponte con il contesto nazionale e facendo emergere le istanze degli attori stessi. La rete di comunicazione creata in occasione della progettazione dei lavori è stata mantenuta nel corso del tempo grazie al lavoro delle Associazioni di Categoria sul territorio e al coinvolgimento diretto delle imprese nello sviluppo congiunto di un modello per la promozione e la valorizzazione dell'attività artigianale e del territorio legato all'attività dell'oreficeria.

Nell'ambito delle reti di distretto sono stati resi attivi i sistemi informativi di distretto, promossi dalle Associazioni di Categoria partner di progetto e rivolti a imprenditori, operatori e consulenti del settore, organismi formativi, associazioni di categoria, istituzioni, volti a promuovere il dialogo e lo scambio interdistrettuale, facendosi interlocutori delle istanze degli imprenditori; essi sono inoltre strumento di sostegno delle reti distrettuali attraverso la sensibilizzazione degli imprenditori/operatori del comparto orafa sulle problematiche di settore, sistema di comunicazione per il coinvolgimento degli attori, attraverso una azione informativo/divulgativa trasparente sui distretti e lo scenario nazionale finalizzato allo scambio di good practices: operando sui due piani distrettuale/nazionale contribuiscono a sostenere materialmente la conoscenza e il dialogo nella rete.

Il lavoro sul territorio, attraverso la rete, per il trasferimento delle prassi sperimentate ha permesso di raggiungere importanti risultati dal punto di vista operativo; va sottolineato l'operato dei Gruppi di Lavoro di Distretto, nei quali sono stati coinvolti imprenditori, operatori e consulenti del settore, organismi formativi, associazioni di categoria. Un impegno, questo, non senza difficoltà, in quanto volto a lavorare sulla permeabilità della cultura imprenditoriale orafa.

Il lavoro svolto nell'ambito delle strategie partecipative ha portato alla fine alla sottoscrizione di un Protocollo interdistrettuale per il comparto orafa per la certificazione delle competenze e dei profili professionali del settore e per l'armonizzazione delle politiche formative nell'ottica di una strategia competitiva nazionale per il comparto orafa. Nel documento, sottoscritto da enti e associazioni economiche dei tre distretti, vengono validati la mappa delle competenze e i profili professionali per il settore orafa frutto del lavoro interdistrettuale, e gli Enti sottoscrittori del protocollo si impegnano a seguire quanto in essa indicato per ciò che attiene alla definizione dei profili professionali e alla gestione delle politiche formative. I soggetti sottoscrittori del protocollo si impegnano inoltre a porre in essere ogni iniziativa affinché la "Mappa delle competenze e profili professionali per il settore orafa" sia presa da riferimento da enti pubblici e privati ai fini di addivenire ad una armonizzazione delle politiche formative nell'ottica di una strategia competitiva nazionale per il comparto orafa.

La strategia partecipativa ha avviato dunque un ciclo virtuoso forte di un riconoscibile valore di rete, chiaramente riconducibile a un modello condiviso a livello interdistrettuale, che avvalorata i risultati ottenuti e conferma non solo la bontà delle scelte operative effettuate, ma anche l'opportunità di sostenere la rete interdistrettuale per una cooperazione a livello nazionale per il comparto orafa.

2. STRATEGIE PARTECIPATIVE PER IL TERRITORIO.

“IL PATTO PER IL BASSANESE”

Un esempio di efficace strategia partecipativa per il territorio è rappresentato dal “Patto per il Bassanese”, in provincia di Vicenza.

Il Patto viene istituito nel dicembre del 2002 da parte delle Istituzioni locali, delle associazioni economiche e sociali e delle strutture di formazione operanti nel territorio bassanese che hanno rilevato nel tempo una sostanziale unità di intenti riguardo all'opportunità di organizzare forme di programmazione concertata per interventi di interesse generale rivolti al territorio bassanese. Alla luce dei risultati nei primi tre anni di attività, esso viene rinnovato nel gennaio del 2006.

Il Patto comprende un territorio demograficamente ed economicamente in crescita, secondo quanto risulta da recenti indagini (Tolomeo Studi e Ricerche, 2004).

28 Comuni del Bassanese (170.000 abitanti)					
1	BASSANO DEL GRAPPA	11	LUSIANA	21	ROSÀ
2	ASIAGO	12	MAROSTICA	22	ROSSANO VENETO
3	CAMPOLONGO SUL BRENTA	13	MASON VICENTINO	23	ROTZO
4	CARTIGLIANO	14	MOLVENA	24	SAN NAZARIO
5	CASSOLA	15	MUSSOLENTE	25	SCHIAVON
6	CISMON DEL GRAPPA	16	NOVE	26	SOLAGNA
7	CONCO	17	PIANEZZE	27	TEZZE SUL BRENTA
8	ENEGO	18	POVE DEL GRAPPA	28	VALSTAGNA
9	FOZA	19	ROANA		
10	GALLIO	20	ROMANO D'EZZELINO		

Dal punto di vista economico, l'area del bassanese rispecchia nel suo sviluppo ad economia diffusa la tipicità delle aree del nordest veneto, con prevalenza di produzioni “tradizionali”, di imprese generalmente di piccole dimensioni e prevalentemente artigiane. Il distretto si presenta caratterizzato da due elementi predominanti:

- un'organizzazione produttiva di tipo “tradizionale”, diffusa soprattutto nella piccola impresa
- la tendenza a costruire sistemi di imprese.

Per quanto concerne i settori produttivi, le attività economiche con maggior

concentrazione di unità locali sono il commercio e le attività manifatturiere. La tipologia aziendale più diffusa è quella manifatturiera, con il 20% delle aziende impiegate nel settore delle industrie manifatturiere alimentare, tessili, dell'abbigliamento, del mobilio, mentre il 14% appartiene alle industrie manifatturiere per la lavorazione dei metalli. La categoria del commercio riguarda il 26% delle aziende del Patto. Gli occupati del territorio bassanese sono assorbiti per il 19% proprio dalla categoria del commercio, mentre il settore manifatturiero ne assorbe ben il 56%.

Il sistema imprenditoriale dell'area del Patto rivela una concentrazione di unità locali rispetto alla popolazione molto alta (per abitanti sono presenti in media 9,5 unità locali).

Il numero degli addetti alle imprese nel territorio interessato dal Patto registrati negli archivi INPS al 1997 ammonta a 46 mila unità, il 18,5% dei quasi 250 mila lavoratori della provincia di Vicenza.

Il sistema economico e del lavoro dell'area bassanese delinea un quadro caratterizzato ancora da un trend di crescita del settore industriale e artigianale e in piena occupazione.

In tale contesto economico e demografico in movimento, il Patto viene istituito con lo scopo di organizzare, istituire ed istituzionalizzare un sistema di governance per assicurare uno sviluppo duraturo nel territorio bassanese.

Obiettivi e struttura del Patto

Il Patto nasce con carattere sperimentale, dato che produce un profondo rinnovamento delle relazioni economiche nel territorio bassanese. In linea con ciò la sua durata è triennale e può essere prorogato e rinnovato previa verifica. Questo arco temporale permette l'istituzione e la sperimentazione del sistema di "governance" per lo sviluppo duraturo del territorio.

La convenzione, formalizzata con la sottoscrizione di un protocollo, essendo caratterizzata da durata rinnovabile nel tempo, la qualifica ad assumere carattere di rete permanente.

Al Patto aderiscono il Comune di Bassano del Grappa, in rappresentanza dei 28 Comuni del territorio bassanese, rappresentato dal Sindaco e, rappresentate dal rispettivo Presidente: l'Associazione Industriali, Mandamento di Bassano del Grappa, l'Associazione Artigiani, Mandamento di Bassano del Grappa, l'Associazione Piccole e Medie Imprese – Apindustria Mandamento di Bassano del Grappa, l'Unione del Commercio Mandamento di Bassano del Grappa - UMCE, la Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa – CNA Mandamento di Bassano del Grappa, l'Ente di Formazione Professionale I.RI.GEM..

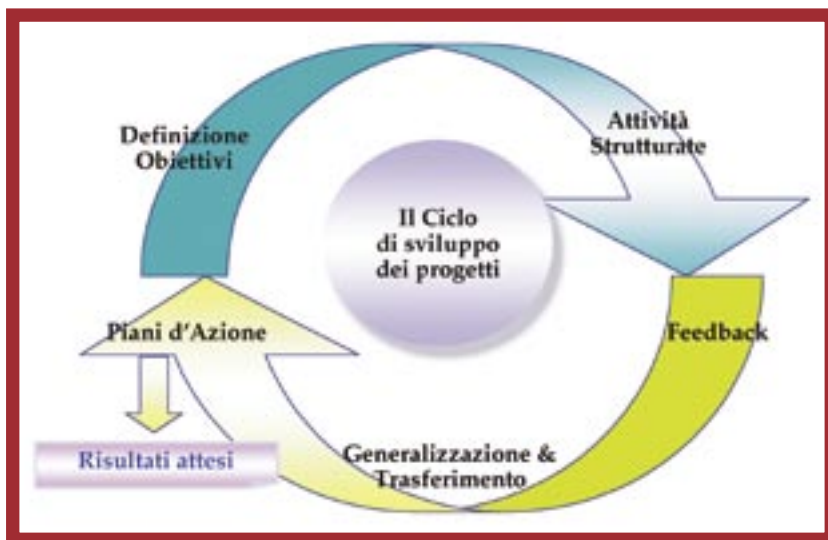
Lo sviluppo armonico del territorio bassanese si concretizza attraverso attività di informazione continua attraverso rubriche televisive, convegni, seminari, pubblicazioni e punti di accesso fisici sul territorio.

In particolare sono cruciali gli interventi che riguardano:

- Politiche per i giovani di orientamento mirato
- Impulso alla creazione di competenze secondo il fabbisogno individuato

- Analisi dei fabbisogni
- Definizione delle competenze, consulenza mirata
- Identificazione degli ambiti di sviluppo
- Certificazione delle competenze
- Aggiornamento e riqualificazione professionale.

La metodologia di gestione delle attività del Patto



L'unità di intenti che caratterizza i soggetti aderenti al Patto, si è concretizzata da subito con l'impegno del Patto stesso in progetti relativi alla programmazione Ob.3 del Fondo Sociale Europeo, nell'ambito delle politiche per l'impiego e della formazione professionale, che hanno previsto specificatamente l'impostazione metodologica di un Tavolo di Programmazione per una programmazione concertata degli interventi nell'ambito dei distretti produttivi, la sua istituzione nell'ambito del territorio bassanese e la sua successiva istituzionalizzazione da parte di Comuni, Provincia e Regione.

Nel 2002, quindi, l'intesa sottoscritta dalle Istituzioni e dalle Associazioni economiche e sociali operanti nel territorio, ha dato veste istituzionale all'esigenza condivisa di affrontare problemi di carattere generale con un approccio unitario o, comunque, tale da consentire una programmazione concertata degli interventi.

Per quanto concerne dunque la strutturazione del Patto, si è impostata e condivisa, da parte di tutti gli attori, la struttura organizzativa e metodologica per la gestione e l'istituzione del Tavolo di Programmazione, organismo rappresentativo di tutti i soggetti aderenti all'accordo, nella persona delle loro massime cariche istituzionali.

Nell'ambito del Tavolo di Programmazione sono stati individuati dei ruoli specifici per il presidio di aree funzionali:

- il coordinamento generale delle attività e il coordinamento dei gruppi di lavoro del Tavolo di Programmazione è affidato al Comune di Bassano del Grappa in rappresentanza dei 28 Comuni del territorio.
- La funzione di indirizzo è prerogativa delle Associazioni di Categoria. Tale funzione prevede i compiti di proporre al Tavolo di Programmazione iniziative in favore del sistema economico bassanese, di garantire il collegamento fra le iniziative e le proprie imprese associate, di rappresentare unitariamente gli interessi generali dei propri associati attraverso la predisposizione di documenti unitari in tema di programmazione economica del territorio, di individuare gli ambiti di sviluppo del territorio bassanese, di proporre iniziative di diffusione, di indirizzare le attività di orientamento ai giovani in base alle necessità del sistema delle imprese, di indirizzare le attività di formazione e riqualificazione nell'ambito del territorio bassanese sulla base degli ambiti di sviluppo individuati, di manifestare i propri bisogni ai sistemi formativo, scolastico ed universitario, di proporre al sistema politico documenti unitari che rappresentino gli interessi del sistema economico in merito alle scelte politiche di sviluppo.
- Il coordinamento tecnico/amministrativo del Tavolo di Programmazione viene affidato all'Ente di formazione I.RI.GEM.. Tale funzione prevede i compiti di segreteria generale dei progetti e delle iniziative, di gestione tecnico/amministrativa, fatte salve le competenze dei soggetti titolari, di coordinamento dei Comitati Scientifici dei progetti, di coordinamento degli interventi di orientamento, di sede tecnico operativa, di predisposizione delle relazioni istruttorie da presentare all'approvazione del Tavolo.

È il Tavolo di Programmazione che elabora ed approva le decisioni in merito agli interventi sul territorio. Esso viene convocato periodicamente, ma la sua convocazione può verificarsi ogni qual volta sia necessario l'intervento congiunto delle parti nella gestione di particolari contingenze relative al territorio. Il Tavolo di programmazione opera dal punto di vista metodologico sulla base di relazioni proposte dai gruppi di lavoro identificati al proprio interno, ai quali vengono assegnate le tematiche di intervento che annualmente il Patto decida di affrontare ed approfondire.

Conformemente con i principi di cooperazione per il territorio, il Tavolo di Programmazione è aperto ad accogliere nuovi componenti, che siano in ogni caso rappresentativi ed espressione del territorio bassanese, con decisione unanime di tutti i membri.

RISULTATI EMBLEMATICI DELL'ATTIVITÀ DEL PATTO PER IL BASSANESE

Il terreno principale di sperimentazione di tale nuova forma di azione comune è stato quello concernente i temi delle politiche per l'impiego e della formazione professionale.

In tale direzione sono stati attivati, nell'ambito delle iniziative del Fondo Sociale Europeo, specifici progetti di ricerca, con lo scopo di definire, sperimentandolo sul territorio bassanese, un modello di programmazione economica

dei distretti industriali.

Alla base delle iniziative l'intento di recepire e sperimentare nei 28 Comuni del comprensorio un modello territoriale di integrazione tra formazione e mondo del lavoro, calibrato sulle esigenze di un sistema produttivo a dimensione distrettuale, al fine di valorizzare la risorsa umana "occupabile", ovvero quella in possesso della professionalità e dei requisiti più idonei in un dato momento a rispondere alle richieste di un particolare sistema produttivo.

Uno degli obiettivi prefissi è stata l'analisi il più possibile dettagliata della situazione economica, occupazionale e della formazione al lavoro, elemento imprescindibile per individuare le strategie di intervento potenzialmente più efficaci.

Altre iniziative hanno mirato allo studio e all'elaborazione di un modello territoriale che rispondesse agli obiettivi delle programmazioni della Regione Veneto con riferimento ad uno sviluppo maggiormente articolato del sistema formativo in un'ottica integrata e che, attraverso una rete operativa di soggetti rappresentativi, provvedesse ad incrociare le concettualizzazioni riassumibili nella centralità di un'economia e di un sistema del lavoro fondati sulla conoscenza, con gli aspetti socio-economici che caratterizzano il sistema territoriale di riferimento. Attraverso il progetto è stato possibile delineare, grazie alla collaborazione del mondo formativo bassanese e degli studenti delle classi V degli istituti superiori locali, un modello orientativo utile ai giovani giunti al termine del proprio percorso formativo. Questo modello pone al centro del sistema economico l'individuo, garantendo così le migliori condizioni di occupabilità nell'ottica di una formazione e orientamento permanenti, che consentano al sistema economico stesso di adattarsi agli scenari in continuo mutamento.

Le azioni sul territorio sono state il frutto di una programmazione strategica, basata sulla stessa impostazione metodologica del Tavolo di Programmazione, che ha visto i soggetti aderenti al Patto impegnati nel Partnernariato.

Una corretta attività di programmazione degli interventi formativi su un territorio, infatti, strutturata con l'obiettivo di minimizzare i possibili scollamenti fra domanda ed offerta di lavoro, deve soffermarsi sull'analisi di due aspetti principali: da un lato, i fabbisogni professionali espressi dalle imprese; dall'altro la percezione dei fabbisogni formativi e professionali espressi dal sistema formativo (istituti superiori ed enti di formazione) e dai destinatari della formazione stessa.

Il Tavolo di Programmazione ha avuto il compito di coordinare e programmare gli interventi nell'ambito dei progetti. In particolare sono stati nominati i Comitati Scientifici e si sono valutati l'operato e i risultati prodotti, si sono attuate le azioni correttive in merito alla programmazione e si sono diffusi i risultati conseguiti. È stato inoltre compito del Tavolo di Programmazione programmare altri interventi e stimolare nuovi progetti di ulteriore sviluppo in vari ambiti con la medesima filosofia di concertazione e istituire ed istituzionalizzare un sistema stabile di governance per assicurare uno sviluppo duraturo al territorio bassanese, al suo sistema economico e alle sue risorse umane.

Oltre ai risultati ottenuti nell'ambito dei progetti che hanno avuto per protagonista il Patto per il Bassanese, sono germinate altre significative esperienze di iniziative concertate per il territorio. Meritano di essere evidenziate le varie attività seminariali e i convegni realizzati, che hanno visto il coinvolgimento e l'intervento delle autorità negli ambiti della formazione e del lavoro, anche in concomitanza di importanti eventi dedicati all'orientamento e alle opportunità formative e professionali del territorio e di manifestazioni fieristiche di livello internazionale.

I risultati ottenuti sono stati rilevanti ed hanno consentito di prospettare, negli ambiti di intervento del Patto, l'evoluzione del territorio nei prossimi anni, al fine di elaborare nuove azioni e interventi che permettano uno sviluppo armonico del territorio stesso.

Alla luce di ciò, è stata confermata la condivisa volontà di rinnovare il Patto alla scadenza dei tre anni, accordo che è stato sottoscritto con un nuovo protocollo d'intesa nel 2006 con scadenza nel 2009, che ha sancito la volontà condivisa di continuare il lavoro di concertazione per il territorio bassanese.

Bibliografia

1. Verso strategie partecipative di comparto. I suggerimenti operativi delle ricognizioni empiriche 2005-2007, Tolomeo studi e ricerche, 2007.
2. Il sistema socio-economico dell'area di Bassano: struttura delle imprese, fabbisogni professionali e formativi, caratteristiche dell'offerta di lavoro, Tolomeo studi e ricerche, 2004.
3. La risorsa formazione per lo sviluppo Bassanese, Tolomeo studi e ricerche, 2006.
4. Atti del Patto per il Bassanese (2002-2007).

Capitolo 3
L'AQUILA: ALLA RICERCA DI UNA NUOVA IDENTITÀ
a cura di Sergio Natalia

I. LA METODOLOGIA DELL'INDAGINE DI CAMPO

Per individuare i cambiamenti in atto nell'area aquilana e delineare i nuovi orizzonti economico-produttivi del comprensorio, oltre ad avvalerci di numerosi studi, nazionali e locali, abbiamo somministrato un questionario semistrutturato a 15 Attori Locali. Dall'indagine di campo sono emerse interessanti informazioni sulle specializzazioni produttive attuali e potenziali, sul livello di competitività dell'area, sui fattori su cui far leva per favorire lo sviluppo di nuovi settori e sulle nuove esigenze di professionalità. L'indagine di campo, che si è svolta nel periodo agosto/novembre 2007, ha coinvolto i seguenti testimoni privilegiati, che ringraziamo per la grande disponibilità manifestata:

Tab. I Gli attori locali coinvolti nell'Indagine di campo

Nome e Cognome	Ruolo	Data Intervista
Rodolfo BERARDI	Direttore Cresa	11.10.07
Valentina BIANCHI	Assessore Regionale alle Attività Produttive	22.11.07
Antonio CAPPELLI	Direttore Confindustria Provinciale	14.09.07
Massimo CIALENTE	Sindaco dell'Aquila	11.10.07
Gaetano CLAVENNA	Responsabile Dompè	25.10.07
Giuseppe D'AMICO	Direttore Confindustria Regionale	21.09.07
Giacomo DI MARCO	Presidente Comunità Montana "Amiternina"	02.08.07
Sergio GALBIATI	Presidente Confindustria L'Aquila	01.08.07
Sandro GIOVARRUSCIO	Segretario Generale CGIL, provincia AQ	25.10.07
Lelio JAPADRE	Ordinario di Economia Internazionale all'Università dell'Aquila	24.09.07
Luciano MARIFIAMMA	Presidente API Abruzzo	20.09.07
Stefania PEZZOPANE	Presidente Provincia dell'Aquila	12.11.07
Roberto PIGNATELLI	Dirigente TILS SPA (L'Aquila)	26.09.07
Fausto RONCONI	Direttore ANCE Abruzzo	23.10.07
Rinaldo TORDERA	Presidente Cassa di Risparmio dell'Aquila	15.10.07

2. BREVE PROFILO SOCIO-ECONOMICO DELL'AREA

E STIMA DELLA COMPETITIVITÀ.

Sotto il profilo amministrativo, l'area di intervento coincide con i comuni ricadenti nel PIT (Progetto Integrato Territoriale) "Aquilano", nonché con il territorio di tre Comunità Montane (Amiternina, Sirentina, Campo Imperatore). I comuni coinvolti sono 44, con una popolazione complessiva di circa 110 mila abitanti, pari al 26% del totale provinciale. La popolazione è concentrata a L'Aquila, 71 mila residenti circa nel 2004, pari al 66% dell'intero comprensorio. La quasi totalità del territorio è soggetta ancora oggi ad un intenso processo di spopolamento ed invecchiamento, con indici di natalità prossimi allo zero. L'invecchiamento progressivo della popolazione, l'accentuazione del carico sociale degli anziani ed il conseguente calo degli attivi, incidono negativamente sul tasso di attività, che è piuttosto contenuto.

Il sistema produttivo aquilano è basato sul **commercio** e sull'**edilizia**. Per avere un'idea della vitalità delle attività economiche, si può fare riferimento al **tasso di imprenditorialità o d'industrializzazione** (rapporto tra il numero delle Unità Locali attive e quello degli abitanti, x 1.000). Se consideriamo la media regionale come termine di paragone, l'indicatore relativo al comprensorio aquilano, riferito al totale delle unità locali, appare sensibilmente più basso (90 imprese ogni mille abitanti a fronte delle 114 in Abruzzo). Anche se consideriamo l'indice con riferimento all'industria manifatturiera, esso presenta valori più bassi della media regionale, mentre il divario si assottiglia notevolmente con riferimento a tutto il comparto del terziario (21,2 imprese per mille abitanti nel comprensorio; 21,7 in Abruzzo). All'interno del comparto **manifatturiero** prevalgono le industrie alimentari, fabbricazione e lavorazione prodotti in metallo e industria del legno. In analogia a quanto avviene nel resto della provincia e, in media, in Abruzzo, nel comprensorio aquilano il manifatturiero assorbe il maggior numero di addetti (27% del totale), anche se vi è una differenza di quasi 10 punti percentuali rispetto al peso che questo settore ha a livello regionale (36%). Nel manifatturiero risultavano occupati nel 2001, nel comprensorio, quasi 6.400 addetti. Nell'ambito del **terziario**, anche se il settore più consistente è il commercio (2.636 unità, pari al 27% del totale), si registra la rilevante presenza di unità locali e di addetti che operano, soprattutto, nelle attività collegate al **turismo** ed alla **ristorazione**. Un peso rilevante e crescente nel tempo stanno assumendo i cosiddetti **servizi alle imprese**: il settore che raggruppa attività immobiliari, noleggio, informatica e ricerca, ha 963 unità locali, pari a circa il 10% del totale. Il comparto delle **costruzioni** si caratterizza per la presenza di poco più di 1.600 imprese attive: più di 15 unità per mille abitanti a fronte di una media regionale di poco superiore a 13. L'edilizia riveste un ruolo primario nell'economia del comprensorio aquilano, con un peso elevato e crescente in termini di valore aggiunto ed occupazione. Per quanto attiene l'**agricoltura** (il 13% delle imprese), sono da evidenziare, in questi ultimi anni, alcuni segnali positivi relativi ad attività sviluppatasi in forza di rilevanti specificità presenti in talune aree del comprensorio (prodotti tipici, allevamento, trasformazione agro-alimentare) oppure a margine di attività tipicamente turistiche (turismo

rurale, agriturismo). Consistente è il **peso degli addetti alla P.A.**: nell'aquilano sono presenti circa 103 occupati nelle Pubbliche Amministrazioni ogni mille abitanti a fronte dei circa 66 dell'intera regione. Sotto questo profilo è facile rilevare gli effetti della presenza del capoluogo di regione all'interno del comprensorio e della tradizionale preferenza degli aquilani per questa tipologia di impiego. E' da evidenziare che in questi ultimi anni, a seguito dei processi di privatizzazione, alcune grandi aziende pubbliche, quali Enel e Telecom, hanno progressivamente chiuso le loro sedi presenti a L'Aquila.

Va sottolineato, infine, che il 95% delle Unità Locali del comprensorio ha meno di 9 addetti ed assorbe il 40% degli occupati totali. Un ulteriore 40% circa è impiegato nelle unità locali con addetti tra 10 e 200 (5% del totale) mentre il restante 20% è assorbito da aziende con più di 200 addetti che tuttavia non raggiungono l'1% del totale

Tab. 2. Principali settori presenti nel comprensorio aquilano

SETTORI		Comprensorio Aquilano		L'Aquila		Restanti comuni	
		V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
		G	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO	2.636	27,1	1898	31,0
F	COSTRUZIONI	1676	17,2	1033	16,8	2522	12,6
A	AGRICOLTURA, CACCIA E SILVICOLTURA	1259	13,0	317	5,2	4309	21,5
D	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	1049	10,8	697	11,4	2188	10,9
DA15	Industrie alimentari e bevande	240	2,5	137	2,2	514	2,6
DJ28	Fabbricazione e lavorazione prodotti in metallo, escluso macchine	158	1,6	91	1,5	318	1,6
DD20	Industrie del legno escluso mobili	121	1,2			280	1,4
DN36	Fabbricazione mobili ed altre industrie manifatturiere	103	1,1	79	1,3	177	0,9
DI26	Fabbricazione prodotti lavorazione minerali non metalliferi	82	0,8	55	0,9	183	0,9
DE22	Editoria e stampa			63	1,0		
K	ATTIVITA' IMMOBILIARI, NOLEGGIO, INFORMATICA, RICERCA	963	9,9	778	12,7	1196	6
H	ALBERGHI E RISTORANTI	761	7,8	398	6,5	1420	7,1
O	ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	518	5,3	369	6	968	4,8
I	TRASPORTI , MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONE	300	3,1	199	3,2	542	2,7
J	INTERMEDIAZIONE MONETARIA E FINANZIARIA	251	2,6	214	3,5	405	2,0
N	SANITA' ED ALTRI SERVIZI SOCIALI	75	0,8			87	0,4
M	ISTRUZIONE			59	1,0		
TOTALE		9.719	100	6.132	100	2.042	100

Fonte: Elaborazione Crespa su dati Infocamere

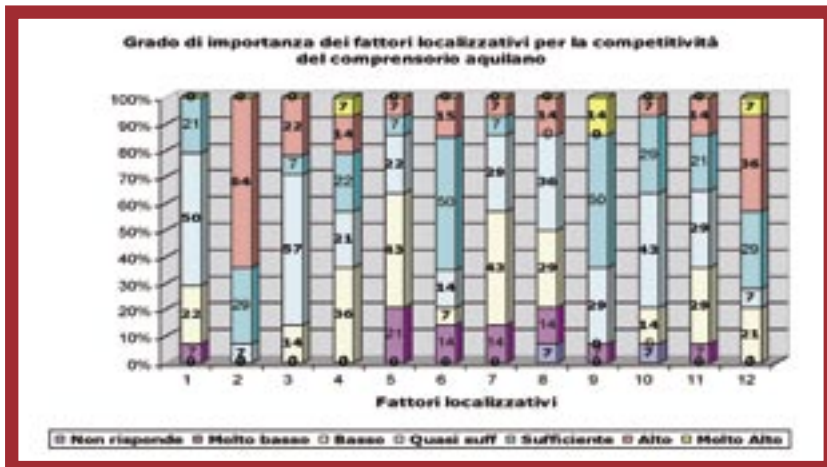
Tab. 3 Imprese manifatturiere e del terziario avanzato del comprensorio aquilano					
Settore	V.A.	V.%	Settore	V.A.	V.%
Metalmeccanica	19	22,6	Alimentari e bevande	4	4,8
Servizi alle imprese	15	17,9	Legno e Mobili	4	4,8
Elettromeccanica, Elettronica	13	15,5	Gomma e plastica	1	1,2
Materiali da costruzione	8	9,5	Ceramica refrattaria e vetro	1	1,2
Chimica e farmaceutica	6	7,1	Gomma e plastica e vetro	1	1,2
Carta, Cartotecnica e poligrafiche	6	7,1	Tessile	1	1,2
Informatica	5	6,0			
Totale Aziende	84		Aziende in stato di crisi	11	

Fonte: Elaborazioni Cresa su dati Annuario Cresa, Annuario Confindustria e Amministrazione Provinciale L'Aquila

Dai risultati dell'indicatore del **livello di vita** emergono considerevoli differenze rispetto al resto della regione. Il reddito disponibile pro-capite risulta superiore, in media, a quello regionale (quasi 15 mila euro pro-capite a fronte di circa 13 mila dell'Abruzzo). Anche in termini di **ricchezza immobiliare** e delle relative imposte, i valori pro-capite del comprensorio aquilano appaiono sensibilmente superiori a quelli della provincia e della media regionale. Altri indicatori, come consumi elettrici per famiglia e abbonamenti Tv, collocano invece il territorio aquilano al di sotto della media abruzzese.

Per quanto riguarda la **competitività dell'area**, dalle interviste agli Opinion Leader locali emerge un quadro dello scenario economico piuttosto negativo. In effetti, la maggior parte degli intervistati ha espresso un giudizio insufficiente sulla competitività del sistema produttivo aquilano. Da evidenziare che valutazioni più positive sono state manifestate dai rappresentanti del mondo politico locale, quasi a delineare una difesa d'ufficio del comprensorio aquilano e, nel contempo, a simboleggiare un'aspettativa fiduciosa sulle potenzialità del sistema economico dell'area.

Le maggiori criticità competitive del territorio aquilano derivano dai seguenti fattori (cfr. Graf. 1): **inefficienza della PA**, considerata un ostacolo allo sviluppo locale, soprattutto della piccola e media impresa; **carezza delle infrastrutture; elevati business cost** (*Fare impresa a L'Aquila è come fare karakiri*, cfr: L'Industriale della provincia dell'Aquila, Anno XV, n.1, marzo 2006). Per quanto riguarda, invece, la competitività del tessuto economico del comprensorio, le imprese locali sono considerate poco dinamiche, scarsamente propense all'internazionalizzazione e poco orientate all'innovazione. L'area è ritenuta, invece, competitiva per l'elevata **qualità della vita** e per gli **incentivi** di cui potrà beneficiare alla luce della nuova carta degli aiuti (cfr. Tab. 4 e 5)



Fattori Localizzativi: 1=; Ambiente Macroeconomico 2=; Qualita' della Vita 3=; Condizioni di Business; 4=; Business Cost 5=; Efficienza ed Efficacia della P.A. 6=; Incentivi 7=; Infrastrutture 8= Qualità del tessuto produttivo 9=; Qualificazione e Flessibilita' della forza lavoro 10=; Costo del Lavoro; 11=; Capacita' di Innovazione 12=; Sistema di supporto all'innovazione.

Tab. 4 Comuni ammessi agli incentivi

* Acciano	* Carapelle C.	* Gagliano A.	* Ovindoli	***S.Eusanio F.	*** Barete
* Castel del Monte	***Goriano S.	** Pizzoli	* S. Stefano di S.	***Barisciano	* Castel di Ieri
** L'Aquila	***Poggio Pic.	** Scoppito	***Cagnano A.	* Castelvecchio C.	***Lucoli
* Prata D.	*Secinara	* Calascio	*Castelvecchio S.	* Molina A.	* Rocca di C.
*Tione degli A.	*Campotosto	* Collepietro	* Montereale	*Rocca di Mezzo	***Tornimparte
* Capestrano	**Fagnano Alto	* Navelli	* S.Benedetto P.	*Villa S.Lucia	* Capitignano
***Fontecchio	***Ocre	***S.Demetrio V.	* Villa S. Angelo	* Caporciano	***Fossa
* Ofena	*S.Pio delle C.				

La suddetta ripartizione deriva dalla Mappa degli aiuti di stato 2007-2013, approvata il 28 novembre dalla Commissione Europea alla luce della Delibera della Giunta Regionale del 5 marzo 2007. Il criterio di individuazione delle aree si basa sulle unità censuarie, per cui ci sono comuni compresi integralmente nella carta degli aiuti, altri, invece, solo in parte e altri non compresi
 Legenda: * esclusi; ** parte del territorio; *** intero territorio

Tab. 5 % di Aiuti alle imprese

Tipologia di Impresa	87.3.c		Altre aree
	Aree Interne	Aree in fashion out	
Grandi Imprese (+ di 250 dipendenti)	15%	10%	
Medie Imprese (da 50 a 250 dipendenti)	25%	20%	10%
Piccole Imprese (da 10 a 49 dipendenti)	35%	30%	20%
Aiuti in de Minimis	da 100.000 euro a 200.000 euro		

3. I PRINCIPALI CAMBIAMENTI ECONOMICO-PRODUTTIVI DEGLI ULTIMI ANNI.

La maggior parte degli opinion leader coinvolti nell'indagine ha una percezione piuttosto negativa del clima economico dell'area. Infatti, "stagnante" è il termine più ricorrente e più citato per definire la situazione economica del contesto locale. I più indulgenti dicono "a luci e ombre", dove però le ombre sono ancora in maggioranza. Insomma, la piccola ripresa dell'economia nazionale e regionale, nel territorio aquilano si è avvertita poco, a conferma dell'incapacità del comprensorio di "agganciare" i grandi trend economici nazionali e di attivare uno sviluppo endogeno. Come afferma R.Tordera: *senza aiuti di stato si è fermato lo sviluppo* (cfr. Il Centro, 09 dicembre 2005). Nell'ultimo decennio, a parere di tutti, c'è stato un ampio e variegato **processo di terziarizzazione** che ha consentito, se pur parzialmente, di compensare la perdita di occupazione nel settore secondario. "Quella aquilana", come qualcuno ha affermato, "è sempre meno un'economia basata sull'industria" anche perché "nell'ultimo decennio si è progressivamente attenuata la funzione trainante della grande impresa". L'Aquila, che nel censimento 1951-61 era una provincia residua - PR – sotto il profilo industriale e che nel censimento 1971- 1981 diventa una provincia di grande impresa - PGI - (cfr. Giacomo BECATTINI, Il Calabrone Italia, Il Mulino, 2007), oggi perde di nuovo questo status. L'industria farmaceutica, ormai forse l'unica tipologia di grande impresa presente sul territorio, "purtroppo ha la testa fuori dal comprensorio" ed ancora non riesce ad avere "strutturate integrazioni con il territorio". Le nuove attività terziarie, a parere di molti, "sono poco avanzate". Il proliferare di sportelli bancari, di agenzie immobiliari, di call center e di imprese che erogano servizi alla persona, dimostra tale fenomeno. I servizi alle imprese ed i **servizi avanzati** sono ancora poco presenti, anche se questo comparto è ritenuto da molti il settore del futuro. Come nota acutamente Antonio Chiodo, presidente della Sezione Servizi e Terziario Avanzato di Confindustria L'Aquila, ... "l'idea di utilizzare le competenze che le aziende del terziario avanzato mettono a disposizione delle imprese è ancora avvertita come un grande costo e non come un'opportunità" (cfr. L'industriale, Anno XVI, n. 5, dicembre 2007). Un altro fenomeno importante evidenziato è il rafforzamento delle relazioni tra le varie zone del territorio, un processo di osmosi è stato definito da qualcuno, accompagnato dalla riscoperta dei centri minori che solo 15 anni fa erano destinati a scomparire: il 50% delle case del comprensorio sono di proprietà di cittadini residenti all'Aquila. Tale rilevante patrimonio immobiliare, di cui i possessori non percepiscono ancora il valore, potrebbe, secondo alcuni, essere usato per fini turistici. Nel **turismo**, a parere di tutti, lo sviluppo è stato molto contenuto. Il settore, ritenuto una delle leve "fondamentali per il futuro della città e del comprensorio", stenta a decollare poiché manca una strategia complessiva di sostegno da parte dei policy maker. Anche nelle aree turistiche consolidate, pur in presenza di notevoli flussi finanziari, sono poche le ricadute economiche e sono assenti investimenti mirati e coordinati. Inoltre, lo scarso spirito d'impresa, come hanno affermato in molti, "ostacola lo sviluppo del turismo", nonostante la spiccata vocazione dell'area. Tutti pongono l'accento sulla carenza di imprese di

servizio a supporto del settore, le uniche in grado di valorizzare le diverse specificità locali. Inoltre, si rileva la **“carezza di cultura imprenditoriale”**, frutto, secondo alcuni di una *“cultura assistenziale, retaggio di anni bui”* e della *“propensione, tutta aquilana, a preferire l’occupazione pubblica rispetto al mettersi in proprio: spesso nelle famiglie aquilane entrambi i genitori lavorano nella P.A.”*. Sotto questo aspetto qualcuno addirittura è arrivato ad affermare che il comprensorio è poco adatto all’industria in quanto *“non c’è una grandissima passione della popolazione verso l’industria”. E aggiunge: “anziché insistere sull’industria, visto che la comunità aquilana forse rifiuta la disciplina che un’industria richiede, sarebbe opportuno assecondarla verso altre attività più congeniali alle abitudini ed alla vocazione degli abitanti”*. Pur capendo tali affermazioni, non le condividiamo; la pensiamo come Augusto Graziani, raffinato economista, il quale, qualche anno fa, manifestava scetticismo sulla possibilità di basare l’economia del mezzogiorno, L’Aquila lo è per certi versi (cfr. *L’Aquila è ancora a sud*, in *L’Industriale della provincia dell’Aquila*, Anno XV, n. 1, marzo 2006) su una struttura produttiva di carattere terziario (servizi alla produzione, ricerca scientifica, turismo): ... *“una struttura terziaria vitale si fonda su un settore manifatturiero vitale, che rappresenti il primo acquirente dei servizi prodotti. Immaginate invece un settore terziario che produca servizi per un’industria che non esiste, e che sopravviva vendendo i propri servizi ad una clientela esterna, significa immaginare una cosa che non appartiene al mondo del possibile”* (Augusto GRAZIANI, 1989, *Il mezzogiorno e l’economia nazionale in “A sinistra”*, n.3, pag. 7-12). Dello stesso avviso è Luciano Gallino il quale ritiene che ... *“l’industria manifatturiera rappresenta tuttora e continuerà ad essere nei prossimi decenni un settore assolutamente centrale dell’economia contemporanea”*. (cfr. Luciano GALLINO, *La scomparsa dell’Italia Industriale*, Einaudi, Torino, 2003). Questa ritrosia all’impresa che forse Becattini (op. cit.) imputerebbe all’emigrazione negli anni ‘50-‘60 dello scorso secolo del ceto artigianale, sembra derivare per altri da una *“chiusura culturale della città”*, da *“un disinteresse per quello che succede all’esterno”* da *“un’incapacità a dialogare: L’Aquila non parla con nessuno e in città poco si conosce del mondo esterno”*... E allora ci poniamo un quesito siloniano: CHE FARE? (cfr. Ignazio SILONE, Fontamara, Mondadori 1999). Ci aiuta un altro intervistato: *“il territorio deve superare la spirale inerziale che lo contraddistingue e non guardarsi l’ombelico ripiegato su se stesso”. L’Aquila ha bisogno di mille teste che vengano da fuori, in quanto servono forze che l’aiutino a svilupparsi e, soprattutto, che l’aiutino a guardare all’esterno. Le aziende oggi non vengono perché il contesto non si rinnova e non si apre all’impresa, come afferma Becattini (op. citata) “la crescita delle imprese dipende dalla vitalità economica e sociale dei luoghi in cui si vanno a collocare le loro filiali. Dove tale vitalità non ci sia, la fertilizzazione incrociata e le relazioni generative d’innovazione hanno poche chances, il radicamento non si sviluppa, molte possibilità di risalita tecnologica si perdono”*. Per evitare ciò, un intervistato, facendo leva sulla sempre attuale teoria dei costi comparati di ricardiana memoria, ritiene che sia opportuno valorizzare i settori su cui l’area ha attualmente dei vantaggi comparati. Dello stesso avviso è il Prof. Giuseppe Mauro in quale in relazione all’Abruzzo afferma ... *“La prospettiva non è ... quella di abbandonare il proprio presidio pro-*

duttivo ma di elevare la capacità di creare, utilizzare e vendere conoscenza utile” (cfr. Giuseppe MAURO, Studi sull’economia abruzzese, Franco Angeli, 2006). La crisi del **Polo elettronico**, come era da immaginare, è vissuta da tutti come un trauma ed è considerata uno dei fattori più importanti di “*declino*”, soprattutto da politici e sindacalisti (cfr. Monica PELLICIONE - Fabio VENNANZI, L’Aquila ed il Polo Elettronico. Retrosceca di una crisi, Edizione Libreria Colacchi, L’Aquila, 2005). Altri, invece, pur sottolineando l’impoverimento della città in seguito alla crisi del Polo, evidenziano che ... “*è fallito il modello della grande impresa che ha di fatto ingessato ogni politica di sviluppo del comprensorio, condizionando nuovi investimenti. ... “Nel futuro non ci può essere spazio per le grandi imprese, invece, è opportuno il consolidamento di reti virtuose tra le imprese esistenti e tra queste ed il territorio*”. Quindi “*non poli ma reti integrate*” e più spazio per le PMI. Sembra il manifesto del club dei Distretti. Ma non tutti la pensano così. Il ritorno dell’87.3.c, termine mitico che evoca piogge di finanziamenti, la cui mancanza nello scorso periodo di programmazione comunitaria ha costituito una buona scusa per chi non ha saputo proporre idee nuove, ha fatto tornare la voglia di “*Grande Impresa*”. Infatti, si afferma ... “*nel prossimo futuro la presenza di aree incluse nei vantaggi derivanti dall’87.3.c. (cfr. tabb. 4 e 5) può far ritornare le grandi imprese*”. E poi continua il nostro intervistato: ... “*la vocazione del territorio è stata e credo che sia ancora industriale*”. Comunque, come notano i più acuti, dai quali trapela, timidamente, un filo di ottimismo (era ora!), nonostante la scarsa attitudine all’imprenditorialità si ... “*registra una lieve crescita delle piccole imprese*”. La “*piccola impresa ha dimostrato una certa vivacità che però non riesce a ben dispiegarsi anche a causa della farraginosità della P.A.*” . Come esempio si cita il blocco degli insediamenti nel consorzio industriale dell’Aquila (attualmente sono inevase 60 richieste di nuovi insediamenti, a causa di problemi burocratici). Insomma, c’è chi crede allo “*sviluppo endogeno*” (termine un po’ sconosciuto all’Aquila, una delle poche zone in Abruzzo che non ha attivato un progetto di programmazione negoziata) anche in un’area difficile. Aggiunge qualcun altro: “*possono nascere specializzazioni collegate alle vocazioni locali*” a dimostrazione che qualcosa sta cambiando e che alla crisi del polo elettronico non si è risposto solo ripiegandosi su se stessi ma anche con la nascita di nuove attività piccole e artigiane. Anzi, qualche PMI, con l’avvento dell’Euro e della crisi si è rafforzata e si è internazionalizzata. “*La risposta del tessuto locale alla crisi della grande impresa*” è stata la nascita di piccole imprese artigiane e lo sviluppo della grande distribuzione commerciale. Quindi, anche se non sono nate nuove imprese di medie dimensioni, esaltate ormai da tutti, negli ultimi anni “*si notano alcuni interessanti segni di ripresa*”: “*il quinquennio precedente, invece, è stato un pianto, abbiamo retto solo perché ci sono stati grandi investimenti immobiliari, per la vitalità di qualche PMI e perché il settore edile, spesso trascurato, ha tirato molto*”. E, come afferma qualcun altro “*se il comprensorio fosse in grado di trovare l’entusiasmo per l’impresa moderna, l’area potrebbe essere rilanciata*”. Infine, c’è chi arriva addirittura a “*proclamare*”: “*l’economia è in fase di ripresa e anzi ci sono potenzialità utili all’inversione del trend*”.

Parliamo ora dell’**Università**, da tutti evocata, da tutti considerata un punto

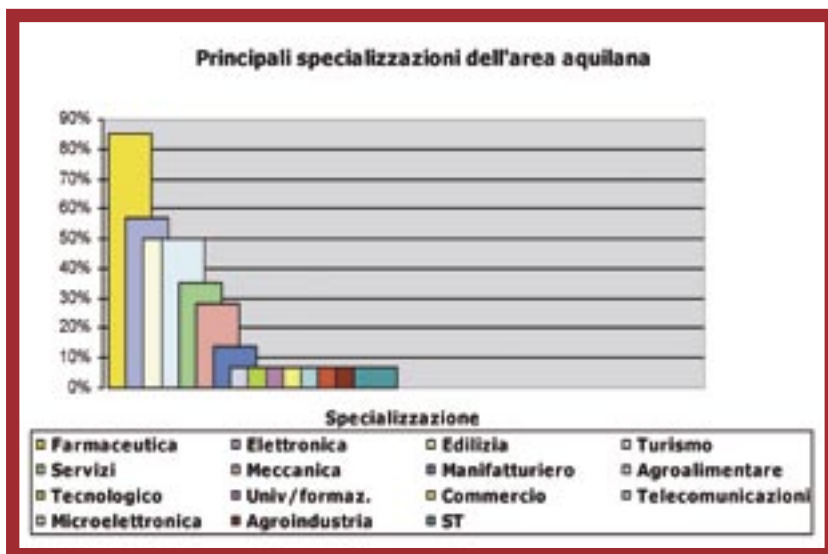
di forza, .. una delle poche “*luci*”, il cui consolidamento rappresenta la novità più rilevante e positiva del decennio. L’Università vanta circa 26.000 studenti. Essi, per la maggior parte degli intervistati, costituiscono il capitale più importante per il futuro. Gli studenti universitari quindi non sono solo il riferimento di immobiliari, pub e pizzerie ma anche di chi ritiene che L’Aquila può diventare una prestigiosa sede universitaria (non la pensa così il prof. Guido Visconti, cfr. Il Centro 22.12.07, “*L’innovazione e la ricerca universitaria*”). Comunque, nonostante le divergenze, tutti scommettono sul futuro tecnologico del comprensorio, poiché L’Aquila a parere dei più, e noi condividiamo questa tesi, ha tutte le caratteristiche per diventare il “**cuore tecnologico d’Abruzzo**” o, utilizzando espressioni confindustriali, “*Città della ricerca*” o “*Città della conoscenza*” (cfr.60 Anni di storia, Unione provinciale degli industriali dell’Aquila, One Group Edizioni, L’Aquila, 2006): è la 3^a provincia in Italia per laureati ogni mille giovani da 19-25 anni (cfr. Il Sole 24 Ore, Dossier qualità della Vita, 17 dicembre ‘07), ha numerose e buone facoltà scientifiche, come emerge dalla recente valutazione del Civr (Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca), ha un PIL tecnologico tra i più alti d’Italia grazie alla presenza di imprese nei settori tecnologici avanzati (cfr. Problemi e Potenzialità della provincia dell’Aquila. Progetto di Marketing Territoriale per una strategia di promozione del territorio e d’Attrazione di Investimenti, Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di L’Aquila, In collaborazione con il Gruppo VALET – MediaCamere, Assocamerestero, Mondimpres, I.G.Tagliacarne -, Anno 2001)): elettronica, aerospazio, energia, farmaceutico (classificazione K. PAVITT, cfr. Fabrizio ONIDA, Se il piccolo non cresce, Il Mulino, Bologna, 2004). L’area aquilana, per certi versi, sembra avere un modello di specializzazione settoriale inverso a quello nazionale (cfr. Fabrizio ONIDA, op.cit). A conferma di ciò, basti pensare che nel comprensorio gli addetti nell’HI-Tech rappresentano il 34% degli addetti del settore industriale, contro una percentuale del 7,2% in Italia e del 6,9% nel sud (cfr. Documento Strategico Preliminare Regionale – DSP -, Anno 2006) e che le esportazioni di prodotti specializzati e high tech nel 2004 rappresentano il 79,6% delle esportazioni totali - in Abruzzo la percentuale scende al 60,4% e in Italia al 36,1% (cfr. Esportazioni per contenuto tecnologico, Quarta Giornata dell’Economia, Anno 2005). Come scrive Irene Tinagli ...” *La città dell’Aquila si distingue in modo particolare per un’eccellente presenza di industria tecnologica – guidata soprattutto da quella componente di industria tecnologica che noi definiamo “hardware and physical products” cioè di produzione e manifattura piuttosto che di servizi e telecomunicazioni. Tuttavia, a fronte di queste buone potenzialità di capitale umano e di presenza di industria tecnologica, si riscontra all’Aquila un corrispondente tasso di innovatività, misurata dalle applicazioni brevettuali, decisamente basso* (Irene TINAGLI, intervento al Convegno Micron, Celano 28 ottobre 2005). E allora, perché, nonostante la presenza di favorevoli condizioni, questo cuore tecnologico ancora non pulsa? Perché non si fa leva sui suddetti plus? Perché L’Aquila nelle famose tre T - Talento, Tolleranza, Tecnologia - (cfr, Richard Florida, L’ascesa della nuova classe creativa, Mondadori, 2003) emerge per la prima, posizionandosi al 10° posto nella classifica nazionale (cfr. Irene TINAGLI e Richard FLORIDA, “L’Ita-

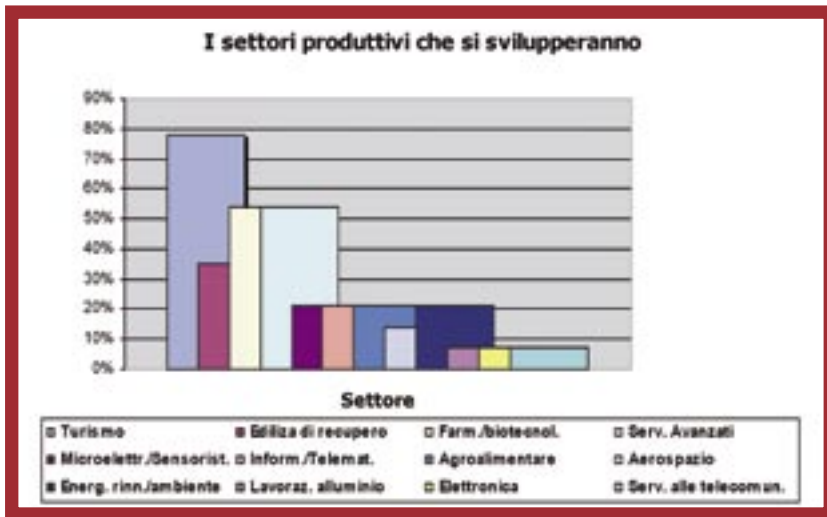
lia nell'era creativa, luglio 2005, a cura di Creativity Group Europe) mentre si posiziona debolmente per la seconda e soprattutto per la terza T? Secondo i più, e anche a nostro modesto parere, la motivazione è duplice: perché è carente lo *spirito imprenditoriale* (L'Aquila è al 60° posto tra le province italiane per spirito d'iniziativa - cfr. Il Sole 24 Ore, Dossier qualità della Vita, 17 dicembre '07); ma soprattutto, perché su questi fattori non si riesce a costruire una nuova **identità**. Come si afferma in uno studio della Fondazione Accenture: *L'Aquila è una provincia in cerca di identità* (cfr. L'attrattività del sistema paese -Profili territoriali ed idealtipi per le imprese -, a cura di Paola DUBINI, Fondazione Italiana Accenture, Edizione il Sole 24 Ore, 2004). A parere dei più **manca una prospettiva per il futuro**: come notano giustamente in molti, *"ancora non imbocchiamo strade nuove, ... " ancora non troviamo un sentiero di sviluppo nuovo e condiviso"*; manca, aggiunge qualcun altro, ... *" un progetto comune, un'idea di sviluppo; c'è, a parere dei più, "un'incapacità a reagire, ..."una carenza di interventi innovativi in grado di movimentare il clima imprenditoriale locale!"*. A fortiori,*"si arranca, si naviga a vista per l'assenza di strategie complessive e per la mancanza di programmazione da parte dei policy maker"*. Insomma, tutti sono alla ricerca di una nuova identità, però ognuno aspetta che sia l'altro ad orientare la bussola. Bisogna, tuttavia, evidenziare positivamente che tutti avvertono l'esigenza di imboccare un cammino comune, di lavorare sulle vocazioni locali, di integrare gli sforzi e le competenze - *un territorio per svilupparsi ha bisogno di tutte le sue componenti, ognuna si deve specializzare in qualcosa* - di uscire dall'isolamento e soprattutto, di coagulare risorse e intelligenze attorno ad un *"sentiero di sviluppo condiviso"* in grado di ridare, finalmente, non solo centralità ma soprattutto identità al territorio. Identità, parola magica, che sottintende distintività, saperi locali, nuova competitività, non più irrorata dall'esterno ma frutto di un disegno dei protagonisti dello sviluppo locale. Come giustamente chiosa un intervistato *"bisogna guardare contemporaneamente a ciò che ci circonda e a ciò che ci è lontano"*. Come sempre il problema è di garantire un rapporto corretto tra radici locali e capacità di vedere lontano, senza cadere nel localismo e senza farsi ubriacare dalla falsa uniformità della modernizzazione. Naturalmente tutti concordano che la definizione di una nuova identità implica l'avvio di un nuovo processo di **sviluppo locale**, il quale presuppone, a parere di tutti, una maggiore cooperazione tra i diversi attori istituzionali. Come giustamente sostiene Trigilia (cfr. Carlo TRIGILIA, Sviluppo Locale, Laterza, Bari, 2005) ... *"l'elemento distintivo dello sviluppo locale è costituito dalla capacità dei soggetti istituzionali locali di cooperare per avviare e condurre percorsi di sviluppo condivisi che mobilitino risorse e competenze locali"*.

4. I NUOVI “SENTIERI” DI SVILUPPO ECONOMICO-PRODUTTIVO DELL’AREA AQUILANA

Mentre per l’analisi del contesto socio economico e dei cambiamenti intervenuti nel sistema c’è una sostanziale omogeneità di vedute, tra gli “attori locali” emergono numerose differenze nella individuazione delle attuali specializzazioni dell’area e soprattutto, ma questo era da aspettarselo, nella definizione dei futuri “sentieri” produttivi del comprensorio. Un intervistato, per esempio, ha affermato che“è difficile identificare settori nuovi” in quanto “i segnali” che si possono captare sono ancora “deboli”.

Sotto l’aspetto puramente statistico (cfr. graf. 2 e 3), ma forse, vista la ristrettezza del campione, tale “approccio” è forviante, la maggioranza degli intervistati ha indicato il **farmaceutico** come settore caratterizzante l’industria locale. A noi ciò sembra un tantino esagerato. E’ vero che L’Aquila potrebbe diventare, come si sostiene in taluni ambienti della città, una “piccola capitale delle biotecnologie” (cfr. Il Centro, 01.04.06) ma forse ancora è presto per affermarlo. Inoltre, nonostante la crisi del Polo **elettronico** abbia pregiudicato l’economia aquilana degli ultimi 15 anni, più della metà degli “attori” coinvolti considera tale comparto un importante riferimento per l’area. Altre specializzazioni ritenute significative da oltre la metà degli intervistati sono il **turismo** e l’**edilizia**, a cui seguono i settori della **meccanica** e dei **servizi**. A quest’ultimo proposito, si evidenzia lo sviluppo nell’area aquilana dei c.d. **servizi alle imprese**. Infine, una ridotta percentuale ha evidenziato la crescita di settori/comparti che con buone probabilità si svilupperanno nei prossimi anni: l’**agroalimentare**, la **formazione** e la **microelettronica**.





4.1 I settori del futuro

Come incipit di questo paragrafo riteniamo opportuno riportare testualmente il parere di un intervistato: ...*“nessun settore si potrà sviluppare attraverso un processo spontaneo. C’è bisogno di un’azione forte da parte dei policy maker che devono assumere un ruolo di “baby sitting” industriale”*. Mentre un altro, più che sull’ambiente politico-istituzionale, pone l’accento su quello economico ed afferma che ...*“per far sviluppare nuovi settori, occorre agire a livello micro favorendo la nascita di nuove imprese”*. Insomma, per questo nostro secondo amico il problema è favorire *“l’esplosione di imprenditorialità”*, come spesso ripeteva Guido Carli per spiegare il miracolo economico italiano (cfr. Guido CARLI, Intervista sul capitalismo italiano, Bari, Laterza, 1977).

Ma quali sono, secondo gli *“attori locali”* coinvolti, i settori del futuro?

Cominciamo dall’**elettronica**, croce e delizia di tutti gli aquilani che si cimentano con i problemi dello sviluppo industriale. Alcuni definiscono il settore un capitolo ancora da esplorare, soprattutto nelle varianti telefonia avanzata, telecomunicazioni, in virtù della presenza di un buon know-how e di entità quali Abruzzo Engineering e l’ex Reiss Romoli, e sostengono che bisogna attivare un distretto dedicato al settore. Altri volano più in alto puntando sull’Aerospazio, facendo leva sul *“Comitato per l’Aerospazio”*, che è stato costituito recentemente e che ha presentato un primo progetto, focalizzato a monitorare le aree parco regionali, relativo ad una delle applicazioni del progetto *“Galileo”*, in fieri nel territorio provinciale (per un approfondimento del settore cfr. ICT in Abruzzo: Il Cluster de L’Aquila, a cura di Sviluppo Italia Abruzzo Spa, giugno 2007). Ma l’elettronico futuro ha anche una focalizzazione sulla Sensoristica: è noto a tutti che c’è la volontà politica di attivare in Abruzzo un secondo distretto tecnologico incentrato su tale comparto e attualmente è stata attivata la fase di studio. Infine, si scommette sulla Microelettronica approfittando della presenza, non lontano dal comprensorio, di un’azienda player mondiale. Anche per l’elettronico tutti sperano in un effetto di *“trascinamento”* dell’Università - in particolare dei Dipartimenti di Ingegneria Elettrica e dell’Informazione

(DIEL) e del Dipartimento di Informatica, che ospita il laboratorio del software a cui, all'unisono, tutti chiedono di attivare spinn-off -, e di alcuni "saperi", purtroppo per la maggior parte "non locali", presenti in città. Per finire, vogliamo riportare il parere di uno tra gli intervistati che se ne intende davvero: *"elettronico Sì, ma piccolo"*.

Insieme al settore elettronico gli aquilani industrialisti, quelli cioè innamorati dell'industria, citano sempre il *farmaceutico o Biotecnologico* come dice qualcuno, anche se nel comprensorio non c'è nessuna impresa biotecnologica (l'unica impresa biotecnologica censita in Abruzzo è il Crab, cfr. Life Sciences in Abruzzo: *Il distretto dei servizi per la Chimica Farmaceutica e le Biotecnologie della provincia dell'Aquila*, a cura di Sviluppo Italia Abruzzo Spa, settembre 2006). Nel settore sperano in molti. Esso si caratterizza per la presenza di imprese di rilievo: tre grandi aziende le quali possono espandersi ulteriormente. Purtroppo, tutte hanno la testa all'esterno del comprensorio e ciò comporta, secondo qualcuno, ... "poca autonomia". Inoltre, nel territorio non sono nate piccole imprese locali a servizio delle grandi. Non si sono create, quindi, le condizioni per attivare nel settore dinamiche distrettuali anche se la regione Abruzzo ha istituito nella provincia, in sordina (chissà perché?) nel novembre del 2003, un Distretto per la Chimica Farmaceutica e le Biotecnologie di cui quasi nessuno è a conoscenza. Né, tantomeno, sono stati attivati rilevanti spinn-off universitari. Purtroppo, nel cluster aquilano non si è approfittato dell'aumento dei costi della ricerca, dell'alta mortalità dei progetti, della competitività dei mercati, fattori che in tutto il mondo spingono le grandi case farmaceutiche ad esternalizzare la ricerca e a rivolgersi a start-up più piccole e flessibili o a lavorare in sinergia con gruppi universitari. Ciò anche perché i contatti con l'università sono ancora poco strutturati ed il sistema delle grandi imprese del settore, come notano alcuni intervistati, .. *"raccoglie innovazioni da altri contesti territoriali dove operano le case madri delle aziende farmaceutiche aquilane"*. Purtroppo all'Aquila, come nel resto dell'Abruzzo, la bilancia dei pagamenti della tecnologia (Btp) evidenzia un saldo negativo, a dimostrazione dell'esistenza di una domanda di tecnologia da parte delle imprese della regione che viene soddisfatta per lo più dal mercato esterno (cfr. Giornata dell'Economia, 10 maggio 2004, Rapporto sull'economia della provincia dell'Aquila, a cura della CCIAA dell'Aquila). Oltre a tale fattore, un altro elemento che rende difficile la gemmazione di nuove imprese nel settore deriva dalla cronica assenza di operazioni di venture capital, fondamentali, ormai, per favorire lo sviluppo di imprese in settori innovativi. Qualcuno, pur se timidamente, ritiene necessari interventi finanziari delle istituzioni pubbliche per favorire la nascita di PMI innovative (cfr. Andrea PRENCIPE, *Analisi del sistema d'innovazione abruzzese*, a cura della Fondazione Sviluppo e Competenze, Geo Poligrafia, Lanciano, 2006). Infine, è da rilevare che tutti gli attori coinvolti evidenziano che le imprese farmaceutiche occupano una manodopera molto acculturata e che hanno ... *"favorito il consolidamento di alcune lauree scientifiche"*. Nell'Università dell'Aquila è stata da poco attivata la Facoltà di Biotecnologie, una delle 4 facoltà esistenti in Italia.

Un altro settore industriale, piccolo, ma secondo alcuni, con alcune realtà produttive di eccellenza, è la **Meccanica**, dove si stanno progressivamente consolidando aziende operanti nelle diverse fasi della filiera produttiva, dietro l'impulso dato dall'insediamento dell'azienda OTEFAL Spa. Alcuni arrivano persino ad affermare che la filiera dell'alluminio sta assumendo "connotati distrettuali" e ciò, continua il nostro intervistato ... "in aggiunta alla presenza di una forza lavoro qualificata e di un importante dipartimento universitario di ingegneria meccanica ed energetica (DIMEG), potrebbe attirare nuovi investimenti dall'esterno". Insomma, anche all'Aquila come in tutta l'Italia si va consolidando la vocazione per la meccanica leggera.

Rimanendo nell'ambito delle versatilità locali, della micro storia come avrebbe detto Braudel, non poteva mancare l'**Edilizia**, a parere dei più informati, il vero settore a vocazione territoriale perché poggia le basi su un forte know-how, su materie prime di qualità, sulla presenza di ottime aziende, in particolar modo nel sottosettore dei prefabbricati, e su un "*rilevante spirito imprenditoriale*". Strano a dirsi, è uno dei pochi settori in cui nel comprensorio "*c'è sempre stata voglia d'impresa*". .. Nell'edilizia in questi ultimi anni, ci fa notare un intervistato ben informato, ... "anche se pochi se ne sono accorti, ci sono stati circa 35/40 milioni di euro di investimento". Adirittura, c'è chi azzarda a dire che nelle costruzioni si stanno creando ... "*condizioni distrettuali*". Tutti evidenziano, inoltre, l'evoluzione del settore verso l'edilizia di recupero, legata sostanzialmente alla valorizzazione dei borghi e dei centri storici delle numerose frazioni limitrofe alla città de L'Aquila. Sotto questo aspetto tutti auspicano che si ripeta, magari con capitali locali, l'esempio eccellente di S.Stefano di Sessanio. Un ulteriore sprone allo sviluppo dell'edilizia verrà, secondo alcuni, dalla nuova richiesta di infrastrutture dell'area e dallo sviluppo, auspicato da molti, di progetti di qualità urbana. L'unico problema per l'edilizia è costituito dalla lentezza esasperante con cui si esplicano gli appalti pubblici. Come ha affermato in una recente intervista su "Il Centro" del 16.12.07, il presidente provinciale degli imprenditori edili (ANCE) F. Cicchetti: ... "*Si potrebbe parlare di una sorta di patologia del ritardo*" da parte di numerosi Enti Pubblici.

Passando dall'industria ai **servizi**, la forte presenza dell'Università - sempre Lei - di strutture di ricerca avanzate quali il Parco Scientifico e Tecnologico d'Abruzzo (PSTA), dei Laboratori del Gran Sasso, che per dimensione e ricchezza della strumentazione scientifica sono il centro di ricerca sotterraneo più grande del mondo, e l'alto tasso di scolarizzazione della provincia, sono tutti fattori che possono generare, secondo molti, un effetto di trascinamento positivo per le imprese che erogano Servizi Avanzati o innovativi o ad alto valore aggiunto. Occorre, però, secondo la maggior parte ... "*costruire un sistema, ... mettendo insieme quello che c'è*". Oggi le strutture di ricerca dell'area fanno rete più con realtà esterne che con strutture interne. Insomma le reti lunghe sono, stranamente, più consolidate delle reti corte, ma questo è un fenomeno frequente a L'Aquila. E poi, aggiungono altri "*occorre formare tecnici con competenze elevate partendo dal presupposto che la qualità delle persone influisce enormemente sulla capacità di innovazione e di competizione di un territorio*". Insomma, L'Aquila può diventare, come afferma un intervistato, " il posto dove si

fanno le cose usando la testa”, o, come aggiunge un altro: “dove ci si guadagna la pagnotta usando il cervello”. Alcuni ritengono che bisogna affrettarsi per evitare che anche nei servizi avanzati ci sia una sorta di colonizzazione imprenditoriale, giustificabile nell’era fordista, visto che non avevamo né capitali né materie prime, assolutamente da evitare oggi, dal momento che i capitali più importanti per l’impresa post-fordista, i cervelli, si possono facilmente reperire in loco. Altri, di parere completamente opposto, auspicano l’insediamento di imprese esterne, che portando know-how ... “darebbero un’importante spinta allo sviluppo dei servizi avanzati”. Purtroppo, come nota con rammarico un intervistato, ... “le imprese in grado di erogare servizi innovativi attualmente mancano, anche se sono sempre più necessarie”. Forse.... “si potrebbero fare delle joint venture poiché al momento non vi sono soggetti locali in grado di far decollare il settore”. In questo ambito per tutti è cruciale il ruolo dell’Università la quale potrebbe, oltre che favorire la nascita di imprese locali, ... “attivare forme di collaborazione con centri di ricerca esterni che a mano a mano si radicano sul territorio”. L’idea più ambiziosa emersa dalle interviste è di fare dell’area aquilana una sorta di continuazione del Polo Tiburtino specializzato nell’elettronica: ... *le nuove imprese aquilane potrebbero offrire servizi avanzati a quest’ultime*”. Torna, come si vede, la voglia di confrontarsi con Roma, da sempre riferimento culturale, economico e lavorativo di tutti gli aquilani che abitano sotto il Gran Sasso ed il Velino-Sirente. Forse l’asse Tirrenico per troppi anni è stato sottovalutato e sacrificato a favore di quello Adriatico dove confluisce l’acqua aquilana ma non le persone e le imprese.

Nella filiera terziaria, insieme ai servizi avanzati, è il **Turismo** il settore su cui si concentra l’attenzione della maggior parte degli intervistati. Perché il turismo è ritenuto così importante? Innanzitutto per la rilevanza ambientale dell’area del Gran-Sasso-Laga, per l’ingente patrimonio storico-monumentale, per la vicinanza con Roma (alla fine, la capitale è sempre nei sogni degli aquilani). Tali attrattive, se ben valorizzate, potrebbero diventare (in futuro) la meta di rilevanti flussi turistici. Il settore presenta perciò delle grandi potenzialità non sfruttate adeguatamente: basti pensare, fa notare il più informato, che “*la provincia dell’Aquila ha solo il 14% dei posti letto disponibili nella Regione*”. Purtroppo, come spesso accade nel sud, ci sono grandi potenzialità ma l’organizzazione è ancora insufficiente, la formazione è “debole” e non sono stati individuati i **segmenti turistici** su cui puntare, quelli cioè ... “*più confacenti alle nostre esigenze/vocazioni*”. Ma quali sono, allora, i segmenti turistici da sviluppare? Alcuni, più cauti, ritengono che è opportuno approfondire tale problematica elaborando un Piano di Marketing Territoriale Turistico (nel Marketing, come sempre, sono riposte troppe speranze, cfr. Giacomo BECATINI, Marketing territoriale: maneggiare con cura, in Dal distretto Industriale allo sviluppo locale, Bollate Boringhieri, Torino, 2000); altri, invece, si sbilanciano e affermano che sicuramente il Turismo Culturale e quello Naturalistico-Ambientale, in virtù dei vantaggi competitivi dell’area, sono i segmenti su cui puntare. Naturalmente tale tesi è totalmente condivisibile. Bisognerebbe, a nostro parere, studiare come valorizzarli. A proposito di nuovi segmenti, alcuni scommettono sullo sviluppo del “*turismo del benessere - wellness -*”, collegato

con il farmaceutico. Altri prospettano lo sviluppo del segmento congressuale, legato alla medicina, per la presenza in città di un ospedale importante, di rilevanti imprese farmaceutiche e della facoltà di Medicina e Chirurgia.

Anche nel turismo c'è chi paventa, forse a ragione, l'arrivo di forti imprenditori esterni poiché ...*“non abbiamo competenze nel settore”*. Anche perché, aggiunge un secondo*“nel turismo, gli investitori esterni riescono a cogliere le opportunità meglio di noi e generalmente preferiscono acquistare e poi gestire come hanno fatto con gli impianti sciistici di risalita”*. Insomma, nel turismo c'è da *“fare tutto”*, ... *“c'è bisogno quasi di tutto”* nota qualcun altro e se ...*“agli aquilani non verrà la voglia di fare... anche nel turismo, ... subiremo colonizzazioni imprenditoriali come nel settore industriale”*. Il turismo è strettamente legato al settore (cfr. matrici di correlazione, riportata nella tab. 6) **Agroalimentare/Produzione di prodotti tipici** di qualità. Il turismo gastronomico, che alcuni definiscono *“in forte crescita”*, potrebbe lucrare sulla presenza di tipicità locali, come lo zafferano, i salumi, i dolci, nonché i formaggi, che andrebbero valorizzate meglio. C'è chi evidenzia, a ragione a parer nostro, che lo*“sviluppo dell'agroalimentare potrebbe far leva sulla presenza di numerosi micro-imprenditori – si pensi per esempio ai fornai – disseminati in tutti i comuni del comprensorio”*, molti dei quali, aggiunge un altro, ...*“ sarebbero pronti a cogliere il vento favorevole”*. Ci si fa notare che anche in questo settore tutto si gioca sull'innovatività e ...*“l'agroalimentare si può sviluppare a patto che ci siano imprenditori innovativi”*, lucrando sull'attivazione, nella regione Abruzzo, del Distretto Tecnologico (Delibera Cipe 17/03) *“Innovazione Tecnologica e miglioramento della sicurezza e della qualità degli alimenti”*. Altri invece ritengono che l'innovatività serva a poco sia necessario far affidamento ...*“alla versatilità e alle abilità contestualizzate”* che sono rilevanti.

Per concludere tra i settori da noi definiti di *“nicchia”* citiamo le **energie alternative** (solare, fotovoltaico, impianti di cogenerazione), favorite dall'alto costo dell'energia e dall'attenzione riservata a questo aspetto dal nuovo Programma Operativo (P.O.) 2007-2013 FESR, Asse II, *“ENERGIA”*. Anche questo settore può approfittare di un contesto favorevole alla ricerca e della presenza di un Dipartimento di Energetica presso la facoltà di Ingegneria. Affianco all'energia, alcuni evidenziano **l'Ambiente e la trasformazione dei RSU** come riferimento per attivare nuove imprese. Infine, c'è chi afferma perentoriamente che occorre dare spazio alla **piccola Impresa anche artigiana**: ...*“la sola compatibile con il contesto attuale, ... la sola in grado di integrarsi bene con i settori in espansione”*.

4.1.1 Le Integrazioni

Il comparto che secondo tutti ha le maggiori opportunità di integrazione è il **turismo**, non solo con l'agroalimentare, come abbiamo già evidenziato, ma anche con l'informatica: basti pensare al ritardo che hanno gli operatori del settore nell'uso dell'ICT ed alla necessità di implementare soluzioni informatiche ad hoc per le imprese turistiche locali. Il turismo è anche collegato all'edilizia, soprattutto quella di recupero, legata alla rivitalizzazione dei centri storici minori. **L'edilizia** è un altro settore foriero di integrazioni, soprattutto,

a parere degli intervistati, con le realtà di ricerca dell'area, in primis la facoltà di Ingegneria e il Dipartimento di Energetica: nel restauro degli edifici sono infatti richiesti materiali in grado di generare risparmio energetico. Questo potrebbe diventare uno dei maggiori business del futuro ma occorre integrare le imprese con le competenze interdisciplinari disponibili in ambito scientifico. Inoltre, quanti business si possono aprire per le imprese nell'uso razionale dei nuovi materiali? Come nota Gianfranco VIESTI (Il Sole 24 ore, 12 dicembre 2007) “oggi sono tanti i nuovi business che non hanno carattere “sequenziale” ma richiedono l'integrazione di conoscenze e competenze diverse.” A dimostrazione della necessità di integrazione tra settori e competenze di recente l'Ance (Associazione Nazionale Costruttori Edili), la Carispaq e l'Unione degli Industriali hanno costituito un Comitato per lo sviluppo di tecnologie industriali e infrastrutturali per fronteggiare la perdita di competitività della provincia. L'elettronica, nelle sue più svariate sfumature, (informatica, sensoristica, ecc) si integra, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, con il turismo e con la farmaceutica. Inoltre, qualcuno ha evidenziato la possibilità di attivare, in futuro, integrazioni tra elettronico aquilano e automotive della Val di Sangro. Sotto questo aspetto diventa importantissimo il ruolo dell'Università, in primis della facoltà di Ingegneria. Infine la **farmaceutica**, settore che può attivare, secondo il parere degli attori coinvolti nell'indagine, interessanti rapporti di integrazione con l'agroalimentare, con il turismo del benessere ma soprattutto può lucrare, secondo un intervistato,“sulla presenza nell'area di importanti presidi ospedalieri ... e aggiunge ... è opportuno orientare la ricerca su nuovi farmaci, soprattutto oncologici”...Altri hanno ipotizzato integrazioni ancora più avveniristiche tra farmaceutico-biotechonologico e il settore Tessile dell'area della Val Vibrata puntando sui nuovi tessuti, quelli di ultima generazione (cfr. Il sole 24 Ore, Biella cerca il rilancio con l'hi-tech, 30 dicembre 2007). Infine, ci sembra superfluo sottolineare che tutti hanno evidenziato grandi collegamenti tra imprese che erogano (pardon, che erogheranno) **servizi avanzati** ed imprese di tutti gli altri settori citati.

Tab. 6 Matrice di Correlazione

Settori	Turismo	Elettronica/ Informatica	Agroalimentare	Edilizia	Farmac	Servizi Avanzati	Facoltà Univ. strutture di ricerca
Turismo		**	***	**	*	***	**
Elettronica/ Informatica	**		*	**	*	***	***
Agroalimentare	*	*		/	**	***	**
Edilizia	**	**	/			***	***
Farmaceutico	*	*	**			***	***
Servizi Avanzati	***	***	***	***	***		***
Facoltà Universitarie e strutture di ricerca	***	***	***	***	***	***	

4.2 Le leve: i fattori di business, le infrastrutture i servizi avanzati

I grafici 4, 5 e 6 riassumono le leve che gli attori locali coinvolti nell'indagine ritengono più importanti per favorire lo sviluppo del comprensorio e l'affermazione di nuovi settori produttivi. Per quanto riguarda i fattori di business (graf. 4), notevole è l'enfasi posta sulle risorse umane: la formazione, infatti, è considerata da tutti come un'importante leva per favorire lo sviluppo/il consolidamento dei diversi settori produttivi. Questo aspetto si salda con la grande rilevanza data all'esigenza di una maggiore qualificazione della manodopera locale. Anche l'efficienza della P.A., a ragione, viene ritenuta un rilevante fattore di business.



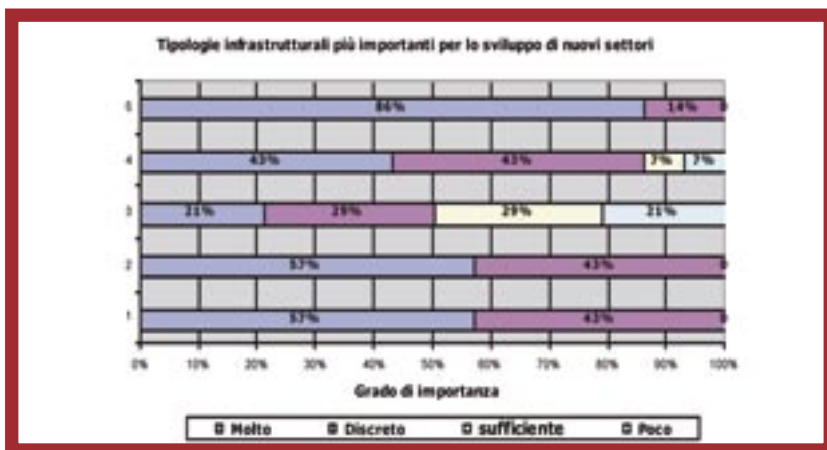
fattori: 1= Sistema della Formazione; 2= Infrastrutture; 3= Servizi Avanzati; 4= Credito; 5= Azione dei policy maker; 6= Nuove relazioni industriali; 7= Maggiore qualificazione della man. locale; 8= Efficienza della P.A.; 9= Internazionalizzazione; 10= Integrazione produttiva.

Tra le infrastrutture (graf. 5) le reti immateriali sono quelle ritenute più strategiche. D'altra parte non si può puntare sui servizi avanzati se non si può far riferimento a reti telematiche efficaci. La rilevanza data a questo fattore conferma, nella citata teoria delle 3 "T" riportata nel capitolo 3°, la debolezza, nell'area aquilana, della Tecnologia. Ciò emerge anche dal Rapporto Assinform Rur-Censis, 2005, da cui risulta che il territorio provinciale presenta ritardi nella copertura delle infrastrutture di comunicazione integrate e nelle applicazioni informatiche (cfr. Tab. 7).

	ADSL	HDSL	SHDSL
L'AQUILA	B	B	C
ABRUZZO	B	A	C
ITALIA	A	A	B

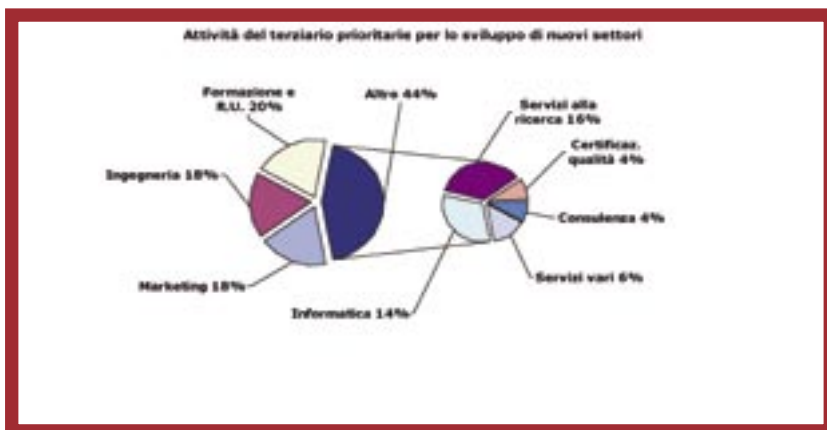
LEGENDA: Copertura della popolazione A:>75% B:50-75% C:<50%

Tale carenza è confermata dal recente rapporto Ambrosetti da cui si evince che, per quanto attiene all'indice del Capitale Tecnologico Innovativo e delle Infrastrutture tecnologiche Avanzate (indice di infrastrutture per le telecomunicazioni), la provincia aquilana è al di sotto della media delle province italiane (cfr. Rapporto dell'Osservatorio Siemens-Ambrosetti "Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva", Settembre 2007-). E, a dimostrazione di quanto preoccupi tale carenza, gli industriali in un convegno della fine dello scorso anno consideravano "Nuove e immediate infrastrutture per l'informazione e la conoscenza" una delle cinque priorità strategiche per l'Abruzzo (cfr. Confindustria Abruzzo, Progetto Abruzzo, Governare il cambiamento. Proposte di Confindustria Abruzzo per lo sviluppo della Regione, L'Aquila, 4 dicembre 2006).



Tipologie infrastrutturali; 1= Strade; 2= Ferrovie/Porti/Aeroporti; 3= Nodi Intermodali; 4= Aree attrezzate per insediamenti produttivi; 5= Reti Immateriali

Infine, per quanto concerne le Attività del terziario avanzato, prioritarie per lo sviluppo dei nuovi settori (graf. 6) sono la Formazione, l'Ingegneria ed il Marketing. Ciò conferma ulteriormente l'idea prevalente tra gli attori locali di dare al comprensorio connotati "tecnologici".



5. IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE E DELLE STRUTTURE DI RICERCA

5.1 Le nuove esigenze di professionalità

Gli intervistati si sono molto dilungati sull'importanza delle risorse umane, a dimostrazione della centralità che tale leva ha per lo sviluppo del comprensorio. Come hanno affermato in molti: ...*"le risorse umane sono cruciali per migliorare la competitività dell'area"*. C'è, quindi, una grande attenzione ai processi di qualificazione. Ma quali sono a parere degli intervistati le nuove esigenze di professionalità del comprensorio? Servono, a giudizio della maggior parte, ... *"persone che conoscano i fenomeni mondiali macro, gente che conosca il mondo, che ha vissuto fuori e che ha interessi verso il mondo esterno all'area"*.

La fuga di cervelli, fenomeno che preoccupa alcuni c'è, non solo per la carenza di lavoro, ma anche perché il clima è troppo asfittico e, quindi, i migliori vanno via. Occorre evidenziare che tutti gli attori locali coinvolti hanno dato preminenza a figure professionali con formazione tecnica: si privilegiano laureati provenienti da facoltà ingegneristiche o scientifiche (Ingegneri TLC; Ingegneri elettronici e informatici; Ingegneri ambientali; Esperti di innovazione tecnologica, Esperti Zootecnici, Esperti di logistica). Tutti ritengono che, per favorire la nascita di imprese ad alta tecnologia, saranno necessari, nei prossimi anni, ricercatori che alle conoscenze scientifiche uniscano competenze e abilità manageriali, utili, in particolar modo, nei processi di creazione di imprese derivanti dalla applicazione della ricerca (spinn-off). Le nuove esigenze di professionalità evidenziate sono strettamente collegate ai settori che a parere degli intervistati si svilupperanno nei prossimi anni. Il settore Elettronico avrà bisogno di ingegneri di software, telecomunicazioni e di sistema. Nel Turismo serviranno operatori specializzati, orientati al marketing e al cliente, per pilotare su nuovi orizzonti il sistema turistico locale. Come ha evidenziato un intervistato, ... *"occorre fare come gli spagnoli: conoscere alla perfezione le esigenze del cliente ed innovare costantemente le imprese del settore"*. La Pubblica Amministrazione locale ha bisogno soprattutto di manager. Infine, il sistema delle imprese deve puntare su figure professionali orientate alla creatività, all'internazionalizzazione, al Marketing Territoriale (cfr. Nicola CACACE, 2010 Scenario delle professioni, Editori Riuniti, Roma, 2002).

5.2 Come deve cambiare la formazione

Tutti gli intervistati pongono un forte accento sulla necessità di una **maggior integrazione tra formazione e sistema produttivo locale**: si ritengono indispensabili interventi formativi mirati all'adattamento delle capacità e delle competenze alle necessità delle aziende, evitando, per esempio, master realizzati soltanto perché vi sono fondi pubblici da spendere e non *"tarati"* sulle esigenze del sistema produttivo locale. Un altro aspetto che viene evidenziato è che il sistema formativo deve rispondere soprattutto alle esigenze delle piccole imprese, quelle che hanno più bisogno di formazione, magari, suggerisce qualcuno, ... *"tramite l'intermediazione delle relative associazioni"*. Per aiutare il consolidamento delle PMI, molti propongono di *"mettere in piedi"* interventi di formazione continua rivolti ai piccoli imprenditori in modo tale da avvicinare quest'ultimi alle nuove tecnologie e da fare acquisire loro competenze mana-

geriali adeguate ai nuovi scenari competitivi. Inoltre, molti evidenziano che, per venire incontro alle esigenze delle PMI, occorre saper **rafforzare l'istruzione tecnica intermedia** riqualificando le scuole professionali: ...*"ben venga un nuovo Don Orione!"* (gloriosa scuola tecnica marsicana, negli anni '60 e '70 fucina di competenze tecnologiche), ha esclamato un intervistato. Alcuni auspicano che la formazione contribuisca allo sviluppo dell'area attraverso stimoli alla creazione di nuove imprese. Come afferma Sebastiano Fadda (cfr. Sebastiano FADDA, Sviluppo Locale, occupazione e implicazioni formative: una guida, Franco Angeli, Milano, 2000), bisogna estendere il *rapporto formazione-occupazione al rapporto formazione-sviluppo...* E continua ... in un'area con problemi di sviluppo, e aggiungiamo noi con basso spirito d'iniziativa, la formazione deve anche essere in grado di ... far crescere la cultura dell'imprenditorialità e stimolare la generazione di *"business ideas"* e di nuove imprese perché in tal modo si fa crescere il livello di attività economica e di occupazione del sistema. La formazione, quindi, oltre che all'impresa, **deve essere legata al "territorio"**, inteso come sistema locale, e **promuovere lo sviluppo**: ...*"la ricerca applicata dell'Università dovrebbe assumere un ruolo centrale per lo sviluppo locale"*. Spetta all'Università incentivare e diffondere le conoscenze necessarie per favorire lo sviluppo dei sistemi locali. Quindi, è assolutamente necessario ...*"contestualizzare la formazione"* (le scuole alberghiere, ad esempio, fa notare un intervistato, devono recuperare una tradizione localistica affiancando tale dimensione alla qualità e all'eccellenza dei contenuti). La formazione, perciò, a parere di tutti, deve essere più mirata e più specifica, sia nei contenuti sia nelle metodologie: ...**"basta con la standardizzazione"** che ha caratterizzato la maggior parte degli interventi messi in campo negli ultimi anni. La formazione, poi, deve essere finalizzata a creare reti, promuovendo l'interscambio tra i diversi sistemi, **individuare meglio i bisogni dei potenziali utenti, delle imprese e del territorio**, essere meno autoreferenziale, di **maggior qualità e meritocratica**. La meritocrazia, chiosa un intervistato ...*"è l'unico strumento di mobilità sociale..."* . Un altro aspetto su cui gli intervistati pongono grande attenzione è l'**integrazione delle competenze** e la contaminazione tra discipline: ... l'ingegnere elettronico, per esempio, deve essere in grado di risolvere i problemi delle aziende turistiche relativi all'utilizzo dell'ICT nei diversi processi aziendali. Quindi, da più parti, si auspica una ibridazione di saperi: *"occorre avvicinare la formazione ai nuovi settori e rendere i saperi interdisciplinari"*, ... dando ai laureati delle diverse discipline un linguaggio comune. Infine, c'è da parte di qualche intervistato una feroce critica alle lauree triennali: ...*"proporrei l'eliminazione del ciclo delle lauree triennali"*, afferma perentoriamente un intervistato ed aggiunge un altro: ... *"nelle lauree scientifiche sarebbe opportuno abbandonare la follia del 3+2 poiché ha diminuito di molto il livello della preparazione"* (cfr. Tre più due uguale a zero, a cura di Gian Luigi BECCARIA, Milano, Garzanti, 2004). Alla provincia, invece, a cui da qualche anno sono stati delegati alcuni interventi formativi, si suggerisce di "... innalzare i profili dei corsi proposti".

5.3 Cosa si chiede all'Università

L'Università, a parere di tutti, ha un ruolo centrale. Essa deve essere in grado di **produrre ricerca, collegata alle esigenze del territorio e delle imprese**, ed evitare di offrire un sapere deterritorializzato, supportando i processi di innovazione dell'apparato produttivo locale. Come scrive Salvatore Rossi (cfr. Salvatore ROSSI, *La regina ed il cavallo. Quattro mosse contro il declino*, Laterza, Bari, 2006) la "quarta mossa" contro il declino consiste nel *mettere a disposizione del tessuto imprenditoriale ... una istruzione superiore adatta alle esigenze innovative delle imprese. Ma c'è chi assegna all'Università un ruolo ancora più ampio ed afferma che essa ... deve contribuire a "definire la visione strategica, la mission, del territorio e, quindi, a ... definire le caratteristiche territoriali"*. Ecco, allora, che l'Università e i centri di ricerca dovranno avere un rapporto costante di collaborazione con i soggetti dello sviluppo locale.

Un'altra richiesta che tutti rivolgono all'Università e agli istituti di ricerca è di **rafforzare la vocazione tecnologica del territorio**, sia attraverso la formazione di figure professionali di eccellenza, fortemente motivate al lavoro, sia attraverso il trasferimento al sistema produttivo locale delle conoscenze tecniche possedute. Sotto il primo aspetto, come osserva Francesco Daveri (cfr. Francesco DAVERI, *Innovazione cercasi*, Laterza, Bari, 2006) *"una ricca dotazione di capitale umano motivato a lavorare è uno degli ingredienti fondamentali per indurre le imprese ad innovare ed adottare le nuove tecnologie"*. Per quanto riguarda il secondo aspetto, l'Università, non solo deve mettere a disposizione le proprie competenze tecniche ed i risultati delle ricerche effettuate (brevetazione), ma deve favorire, valorizzando gli spinn-off accademici, la creazione di nuove imprese innovative anche attraverso forme di integrazione con il mondo produttivo. Tutti riconoscono che negli ultimi anni l'Università ha ben supportato i processi di spin-off, a dimostrazione della volontà di favorire una ... *"valorizzazione economica dei nuovi saperi.... in risorse strategiche per il territorio"* (cfr. Spinn-Off. *La ricerca fa impresa: l'Università degli studi dell'Aquila risorsa per il territorio*, a cura dell'Università degli Studi dell'Aquila, Centro stampa Ateneo, Aprile 2007).

All'università, come al sistema della formazione, si chiede **maggiore attenzione alla meritocrazia** (cfr. Daveri, op. citata). Un intervistato ha affermato che ... occorre maggiore severità nella valutazione dei docenti e degli allievi e che ... *"non bisogna privilegiare i sentieri di carriera dei ricercatori anziani ma far prevalere il merito nella scelta dei ricercatori"*. Forse in questo modo, aggiunge, qualche bravo ricercatore locale potrebbe restare nel territorio e non andare lontano evitando la fuga di cervelli purtroppo in atto. Anche l'Università deve favorire la contaminazione di saperi ed un'integrazione e uno scambio di competenze e di buone pratiche con il sistema produttivo, con la finalità di creare centri di eccellenza e favorire la creazione di nuove imprese innovative. Dal mondo dell'impresa viene la richiesta di gestire l'alta formazione insieme (mondo accademico/imprese). Qualcuno, anche se timidamente, accenna al famoso Politecnico Internazionale d'Abruzzo (cfr. Sergio GALBIATI-Giuseppe GIACCARDI-Marina PEREGO, *IMAGINE*, la sfida del capitale umano nell'economia della conoscenza, Il Mulino, Bologna, 2006) che qualche

mese fa ha diviso mondo accademico e imprese. Comunque, a nostro parere giustamente, si ribadisce che l'alta formazione è una prerogativa del sistema universitario, l'importante è di collegarla maggiormente alle esigenze del sistema produttivo locale, evitando metodologie e contenuti eccessivamente teorici, non in funzione di ciò che può servire direttamente alle imprese. Naturalmente sul fronte Universitario si ribadisce che, pur essendo necessario un maggior collegamento con le imprese, ... la formazione non può essere schiacciata solo sulle esigenze della produzione ma deve avere orizzonti più ampi. Comunque, è positivo notare che il rapporto tra imprese e Università in questi ultimi anni è sicuramente migliorato: siamo passati da "*Ma dove andiamo senza un sistema di ricerca e innovazione*" (cfr. L'Industriale della provincia dell'Aquila, Anno XV, n. I, marzo 2006) al recente "Confindustria e Università insieme" (cfr. L'Industriale della provincia dell'Aquila, Anno XVI, n.4, novembre 2007). Infine, si suggerisce all'Università di valorizzare le **strutture di ricerca** di cui dispone: ad esempio, si fa notare che il Crab di Avezzano è un importante centro di ricerca, una grande potenzialità per il territorio, ad oggi poco utilizzato.

6. CONSIDERAZIONI FINALI

Nonostante tutti concordino nel ritenere ancora stagnante l'economia del comprensorio, c'è la sensazione che "*il peggio sia passato*" e che qualcosa lentamente ricominci a muoversi. Come è avvenuto anche in aree più ricche e, soprattutto, più dinamiche, la crisi ha spazzato via, quasi darwinianamente, le realtà più fragili, mentre quelle più forti sono riuscite a sopravvivere ed ora mostrano buoni segni di vitalità. Come sempre, le "*crisi economiche*" consentono di acquisire la consapevolezza dei limiti del modello di sviluppo seguito e di svilupparne altri in grado di generare dei risultati migliori nell'immediato futuro. Tutti, per esempio, sono consapevoli che L'Aquila deve "*rialzarsi da sola*": non è più concepibile pensare ad aiuti dall'esterno, come è accaduto alla fine degli anni '60, né tantomeno è ipotizzabile continuare a sperare di risolvere i problemi occupazionali gonfiando gli organici della Pubblica Amministrazione. Da questa consapevolezza nasce la convinzione che il futuro dell'area è nelle mani dei protagonisti dello sviluppo locale, i quali hanno il compito di "*tracciare*" un nuovo sentiero di sviluppo in grado di attivare un processo di crescita endogeno, consolidando i fermenti imprenditoriali degli ultimi anni e sedimentando la cultura d'impresa. Il ritorno nella città dell'87.3.c e l'avvio della nuova programmazione comunitaria 2007/2013 - tenendo conto che questa rappresenta l'ultima occasione -, sono il primo banco di prova per gli attori locali. E' su questi strumenti, considerata l'ingente massa finanziaria movimentata, e sulla capacità di innovare il sistema della formazione, che si gioca il domani del comprensorio su cui gli intervistati manifestano un cauto ottimismo. C'è in alcuni la speranza, in altri la convinzione, che L'Aquila può diventare nei prossimi anni la "città della scienza e della conoscenza", facendo leva su un capitale umano di eccellenza, su buone strutture di ricerca e, soprattutto, sull'Università. All'unisono si ritiene l'Università il motore della rinascita del comprensorio (cfr. Il Centro, 07.04.05 "*L'Università sarà motore*

dello sviluppo”). Ciò, naturalmente, carica tale istituzione di molte responsabilità: all’Università si chiede di assumere un ruolo trainante per lo sviluppo locale, di incrementare i rapporti con il mondo produttivo e di veicolare nuove conoscenze al sistema delle piccole imprese, attualmente escluse dai circuiti dell’innovazione. Tale ultima debolezza costituisce, senza dubbio, ... “uno dei maggiori elementi di vulnerabilità” del comprensorio (cfr. Giornata dell’Economia, 10 maggio 2004, Rapporto sull’economia della provincia dell’Aquila, a cura della CCIAA dell’Aquila). Da un’analisi sommaria di alcuni indicatori - presenza di settori innovativi, peso dell’export di produzioni specializzate e high-tech - l’area aquilana sembrerebbe un territorio fortemente innovativo; poi, però, da una lettura più accurata, ci si accorge che, nella maggior parte dei casi, tali indicatori derivano solo da poche realtà produttive con la testa fuori dal comprensorio e che hanno pochissimi legami con le PMI locali. Insomma, un’area con 2 anime: una, altamente tecnologica, e l’altra, purtroppo prevalente, ancora arretrata e scarsamente dinamica.

Oltre che all’Università si guarda con grandi speranze anche al mondo del credito per attivare imprese innovative: sotto questo aspetto l’accordo tra Carispaq e Università è di buon auspicio.

Sui settori del futuro si riscontrano importanti omogeneità. L’edilizia, per esempio, è considerato un settore vitale e foriero di ulteriore sviluppo, soprattutto se lucrerà sulla presenza delle strutture di ricerca universitarie. Analoga visione si ha dell’agroalimentare, della farmaceutica, dell’elettronica – in forme nuove - e della meccanica leggera. Il turismo, secondo il parere di tutti, fino ad oggi è stato sottoutilizzato, anche per lo scarso spirito imprenditoriale dell’area, ma si intravedono per il settore grandi prospettive di sviluppo. Sui servizi avanzati si hanno idee discordanti: c’è chi ritiene che, senza la presenza di una diffusa industria manifatturiera locale, essi non si potranno sviluppare; altri, invece, affermano, che il settore possa implementarsi a prescindere da questa. Altra divergenza riguarda la provenienza dei futuri imprenditori di tale segmento produttivo: alcuni ritengono che bisogna evitare per i servizi avanzati una nuova colonizzazione industriale, altri, invece, auspicano l’arrivo di imprenditori esterni che veicolino know-how, dal momento che nell’area non ci sono energie imprenditoriali adeguate.

Un altro segnale che abbiamo colto è la volontà di riallacciare i legami con Roma, rinverdendo reti mai spezzate: l’asse Tirrenico va riacquisendo sempre più centralità a scapito di quello Adriatico, che ha caratterizzato lo sviluppo degli ultimi anni.

Tutti questi fattori impongono alla città un cambiamento di vision. L’Aquila non può più essere identificata solo con l’industria di stato, la Pubblica amministrazione e l’edilizia. Noi suggeriamo di trarre ispirazione dal cambiamento di vision della città di Ferrara che da Polo agricolo e industriale, è diventata città dell’arte e della scienza, facendo leva sul turismo di classe, sull’industria di alta tecnologia, sull’ecosostenibilità del sistema urbano nel suo complesso e sul protagonismo di alcuni importanti attori locali, in primis il sindaco ed il rettore dell’Università (cfr. Massimo MASCINI, Futuro italiano. Viaggio nelle città che cambiano, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2005). In conclusione, possiamo

affermare, nonostante i limiti di questo lavoro, a cui speriamo ne seguano altri più esaustivi, che malgrado la rassegnazione di alcuni si coglie nei più una voglia di nuovo che ancora non ha una forma precisa ma che, se ben incanalata e supportata, consentirà al comprensorio aquilano di assumere connotati economico-produttivi innovati e moderni e di attivare finalmente uno sviluppo endogeno. L'auspicio, quindi, è che L'Aquila, collocata qualche anno fa in uno studio sui 103 comuni capoluogo nel raggruppamento "Rondini" e "dei poli della rincorsa" (cfr. Ricerca RUR-CENSIS 2004), spicchi definitivamente il volo facendo leva sui giacimenti di capitale intellettuale e di conoscenza che possiede.

BIBLIOGRAFIA

Testi:

- AA.VV., 60 Anni di storia, Unione provinciale degli industriali dell'Aquila, One Group Edizioni, L'Aquila, 2006;
- AA.VV., Spin-Off. La ricerca fa impresa: l'Università degli studi dell'Aquila risorsa per il territorio, a cura dell'Università degli Studi dell'Aquila, Centro Stampa Ateneo, Aprile 2007;
- BECATTINI Giacomo, Dal distretto Industriale allo sviluppo locale, Bolate Boringhieri, Torino, 2000;
- BECATTINI Giacomo, Il Calabrone Italia, Il Mulino, 2007;
- BECCARIA Gian Luigi, a cura di, Tre più due uguale a zero, Milano, Garzanti, 2004;
- CACACE Nicola, 2010 Scenario delle professioni, Editori Riuniti, Roma, 2002;
- CARLI Guido, Intervista sul capitalismo italiano, Bari, Laterza, 1977;
- DUBINI Paola a cura di, L'attrattività del sistema paese - Profili territoriali ed idealtipi per le imprese -, Fondazione Italiana Accenture, Edizione il Sole 24 Ore, 2004;
- DAVERI Francesco, Innovazione cercasi, Laterza, Bari, 2006;
- Sebastiano FADDA, Sviluppo Locale, occupazione e implicazioni formative: una guida, Franco Angeli, Milano, 2000;
- Richard FLORIDA, L'ascesa della nuova classe creativa, Mondadori, 2003;
- GALBIATI Sergio - GIACCARDI Giuseppe - PEREGO Marina, IMAGINE, la sfida del capitale umano nell'economia della conoscenza, Il Mulino, Bologna, 2006;
- GALLINO Luciano, La scomparsa dell'Italia Industriale, Einaudi, Torino, 2003;
- MASCINI Massimo, Futuro italiano. Viaggio nelle città che cambiano, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2005;
- MAURO Giuseppe, a cura di, "La rincorsa è finita? L'economia abruzzese tra trasformazione e crescita, in Studi sull'economia abruzzese, Franco Angeli, 2006;
- PELLICCIONE Monica - VENANZI Fabio, L'Aquila ed il Polo Elettronico. Retrosceca di una crisi, Edizione Libreria Colacchi, L'Aquila, 2005;
- ONIDA Fabrizio, Se il piccolo non cresce, Il Mulino, Bologna, 2004;
- PRENCIPE Andrea, Analisi del sistema d'innovazione abruzzese, a cura della Fondazione Sviluppo e Competenze, Geo Poligrafia, Lanciano, 2006;
- ROSSI Salvatore, La regina ed il cavallo. Quattro mosse contro il declino, Laterza, Bari, 2006)
- SILONE Ignazio, Fontamara, Mondadori 1999;
- TINAGLI Irene, intervento al Convegno Micron, Celano 28 ottobre 2005;
- TINAGLI Irene - FLORIDA Richard, L'Italia nell'era creativa, a cura di Creativity Group Europe, luglio 2005;
- TRIGILIA Carlo, Sviluppo Locale, Laterza, Bari, 2005;

Quotidiani e Riviste:

- Il Sole 24 Ore, Dossier qualità della Vita, 17 dicembre '07;
- Il Sole 24 Ore, Biella cerca il rilancio con l'hi-tech, 30 dicembre 2007;
- VIESTI Gianfranco, Il Sole 24 ore, 12 dicembre 2007;
- GRAZIANI Augusto, Il mezzogiorno e l'economia nazionale, in "A Sinistra", n.3, Anno 1989;
- CAPPELLI Antonio, Fare impresa a L'Aquila è come fare karakiri, L'Industriale della provincia dell'Aquila, Anno XV, n.1, marzo 2006;
- L'Aquila è ancora a sud; L'Industriale della provincia dell'Aquila, in Anno XV, n.1, marzo 2006
- CAPPELLI Antonio, Ma dove andiamo senza un sistema di innovazione e ricerca?, L'Industriale della provincia dell'Aquila, Anno XV, n.1, marzo 2006;
- GALBIATI Sergio, Industria e Università Insieme, L'Industriale della provincia dell'Aquila, Anno XVI, n.4, novembre 2007
- L'Aquila: è ora di innovare, L'industriale, Anno XVI, n. 5, dicembre 2007;
- L'Università sarà motore dello sviluppo", Il Centro, 7 aprile 2005 ;
- Il Centro, 09 dicembre 2005;
- Il Centro, 1 aprile 2006;
- Il Centro, 16 dicembre 2007;
- VISCONTI Guido, "L'innovazione e la ricerca universitaria", Il Centro, 22 dicembre 2007.

Studi:

- Problemi e Potenzialità della provincia dell'Aquila. Progetto di Marketing Territoriale per una strategia di promozione del territorio e d'Attrazione di Investimenti, Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di L'Aquila, in collaborazione con il Gruppo VALET – MediaCamere, Assocamerestero, Mondimprese, I.G. Tagliacarne -, Anno 2001;
- Giornata dell'Economia, 10 maggio 2004, Rapporto sull'economia della provincia dell'Aquila, a cura della CCIAA dell'Aquila;
- 17° Rapporto sull'economia Abruzzese, Anno 2006;
- Ricerca RUR-CENSIS, Studi sui 103 comuni capoluogo, Anno 2004;
- Rapporto Assinform RUR-CENSIS, Copertura provinciale servizi connettività a banda larga, Anno 2005,
- Esportazioni per contenuto tecnologico, Quarta Giornata dell'Economia, Anno 2005;
- Documento Strategico Preliminare Regionale – DSP -, Anno 2006;
- Life Sciences in Abruzzo: Il distretto dei servizi per la Chimica Farmaceutica e le Biotecnologie della provincia dell'Aquila, a cura di Sviluppo Italia Abruzzo Spa, settembre 2006;
- Confindustria Abruzzo, Progetto Abruzzo, Governare il cambiamento. Proposte di Confindustria Abruzzo per lo sviluppo della Regione, L'Aquila 4 dicembre 2006;
- Programma Operativo Regionale FESR, 2007 - 2013;
- Mappa degli aiuti di stato 2007-2013 approvata il 28 novembre 2006 dal-

la Commissione Europea alla luce della Delibera della Giunta Regionale del 5 marzo 2007:

- ICT in Abruzzo: Il Cluster de L'Aquila, a cura di Sviluppo Italia Abruzzo Spa, giugno 2007;
- Rapporto dell'Osservatorio Siemens-Ambrosetti "Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva", Settembre 2007.

Capitolo 4
NUOVE IPOTESI DI SVILUPPO ECONOMICO-PRODUTTIVO
DELL'AREA LUCANA

a cura di Antonio Fiore, Michele Lacerenza,
Maria D. Santancargelo, Teresa Maltese

I. LA METODOLOGIA DELL'INDAGINE DI CAMPO

Obiettivo della presente indagine è quello di definire la situazione attuale e prospettica del sistema socio-economico dell'area lucana evidenziandone le debolezze, i punti di forza, le criticità e le opportunità.

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario a n. 11 opinion leaders, esponenti del mondo istituzionale, economico, della formazione e del credito che, forti di una approfondita conoscenza del territorio, hanno fornito indicazioni utili per tracciare un profilo più che attendibile dell'economia dell'area lucana e per individuare i settori emergenti ed i fattori su cui far leva per il loro sviluppo e consolidamento.

A supporto, sono state inoltre consultate pubblicazioni e studi utili per il raggiungimento dell'obiettivo individuato.

L'indagine, realizzata nel periodo luglio/novembre 2007, ha coinvolto i seguenti Attori locali:

Attori locali coinvolti nell'indagine di campo	
Nome e Cognome	Ruolo
Vincenzo MALVASI	Dirigente – Uff. Osservatorio Economico Regionale
Roberto LINZALONE	Professore Facoltà di Ingegneria – Università Basilicata
Rosa RIVELLI	Assessore Politiche Attive del Lavoro, Formazione – Provincia di Matera
Giuseppe VENEZIANO	Responsabile Area bilancio e contabilità PIT Meta-pontino
Enrico DE CAPUA	Dirigente Attività Produttive Provincia di Matera
Giovanni CORETTI	Presidente CESP – Azienda Speciale CCIAA di Matera
Saverio PRIMAVERA	Responsabile Area Formazione di FORIM (Azienda Speciale CCIAA di Potenza)
Franco STELLA	Direttore API di Matera
Giuseppe PALLOTTA	Consulente Agevolazioni alle PMI
Mauro LUISI	Presidente PA.TE.COR. (Patto territoriale della Cor-setteria di Lavello)
Francesco Di GINOSA	Responsabile Ente Provinciale Ageforma

Il questionario è stato articolato in numero 20 domande.

Le prime quattro domande mirano a definire il quadro complessivo del sistema economico dell'area lucana, evidenziando i principali cambiamenti intervenuti nell'ultimo decennio ed il livello di competitività associato al sistema produttivo.

Le successive domande (n.5 e n.7) sono finalizzate ad individuare nello specifico le principali vocazioni produttive sul territorio, descrivendone il grado di integrazione produttiva tra imprese ed il loro trend futuro.

Le domande n. 8 - 9 -10 -11 tendono ad individuare le specializzazioni emergenti o in via di consolidamento, che si qualificano per un tessuto produttivo ancora non rilevante dal punto di vista quantitativo ma con notevoli potenzialità di crescita.

Le ultime, invece, sono finalizzate ad individuare i fattori (professionalità, sistema della formazione, infrastrutture, investimenti, ecc..) su cui far leva per sviluppare nuovi settori produttivi e a capire le potenzialità del territorio di attrazione di imprese estere.

A supporto sono state inoltre consultate pubblicazioni, studi, ecc. con particolare riferimento a quelle presentate dall'Osservatorio Economico Regionale della Regione Basilicata.

2. BREVE PROFILO SOCIO-ECONOMICO DELL'AREA E LA STIMA DELLA COMPETITIVITÀ.

Le aree oggetto della presente indagine sono quelle della provincia di Matera e quella potentina con specifico riferimento all'area distrettuale di Lavello.

L'economia materana appare in questo momento storico fortemente basata su quattro settori che è possibile definire, pertanto, settori trainanti dell'economia locale: mobile imbottito, costruzioni, turismo, bancario. Essi stanno vivendo fasi differenti di sviluppo: rispetto ai trend economici appaiono in lieve crescita il turismo ed il bancario, in forte calo il settore del mobile imbottito, e in crescita il settore delle costruzioni (sebbene quest'ultimo con tassi di crescita minori che in passato).

L'elemento che, purtroppo, caratterizza tutti e quattro i settori è l'incapacità di ognuno di essi di distribuire la ricchezza prodotta a tutti i livelli e in tutti i ruoli della supply chain (catena delle forniture), determinando pertanto da un lato una sperequazione di ricchezza tra i soggetti economici e dall'altro una debolezza strutturale del sistema economico che non vede mai, ovvero difficilmente, l'emergere di Piccole e Medie imprese fornitrici, subappaltatrici, e contoterziste.

L'economia locale materana, pertanto, appare statica, tradizionalista, con pochi spazi di crescita per le PMI.

L'economia dell'area potentina di Lavello è stata, invece, caratterizzata per molti anni dalla presenza di un elevato numero di imprese di lavorazione conto terzi di prodotti di abbigliamento intimo (in particolare reggiseno), nonché di alcune aziende cosiddette "finaliste" che realizzano prodotti finiti destinati alla vendita. Per l'incapacità di reggere alla forte competizione delle imprese

dei Paesi del Bacino del Mediterraneo e dell'Est Europeo, il numero di queste aziende si è drasticamente ridotto negli ultimi anni, e con esso il numero di dipendenti.

Ma l'economia lavellese si caratterizza anche per una forte componente agricola ed agro – alimentare, con produzioni di ortaggi (cavolfiore, pomodori) e frutta (pesche), particolarmente apprezzate sui mercati nazionali ed internazionali, con un importante numero di aziende di media dimensione, alcune delle quali nel periodo estivo arrivano ad occupare anche qualche centinaio di persone.

In ultimo ed indubbiamente non meno importante è il polo produttivo dell'automobile di Melfi che, forte della presenza del gruppo Fiat, è da considerarsi uno degli assi portanti dell'intera economia lucana.

Nelle seguenti tabelle vengono riportati i principali settori presenti nell'area lucana (Cfr. Tab. 2), suddivisi per provincia (Cfr. Tab. 3)

SETTORI (Cod.ATECO 02)		Tot. Imp. Registrare	Tot. Imp. Attive	Tot. nuove iscrizioni	Tot. cessazioni	Differ. Iscr. meno Cessazioni
		Reg.Tot.	Att.Tot.	Isc.Tot.	Cess.Tot.	
A	AGRICOLTURA, CACCIA E SILVICOLTURA	21.767	21.523	489	1.001	- 512
D	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	5.844	4.916	195	309	- 114
DA15	Industrie alimentari e bevande	1.488	1.287	57	69	-12
DB17	Industrie tessili	164	120	3	12	-9
DB18	Confez.Articoli vestiario;prep.pellicce	430	324	9	30	-21
DD20	Industrie del legno escluso mobili	556	512	16	34	-18
DE22	Editoria e stampa	267	235	12	17	-5
DH25	Fabbricazione artic. in gomma e mat. plastiche	122	79	1	2	-1
DI26	Fabbricazione prodotti lavorazione minerali non metalliferi	424	359	10	17	-7
DJ28	Fabbricazione e lavorazione prodotti in metallo, escluso macchine	992	879	38	43	-5
DK29	Fabbricazione macchine ed appar. mecc., inst.	294	241	11	18	-7
DL33	Fabbricazione appar. Medicali,precis.,strum. ottici	206	196	5	10	-5
DN36	Fabbricazione mobili ed altre industrie manifatturiere	421	351	25	37	-12
F	COSTRUZIONI	7557	6427	330	412	-82
G	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO	14470	13357	751	932	-181
H	ALBERGHI E RISTORANTI	2495	2237	130	156	-26
I	TRASPORTI, MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONE	1733	1548	40	93	-53
J	INTERMEDIAZIONE MONETARIA E FINANZIARIA	753	683	46	51	-5
K	ATTIVITA' IMMOBILIARI, NOLEGGIO, INFORMATICA, RICERCA	2859	2435	131	181	-50
O	ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	2085	1921	110	86	24
N	SANITA' ED ALTRI SERVIZI SOCIALI	263	200	6	14	-8
M	ISTRUZIONE	304	258	21	11	-9
TOTALE		60.130	55.505	2.249	3.246	-1.016

Fonte: Elaborazione Uff. Osservatorio Economico Regionale su dati Movimpresa Unioncamere 2006

Tab. 3 Principali settori presenti nell'area di Matera e Potenza – Anno 2006				
SETTORI (Cod.ATECO 02)		Totale Imprese Attive		
		Rerg. Tot.	Area Potenza	Area Matera
A	AGRICOLTURA, CACCIA E SILVICOLTURA	21523	12981	8542
D	ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	4916	3293	1623
DA15	Industrie alimentari e bevande	1287	821	466
DB17	Industrie tessili	120	79	41
DB18	Confez.Articoli vestiario;prep.pellicce	324	237	87
DD20	Industrie del legno escluso mobili	512	369	143
DE22	Editoria e stampa	235	143	92
DH25	Fabbricazione artic. in gomma e mat. plastiche	79	34	45
DI26	Fabbricazione prodotti lavorazione minerali non metalliferi	359	257	102
DJ28	Fabbricazione e lavorazione prodotti in metallo, escluso macchine	879	628	251
DK29	Fabbricazione macchine ed appar. mecc., inst.	241	173	68
DL33	Fabbricazione appar. Medicali,precis.,strum. ottici	196	123	73
DN36	Fabbricazione mobili ed altre industrie manifatturiere	351	184	167
F	COSTRUZIONI	6427	4436	1991
G	COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO	13357	8821	4536
H	ALBERGHI E RISTORANTI	2237	1523	705
I	TRASPORTI, MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONE	1548	1089	459
J	INTERMEDIAZIONE MONETARIA E FINANZIARIA	683	475	208
K	ATTIVITA' IMMOBILIARI, NOLEGGIO, INFORMATICA, RICERCA	2435	1617	818
O	ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	1921	1303	618
N	SANITA' ED ALTRI SERVIZI SOCIALI	200	138	62
M	ISTRUZIONE	258	167	94
TOTALE		55.505	35.849	19.656

Fonte: Elaborazione Uff. Osservatorio Economico Regionale su dati Movimpresa Unioncamere 2006

Pur in presenza di un debole apporto dell'Industria alla ripresa dell'economia e del crollo dell'agricoltura, emergono segnali di rafforzamento qualitativo del sistema delle imprese locali in funzione di:

- crescita delle imprese costituite in forma societaria (+6,3% nel 2006);
- maggiore orientamento ad assumere profili professionali elevati;
- investimenti nella formazione continua del personale;
- crescita dei servizi alle imprese;
- crescita della spesa in R & S in rapporto al PIL.

In particolare, i dati sulla nati-mortalità delle imprese, registrati nei primi mesi dell'anno, mettono in evidenza come ad una forte intensificazione dei fenomeni di mortalità corrisponde, oggi, una ripresa dei fenomeni di natalità aziendale. Il saldo – anche se di poco – comincia ad essere positivo.

Analizzando più in dettaglio l'intero tessuto produttivo, esistono comunque forti diversità fra settori e classi dimensionali di impresa.

Le medie imprese rappresentano le protagoniste della crescita locale. Sono le aziende che si sviluppano di più. Le piccole trovano, invece, difficoltà nel fare il “salto” dimensionale e nel “seguire” le proprie committenti.

Fra i settori che registrano le migliori performance sicuramente le costruzioni, anche per effetto dei più ampi andamenti congiunturali, ed il terziario. In questi ultimi anni si sono, infatti, rafforzati i servizi (più alle persone e meno alle imprese). Bene anche il turismo ed alcuni prodotti dell'agroalimentare.

Inoltre, pur se alcune zone della regione hanno in questi anni consolidato e rafforzato il proprio business, caratterizzando così il tessuto produttivo locale, e il riferimento è in particolare diretto alle aree distrettuali (specie del materano e del vulture - melfese), questi modelli di sviluppo territoriale oggi accusano pesanti rallentamenti solo in parte dovuti alle fasi congiunturali non brillanti.

Sul lato dell'export, i mercati asiatici si sono rilevati sempre più concorrenziali e presenti anche negli scambi su cui parte del tessuto imprenditoriale lucano è da tempo presente: oggi la Cina è il maggior competitor per le aziende del mobile imbottito materano.

Sul versante dell'accesso ai capitali, le PMI locali mostrano ancora forti difficoltà ad ottenerli e a reperire crediti.

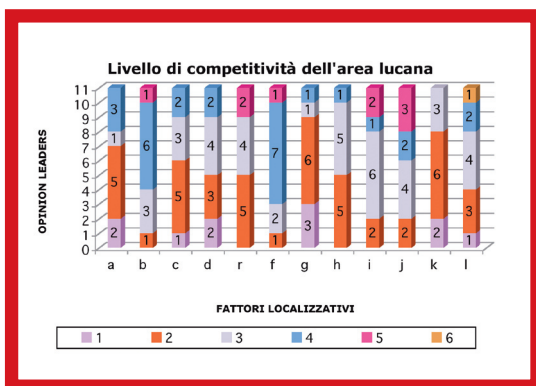
Negli ultimi anni le imprese lucane sembrano aver preso più conoscenza in merito ai fattori chiave ed ai processi che consentono loro di svilupparsi: valorizzare il processo di crescita del capitale umano, l'innovazione e le tecnologie, puntando su un sistema di interdipendenze con un flusso continuo di informazioni e conoscenze fra tutti gli attori del territorio.

Queste le linee su cui riteniamo si debba continuare seriamente ad intervenire. Il miglioramento della congiuntura nazionale, nel corso dell'anno 2006, ha mostrato come anche l'economia lucana stia dando i primi segnali di risveglio. Tuttavia, la ripresa interessa solo alcuni settori e in ambito industriale è circoscritta alle imprese medio-grandi. Il rilancio della domanda interna e l'aumento dell'occupazione sono comunque segnali confortanti, che lasciano ben sperare per il futuro. La previsione di crescita si fonda sull'ipotesi di una discreta espansione dell'industria delle costruzioni (+4,7 per cento) e dei servizi (+2,2 per cento). Inoltre, il 2007 dovrebbe essere un anno di svolta anche per l'industria manifatturiera che, dopo una lunga fase recessiva, tornerebbe a crescere dell'1,3 per cento. L'agricoltura, al contrario, dovrebbe registrare un nuovo arretramento (-8,9 per cento).

Tale ripresa, da più parti annunciata, e supportata dai dati statistici generali sopra enunciati, non trova però riscontro nella realtà quotidiana delle PMI. Pur in presenza di interessanti fenomeni di natalità aziendali, la propensione a fare impresa permane bassa per cui il processo di ampliamento della base produttiva è ancora lontano da standard accettabili. Il diffuso clima di incer-

tezza non sembra prospettare segnali di ripresa, permanendo una sostanziale sfiducia negli imprenditori. Nell'ultimo periodo, infine, si è acuita la perdita di competitività del territorio nei confronti del resto del Paese. L'economia continua a reggersi su fragili basi e a conservare la caratteristica di una economia di frontiera, cioè basata soprattutto sulle aree esterne a cui si contrappongono le aree interne in accentuato degrado, con preoccupanti fenomeni di spopolamento dei piccoli comuni. Il livello di competitività associato oggi al sistema produttivo locale da ben il 50% degli Opinion Leaders coinvolti nell'indagine, si attesta su un livello di insufficienza e comunque per il restante 50% non supera la sufficienza. In particolare, rispetto ad alcuni fattori localizzativi individuati, il livello di competitività dell'area lucana è valutato molto basso (Cfr. Grafico a)

Grafico a)



Fattori Localizzativi:

- a= Ambiente Macroeconomico;
- b= Qualita' della Vita;
- c= Condizioni di Business;
- d= Business Cost;
- e= Efficienza ed Efficacia della P.A.
- f= Incentivi;
- g= Infrastrutture;
- h= Qualità del tessuto produttivo;
- i= Qualificazione e Flessibilità della forza lavoro;
- j= Costo del Lavoro;
- k= Capacita' di Innovazione;
- l= Sistema di supporto all'innovazione.

Se pensiamo a fattori come l'ambiente macroeconomico (ampiezza del PIL, crescita dell'economia, consumi, costo della vita), le condizioni di business (costo del capitale, sicurezza e accesso al credito), le infrastrutture (porti, aeroporti, sistema stradale e ferroviario), la qualità del tessuto produttivo (dinamismo, propensione all'internazionalizzazione), infine la capacità di innovazione (investimenti e addetti in R&S, brevetti), il quadro che emerge è di un livello di competitività rispetto a questi fattori molto negativo.

Gli unici fattori localizzativi, tra quelli esaminati, che garantiscono un livello di competitività dell'area lucana medio-alto sono rappresentati da: la qualità della vita, gli incentivi, ed in parte il costo del lavoro ed il sistema di supporto all'innovazione (presenza di Università, Centri di ricerca, Parchi scientifici).

In estrema sintesi emerge una struttura produttiva regionale ancora sottodimensionata e scarsamente capitalizzata, malgrado la presenza di unità produttive di rilevanti dimensioni, appartenenti a grandi gruppi industriali. Allo stesso modo il mercato del lavoro locale stenta ad assorbire alcune riforme strutturali condotte a livello nazionale, mirate a flessibilizzare l'uso della forza lavoro, e tende a riprodurre fenomeni patologici di flessibilità, quali la precarietà ed il lavoro nero. Il mercato del credito locale è caratterizzato da uno scarso ricorso a servizi e strumenti di finanziamento innovativi ed è appesantito da una situazione patrimoniale negativa. Senza dimenticare il grave gap infrastrutturale che caratterizza l'intera area: assenza di interporti, inadeguata rete ferroviaria, mancanza di ampie arterie di collegamento, insufficiente dotazione viaria in zone in cui gravita il grosso della mobilità regionale.

3. I PRINCIPALI CAMBIAMENTI ECONOMICO-PRODUTTIVI DEGLI ULTIMI ANNI

Dal 1995 al 2001 il PIL è cresciuto del 16%. Nell'ultimo quinquennio, la situazione economica regionale ha, invece, subito una fase di arretramento spinta dalla congiuntura negativa che ha caratterizzato anche il resto del Paese.

Nell'ultimo decennio nell'area materana si è assistito inizialmente (anni 1997/2003) ad un buon momento di benessere economico e ad un conseguente miglioramento sociale e del livello medio di vita. Tale miglioramento è ascrivibile quasi unicamente al settore industriale del mobile imbottito che è riuscito anche a distribuire la ricchezza prodotta a tutti i livelli economici e sociali. La ricchezza prodotta da tale settore ha, infatti, impattato positivamente i consumi – che ha portato alla localizzazione nell'area materana di centri di Grande distribuzione organizzata – e gli investimenti – che hanno avuto come obiettivo (unico) l'abitazione e le costruzioni. In tale dinamica economica, il settore bancario e quello delle costruzioni sono diventati i collettori della ricchezza prodotta dal settore del mobile (anni 2002/2007), il quale, nel frattempo, è andato incontro ad un forte ridimensionamento (il settore del mobile imbottito si attesta oggi a valori di reddito e di redditività coerenti con quelle che sono: la reale capacità competitiva del comparto, le nuove situazioni del contesto macroeconomico).

Il risultato delle dinamiche economico-produttive dell'ultimo decennio è pertanto sintetizzabile in un innalzamento del livello di benessere, ma allo stesso tempo in un indebolimento del sistema produttivo in quanto nuovamente ripiegato su settori industriali “tradizionali” e/o poco inclini ed aperti all'innovazione e alla competizione.

In questi ultimi anni, al ridimensionamento del comparto del mobile imbottito, si è affiancato il crollo dell'agricoltura (polo agricolo del Metapontino - area materana) e la crisi industriale della Chimica di base (concentrata nell'area della Valbasento – area materana).

La crisi profonda che ha investito la chimica di base, ha coinvolto la Basilicata ed in particolare la Valbasento. Nel 1999 dei 5.000 addetti del '78 e dei 3.000 addetti previsti nell'accordo di programma del '87, rimanevano solo 1.881 unità, mentre negli anni tra il 2000 ed il 2007 sono stati espulsi altri 600 lavoratori raggiungendo in tal modo le 1.200 unità occupate, di cui 400 in mobilità e Cassa integrazione. (Cfr. il Quotidiano, 07 Novembre 2007).

Contestualmente il settore del turismo e dei servizi ha avuto un rilevante sviluppo.

Nell'area potentina, con specifico riferimento al polo della corsetteria di Lavello, il cambiamento più rilevante che ha accompagnato gli ultimi anni, è senza dubbio rappresentato dalla crisi, probabilmente irreversibile, che ha visto un sensibile calo del numero di aziende e di addetti nel corso degli ultimi anni. La parabola della corsetteria è stata estremamente veloce, poiché più di un decennio è bastato a segnare il decollo ed il declino del polo, che non ha mai raggiunto un periodo di maturità che gli permettesse di elaborare e consolidare strategie per resistere alla competizione internazionale.

Importanti cambiamenti hanno coinvolto, sempre nell'area potentina, il com-

parto orticolo il quale in questi ultimi anni ha acquistato una sempre maggiore capacità nell'esportare sia sui mercati nazionali che esteri (forte propensione all'esportazione), confermata dalla presenza di aziende di media dimensione che hanno dimostrato di possedere al proprio interno risorse manageriali in grado di gestire con successo l'entrata in nuovi e più ampi mercati. Nel seguente Grafico b) vengono presentate le principali vocazioni produttive presenti sul territorio così come individuate dagli attori locali coinvolti nell'indagine.

Grafico b)



4 I NUOVI “SENTIERI” DI SVILUPPO ECONOMICO-PRODUTTIVO DELL'AREA LUCANA.

I settori

Dall'indagine svolta attraverso la somministrazione dei questionari agli opinion leaders lucani e la consultazione di studi e ricerche, è emerso che i settori produttivi su cui puntare per lo sviluppo economico-produttivo della regione sono essenzialmente i seguenti (Cfr. Grafico c):

- Turismo;
- Ambiente, con specifico riferimento alle energie alternative;
- Servizi.

Grafico c)



Il turismo rappresenta indubbiamente un settore dalle grandi opportunità per gli operatori economici sul territorio lucano grazie alle generali condizioni favorevoli di contesto: risorse naturali, archeologiche, storico-culturali, caratteristiche geomorfologiche, ecc.. del territorio.

Dopo il turismo “industriale” e di massa, dopo le esperienze del “turismo alternativo”, esiste ancora una forte domanda di natura e cultura, di tempi lenti, di rapporti interpersonali e di un contesto urbano a misura d’uomo.

Sintetizzando, le principali tendenze che si possono evidenziare nel settore turistico sono sicuramente:

- la scoperta delle attrattive del “locale”;
- la valorizzazione dell’*héritage tourisme* (o turismo del patrimonio culturale);
- la destagionalizzazione dei viaggi;
- la personalizzazione della domanda;
- la richiesta di attenzione ai bisogni, quindi richiesta di qualità nel servizio e nelle offerte;
- il *value for money*, cioè attenzione ai livelli di spesa e al valore dell’acquisto;
- la grande importanza data all’ambiente.

Sono queste le tendenze che vanno comprese e adattate alla situazione locale lucana in modo da servire da stimolo per la creazione di modalità di offerta in grado di rispondervi in maniera adeguata e con alto grado di attrattività.

Il turismo appare il motore del futuro lucano. E, collegato ad esso, tutto ciò che nel mondo agroalimentare rappresenta la lucanità: i prodotti originali, di

immagine, tradizionali.

Nel corso dell'ultimo decennio, la realizzazione di investimenti, a cui hanno concorso anche la disponibilità di sovvenzioni pubbliche, ha contribuito ad accrescere il numero dei posti letto disponibili, sia in strutture alberghiere sia in quelle complementari ed agri-turistiche.

Ma, sebbene in forte espansione, il mercato turistico regionale resta ancora contenuto nei confronti del mercato nazionale: l'indice di attrazione turistica, pari al rapporto fra le giornate di presenza e la popolazione residente, è inferiore alla media del Mezzogiorno e dell'Italia: quattro giornate la permanenza media in regione, concentrate prevalentemente nella stagione estiva.

Tante le motivazioni che spingono ad investire con fiducia su questo settore per lo sviluppo economico dell'area lucana:

- la presenza di aree/siti a forte valenza storico-culturale; basti pensare ai Sassi di Matera, sito dichiarato dall'UNESCO Patrimonio dell'umanità;
- la presenza di insediamenti storici dei Paesi minori, dell'hinterland altomurgiano, ecc.;
- la conformazione geografica del territorio (accesso al mare e alla montagna);
- l'avvio di numerose iniziative di rilancio del settore, ivi inclusa la revisione degli strumenti normativi di emanazione regionale (Agriturismo, Bed&Breakfast, classificazione alberghiera e il riordino del sistema turistico: APT come Agenzia per la promo- commercializzazione turistica);
- la presenza di zone turistiche a differente vocazione;
- il patrimonio artistico, ambientale e paesaggistico come punto di forza;
- una buona qualità complessiva della vita;
- la disponibilità di incentivi;
- la presenza di beni gastronomici di qualità;
- la disponibilità di capitale umano di elevata qualità.

Certo è che le risorse naturali, archeologiche, storico-culturali e tutte le opportunità che il territorio lucano offre rappresentano una risorsa da utilizzare e rendere produttiva. L'auspicio è che vadano a "sistema" tutti gli investimenti effettuati in tema di ricettività e di politiche regionali per il turismo.

L'area lucana dispone, dunque, di quelle risorse strategicamente essenziali (elementi basilari di attrazione turistica) per un concreto sviluppo turistico, in tutte le sue accezioni: turismo locale, turismo culturale e ambientale e delle varianti eno-gastronomiche.

In questa prospettiva, secondo la maggioranza dei testimoni privilegiati intervistati, vanno messi in evidenza e valorizzati tutti gli aspetti patrimoniali dell'area lucana: l'architettura (palazzi, chiese, castelli, torri), l'urbanistica e il tessuto urbano (vie, piazze, percorsi, parchi e giardini), le tradizioni (riti, feste, sagre, commemorazioni), il folklore (musica, poesia, dialetto) e la cultura materiale (gastronomia, artigianato, processi produttivi) in quanto tutti testimoni dell'autentica e individuale personalità dell'area.

Il turismo, sempre di più, è un fattore di crescita economica. Come tutti gli elementi di trasformazione, però, mentre produce consuma. E oltre all'energia consuma risorse ambientali, inquina, distrugge. Questo è infatti il grande para-

dosso del turismo: la distruzione del suo oggetto del desiderio.

In questo senso al settore turistico si affianca quello ambientale per lo sviluppo economico produttivo dell'area lucana in un'ottica di sviluppo sostenibile. L'attenzione necessariamente deve essere rivolta per il futuro sull'ambiente: come risorsa, ricchezza, fonte di benessere e di piacere, ma anche come patrimonio fragile, da conservare.

In un periodo come quello attuale nel quale cresce l'allarme sull'effetto serra e la pressione sui combustibili fossili è in aumento, sia per la crescente domanda di Cina e India, sia per l'instabilità delle aree di estrazione (Medio Oriente, Nigeria, Mar Caspio), sia per la nuova politica energetica della Russia, i rischi a cui l'intero sistema socio-economico va incontro sono molto seri.

Il galoppo del prezzo del petrolio sta spostando l'attenzione del mondo economico, sempre più, verso le energie rinnovabili. Il futuro promettente di questo settore dell'economia, può rappresentare sicuramente un'opportunità di investimenti anche per le imprese lucane.

Tante, dunque, le motivazioni per investire in un settore come quello ambientale, legato alle energie rinnovabili e fossile.

Oltre al vertiginoso aumento del fabbisogno energetico e ai rischi connessi al fossile, soprattutto per il loro prevedibile esaurimento, questioni come la gestione efficiente delle acque e la protezione delle sorgenti attraverso la realizzazione o adeguamento degli impianti di depurazione e trattamento delle acque reflue; il controllo delle fonti diffuse d'inquinamento; l'utilizzazione di tecnologie pulite e di sistemi per prevenire e ridurre gli impatti ambientali, la gestione razionale ed efficiente delle risorse energetiche e delle materie prime, non possono più essere rimandate per non rischiare un isolamento e la perdita di competitività rispetto al resto del Paese e di tutto il mondo.

Sicuramente occorre puntare su attività di R&S nel settore ambientale per rispondere alla sempre più pressante necessità di adattare le tecnologie ai vari mercati, accelerare il processo di sviluppo tecnologico, avere accesso a personale di ricerca altamente qualificato, ecc..

Puntare sulle attività di ricerca e produzione di energia da fonti alternative per uno sviluppo economico-produttivo della regione, è indispensabile non soltanto per la Domanda di energia, su scale mondiale, sempre più forte e in crescita, ma anche alla luce degli enormi miglioramenti in termini di costo, performance e affidabilità sperimentati dalle tecnologie per lo sfruttamento dell'energia rinnovabile.

In tema ambientale, dall'analisi del contesto lucano emergono alcune opportunità su cui puntare per il futuro:

- significativa presenza di risorse materiali e immateriali: elementi architettonici, infrastrutturali e paesaggistici rurali (borghi, strade, manufatti agricoli, ecc.); habitat naturali ben conservati; aree pregiate e superficie boscata di notevole estensione; tradizioni locali, culturali e gastronomiche; disponibilità idrica;
- attenzione crescente verso: la qualità totale delle produzioni agricole e forestali; il turismo "ambientale" (natura, paesaggio e culture tradizionali);

la domanda di servizi diversificati ed integrati;

- politiche orientate verso la semplificazione e informatizzazione; le azioni di tutela e gestione del paesaggio agricolo e forestale e delle risorse naturali; l'inclusione sociale e socio-sanitaria.

Infine, un'attenzione particolare va sicuramente destinata al terziario avanzato; particolarmente dinamico si mostra infatti, questo settore che, pur essendo numericamente limitato e composto da piccole imprese, presenta interessanti potenzialità di espansione nel mercato, anche alla luce di alcune iniziative istituzionali e della presenza di grandi imprese leader come ASI e Telespazio. Un settore da non sottovalutare resta comunque quello dell'agroalimentare; infatti, nonostante la crisi dell'agricoltura, la costituzione del distretto agroalimentare del metapontino è da molti ritenuta una possibile via per il rilancio del settore.

Interessante è notare come dall'indagine effettuata attraverso l'intervista agli opinion leader, è emerso come i nuovi settori individuati – turismo, servizi, ambiente – risultino di grande importanza per lo sviluppo economico-produttivo dell'area, con un impatto sulla competitività del sistema produttivo importante in termini di variazione positiva.

Le integrazioni

Uno dei tratti più caratterizzanti della società post-industriale è rappresentata dalla non-differenziazione, vale a dire la difficoltà di stabilire dei limiti tra le diverse sfere dell'organizzazione sociale ed economica. In ambito turistico, questo porta a sfumare la linea di demarcazione tra:

- o turismo e commercio: allo sviluppo del turismo sono strettamente connessi i settori della ricettività, della ristorazione, dell'artigianato locale, di tutti i servizi annessi, dell'ambiente e più in generale la qualità della vita offerta da un'area/sito a vocazione turistica. Questi settori devono necessariamente raggiungere un livello soddisfacente in termini di risposta alle esigenze del turista moderno, sempre più esigente.
- o turismo e cultura: la rivalutazione del patrimonio, la storia e la cultura per intrattenere e divertire;
- o turismo e spettacolo: i mega-eventi hanno acquisito un'importanza basilare nel turismo contemporaneo.

Alla luce di tali considerazioni l'area lucana è, dunque, chiamata ad un enorme sforzo per far sì che le "risorse" materiali e immateriali di cui dispone siano effettivamente fruibili agli utenti.

Il settore turistico nell'area lucana si lega, dunque, alla capacità della comunità di generare eventi in grado di attrarre flussi turistici; l'evento congressuale o artistico deve rappresentare l'innescò per la conoscenza diretta del territorio da parte dei turisti. Basti pensare alle ricadute in termini di flussi turistici e dunque di promozione della Città dei Sassi di Matera, successivamente alla sua scelta come set cinematografico di Film di importanza internazionale.

In questa prospettiva qualsiasi evento – convegni scientifici, eventi, mostre, rassegne, convention aziendali, ecc... - rappresentano un volano per la promozione e la produzione di servizi turistici. I servizi di marketing e telemarketing

potrebbero rappresentare lo strumento di analisi, progettazione e pubblicizzazione degli eventi che la regione deve lanciare o accogliere.

Come già anticipato diventa fondamentale favorire il più elevato livello della qualità della vita, sia sotto l'aspetto ambientale che più in generale per il soddisfacimento delle esigenze del "turista moderno".

Forti sono dunque le integrazioni tra il settore turistico e l'industria delle fonti alternative di energia come del resto l'industria del cinema, i quali darebbero un nuovo impulso alle PMI locali, permettendo da una parte una riconversione di aziende in difficoltà e dell'altra la nascita di un polo di specializzazione, fiore all'occhiello per l'intero territorio lucano.

Il settore del turismo può essere arricchito e ricevere impulso dalla tradizione dell'artigianato artistico locale (esempio il settore della cartapesta nell'area materana ritenuto uno dei più rappresentativi dell'identità locale).

Possibili integrazioni vengono indicate dagli opinion leader coinvolti, non soltanto tra i nuovi settori individuati, ma anche tra quest'ultimi ed i settori già consolidati.

Settori già consolidati, come costruzioni e mobile imbottito, possono infatti trovare nei settori "nuovi" – turismo e servizi di telemarketing e marketing – alcune favorevoli integrazioni finalizzate, ad esempio, ad aumentare la capacità propositiva e pubblicitaria del prodotto mobile imbottito, progettare e lanciare una fiera campionaria del Mobile imbottito. Per ciò che riguarda le costruzioni, utilizzare il patrimonio architettonico e immobiliare storico lucano come un laboratorio di specializzazione nel restauro conservativo, nel recupero e nella fruizione dei patrimoni immobiliari e architettonici di interesse storico e culturale, rappresenta un'integrazione da non sottovalutare.

Le leve: fattori di business, infrastrutture, servizi avanzati

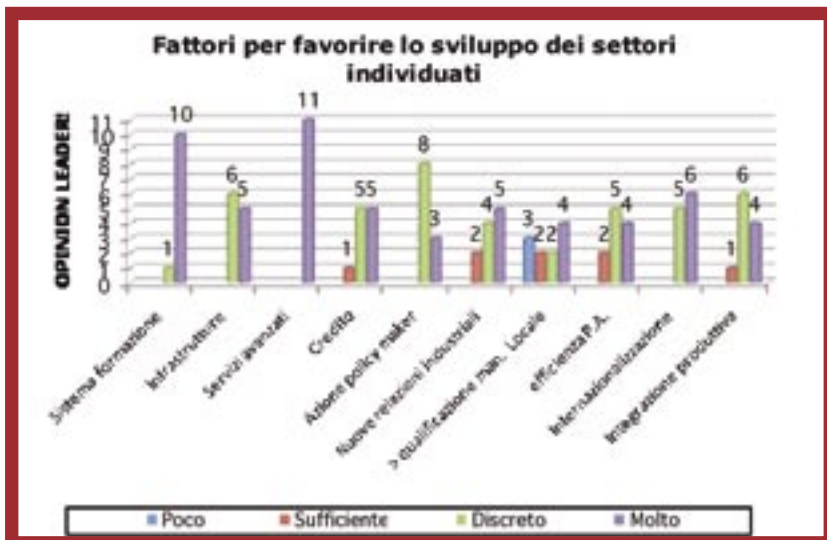
In risposta alle regole imposte dall'economia globale, si sta assistendo alla trasformazione della struttura del sistema economico verso una forma più avanzata: imprese manifatturiere che si spostano su produzioni di maggiore qualità e su settori a maggior contenuto tecnologico, società del terziario rivolte sempre di più ai servizi avanzati, l'occupazione che progressivamente muove verso professioni maggiormente qualificate. Una trasformazione che si misura in termini qualitativi più che quantitativi, e che crea modelli di sviluppo centrati sulla creatività, sull'innovazione, sulla formazione, sulla sostenibilità e sulla responsabilità.

L'area lucana presenta una serie di criticità che non hanno permesso al sistema economico e produttivo di rispondere adeguatamente alle esigenze sempre più incombenti dettate dal mercato globale in termini prima di tutto di competitività e di innovazione.

Tali criticità sono sintetizzabili nell'assenza o comunque insufficienza delle condizioni e fattori di business su cui far leva per il rilancio del sistema economico-produttivo della regione in risposta alla crisi congiunturale e all'entrata di nuovi competitors.

I fattori di business ritenuti fondamentali dai diversi opinion leader per favorire lo sviluppo dei settori produttivi emergenti, con evidenti potenzialità di cre-

scita, sono rappresentati principalmente dalla formazione e dai servizi avanzati. Anche l'efficienza della P.A. e nuove relazioni industriali vengono ritenuti dei rilevanti fattori di business (Cfr. Grafico d).
 Grafico d)



Tra i servizi avanzati vengono considerati come prioritari il marketing, la formazione e risorse umane ed i servizi alla ricerca. Tra le attività riconducibili al settore del terziario avanzato vengono comunque presi in considerazione anche la certificazione di qualità, l'informatica e l'ingegneria (Cfr. Grafico e.).

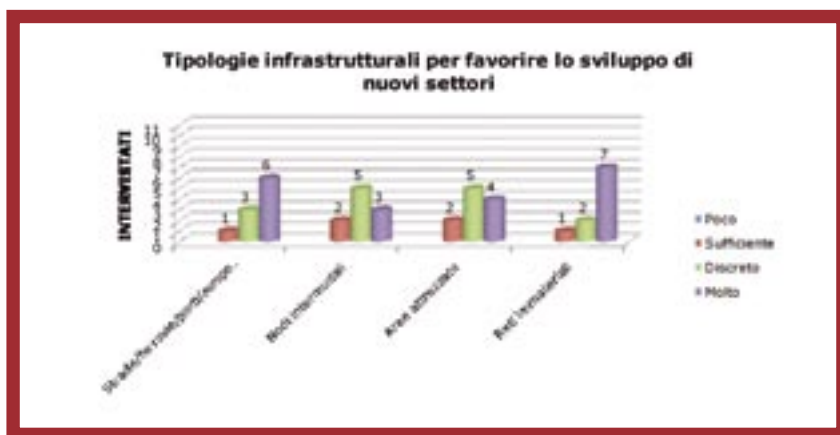
Grafico e)



Tra le infrastrutture, (Grafico f) le reti immateriali sono le prime ad essere ritenute strategiche per favorire lo sviluppo di nuovi settori. A conferma dell'idea diffusa di come la tecnologia rappresenti la variabile fondamentale per il consolidamento dei settori emergenti e per attirare investimenti da parte di imprese nazionali ed estere.

Allo stesso tempo gli attori intervistati concorrono sulla necessità di dover intervenire anche sulle infrastrutture più prettamente "materiali" (strade, ferrovie, porti, aeroporti), a conferma della condizione di forte ritardo in termini di livello di infrastrutturazione che caratterizza l'intera regione rispetto al resto del Paese.

Grafico f)



5 IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE E DELLE STRUTTURE DI RICERCA

La convinzione che il capitale umano, formato a misura dei fabbisogni delle imprese e con modalità flessibili e innovative, possa contribuire ad accrescere la competitività delle imprese e divenire così un reale fattore di sviluppo per l'area lucana e più in generale per tutto il Mezzogiorno, viene manifestata dalla totalità del campione di attori intervistati.

Alla domanda di quali siano le nuove esigenze di professionalità dell'area, è ovvio che la loro individuazione sia strettamente correlata ai settori in precedenza definiti come i nuovi sentieri di sviluppo socio-economico dell'area. E dunque si ritengono indispensabili figure tecniche (laureati in ingegneria ambientale, in informatica, lauree in agroindustria). Nel turismo si fa riferimento a delle figure in grado di costruire e gestire eventi sociali/artistici complessi, in grado di favorire la fruizione del patrimonio architettonico e storico in un ottica di orientamento al cliente. Infine, indipendentemente dal settore economico di riferimento, indispensabili risultano le figure manageriali, in grado di gestire e soprattutto avviare processi di creazione di nuove imprese.

Emergono esigenze di professionalità, in termini di conoscenze e competenze generali di middle management, da spendere in diversi settori dell'impresa e in

differenti tipologie di imprese, in termini di atteggiamenti e comportamenti in linea con lo svolgimento delle attività nelle moderne imprese (organizzazione per processi, lavoro in team, cambiamento continuo, ecc..).

Come deve cambiare la formazione

Tutti gli intervistati concordano sulla necessità di offrire reali opportunità di formazione e di inserimento per i disoccupati ed i lavoratori svantaggiati presenti nell'area, "...offrendo percorsi di apprendimento pensati per la qualificazione dell'inserimento, valorizzando al massimo le risorse umane disponibili e dando spazio a nuove forme occupazionali..".

Il punto di partenza è rappresentato dalla necessità di raccordare il sistema scolastico al tessuto imprenditoriale per arrivare ad una programmazione delle attività formative incentrata più sui fabbisogni immediati e potenziali delle imprese che sulle necessità degli enti di formazione.

Riportiamo le affermazioni di uno dei nostri intervistati in risposta alla domanda su come dovrebbe cambiare la formazione per accompagnare i cambiamenti economico-produttivi ipotizzati: "La formazione deve rappresentare il canale attraverso il quale allargare il bacino delle esperienze e delle risorse creative dei giovani: ripensare la formazione come un mix di conoscenze, esperienze professionali all'estero, in altri contesti, o in altri settori industriali a noi lontani. A tale scopo appare opportuno segmentare la popolazione dei destinatari della formazione, al fine di selezionare discenti motivati a sostenere percorsi formativi estremamente specializzati e ad alto impatto sulla formazione personale attraverso metodologie formative nuove: work experience in contesto culturali e ambientali diversi, periodi di studio e/o lavoro all'estero.

Emerge dunque l'importanza di una formazione che affianchi, alla mera acquisizione di nozioni e principi teorici, nuove modalità di apprendimento legate ad esperienze di lavoro (work experience, tirocini, ecc...), da realizzarsi anche fuori regione e/o in altri contesti produttivi.

Naturalmente sarà necessario garantire alle giovani menti lucane reali ed adeguate opportunità di inserimento professionale, contrastando l'attuale elevata disoccupazione intellettuale e la conseguente fuga dei cervelli che caratterizza l'intera area lucana.

Alla formazione dei giovani, si affianca quella degli imprenditori e dei lavoratori dipendenti, che, con l'allungarsi dell'età media della vita e nella logica della life-long learning, diventa anch'essa di primaria importanza. La formazione continua diventa indispensabile per rispondere concretamente alle esigenze di quanti, sul territorio, in seguito alla crisi economico- produttiva (mobile imbottito, chimica di base, ecc..) sono chiamati a riconvertire la propria professionalità e le proprie competenze, per evitare l'esclusione dal mondo del lavoro.

Il ruolo della formazione dovrà necessariamente seguire le seguenti direttrici: una maggiore aderenza tra domanda ed offerta formativa; una partecipazione effettiva dei soggetti locali alla definizione e realizzazione degli interventi formativi; un più efficace risultato in termini di allargamento dell'occupazione dell'area; una sensibile innovatività nella realizzazione dei progetti formativi; una stretta connessione fra fabbisogno delle imprese ed offerta formativa.

Cosa si chiede all'Università

“Il ruolo dell'Università dovrebbe essere quello di fornire gli elementi di base ed i presupposti (conoscenze, strumenti, titoli e qualifiche) che consentano ai giovani di effettuare esperienze formative e professionalizzanti di successo in contesti diversi da quello lucano. Altro compito, di più ampio respiro, è quello di contribuire alla creazione di un substrato (una cultura) locale che sia favorevole al rientro dei giovani specializzati e professionisti e faccia sentire a tali professionalità il vantaggio di lavorare e produrre nell'area lucana pur rimanendo sempre agganciati alle opportunità che si presentano su scala globale”. Questo è quanto sostiene uno degli Opinion Leaders, rappresentante autorevole del mondo accademico.

L'università per alcuni deve costituire il Partner per la costruzione di una rete finalizzata alla ricerca e definizione dei fabbisogni formativi, alla gestione qualificata dell'attività formativa professionale.

Le Università e gli Istituti di ricerca dovrebbero avere un ruolo imprescindibile nel contribuire allo sviluppo economico locale in quanto centri di formazione altamente specialistica e incubatori del sapere legato al tessuto economico di un'area. Tali soggetti, pertanto, possono farsi promotori di sviluppo al fianco delle imprese e far scaturire soluzioni nuove e innovazioni rispondendo alle sollecitazioni che provengono direttamente dal territorio.

C'è accordo nell'affermare che un costante dialogo fra il tessuto economico produttivo e gli Enti di ricerca e le Università rappresenti la condizione sine qua non per garantire un'efficace interrelazione tra formazione – lavoro - sviluppo economico-produttivo. Il ruolo affidato all'Università è quello di farsi promotrice nelle attività finalizzate al rafforzamento ed espansione dei settori ad alta innovazione tecnologica, al fine di favorire l'evoluzione del nostro sistema produttivo, che opera nei settori tradizionali, verso prodotti, processi di produzione e servizi con elevati tassi di innovazione.

Dovrebbero, inoltre, contribuire al rafforzamento delle reti tra i diversi attori dell'innovazione a scala territoriale (che possono essere più o meno ampie come la rete dei laboratori regionali); senza dimenticare il ruolo di promotori per lo sviluppo di reti tra gruppi di imprese ad alto contenuto innovativo e all'interno di questo la nascita di nuove imprese come effetto di spin off della ricerca.

Impegno costante e diretto contatto con il mondo produttivo, sono dunque ritenuti importanti per lo favorire lo sviluppo dell'innovazione tecnologica e gli investimenti da parte delle PMI in ricerca e sviluppo.

La sperimentazione resta, in ogni modo, l'attività che l'Università ed i centri di ricerca sono chiamati a sviluppare e potenziare in accordo col tessuto produttivo, per accompagnare ed incoraggiare il processo di rinascita dell'economia lucana.

6 CONSIDERAZIONI FINALI

In realtà, pur mostrando nel 2006 la nostra economia indicatori positivi, questo fenomeno - sia per la sua durata che intensità - non basta ad abbattere i problemi strutturali che, da tempo, caratterizzano la collettività lucana. Tra essi si citano: gli squilibri territoriali, l'assenza di aggregati urbani di una certa consistenza, la tipicità di uno sviluppo centrifugo, l'incidenza patologica del lavoro sommerso (in alcuni settori calcolato addirittura intorno al 30%).

Tutte distorsioni queste che, se non rimate, possono trattenere la crescita e renderla episodica.

Al fine di pensare ad uno sviluppo regionale duraturo, bisogna dunque porsi il problema della modernizzazione della società locale, investendo in: infrastrutture materiali (trasporti, impianti e reti) e, soprattutto, immateriali (ricerca, capitale intellettuale e società dell'informazione); strumenti che rendano più efficiente la Pubblica amministrazione; servizi più avanzati.

L'uscita della Basilicata dall'Obiettivo I nella programmazione 2007/2013 impone "la necessità di realizzare azioni congrue per la costruzione di un welfare regionale, in grado di garantire uno sviluppo solidale e sostenibile". (Cfr. Report 2006 - Alcune note sul sistema produttivo della Regione Basilicata).

Per promuovere uno sviluppo competitivo è, inoltre, necessario dare più spazio alla cooperazione tra territori locali e regioni limitrofe. Queste partnership potrebbero incrementare, a nostro parere, il valore aggiunto della nostra ricchezza. Una gestione delle relazioni esterne potrebbe anche significare, prima di costruire grandi progetti, migliorare e/o consolidare quelle esistenti. Basti pensare alla gestione della risorsa idrica e del trasporto ferroviario con la Regione Puglia; la gestione e la promozione dell'area del Parco del Pollino con la Regione Calabria, ecc.

A tal proposito, occorre anche un rilancio della concertazione ed un ripensamento sui sistemi di governance, non solo come momento di programmazione ma anche di verifica e di controllo degli obiettivi programmatici.

La "programmazione dal basso" riteniamo sia la strategia da seguire, tuttavia essa deve basarsi su regole certe e patti chiari e non su conflitti di competenze o, peggio, sulla lottizzazione degli interventi. Inoltre, se si vuole che le imprese locali ed i grandi gruppi esogeni (come FIAT, Ferrero, ENI, ecc..) rafforzino la loro presenza sul nostro territorio, "occorre stipulare con questi un patto di sviluppo che li veda partecipi ma, che ci renda protagonisti" (Cfr. Report 2006 - Alcune note sul sistema produttivo della Regione Basilicata).

Nonostante i limiti di questo lavoro riteniamo esso possa costituire un valido supporto e fornire spunti di riflessione per un'analisi del contesto economico-produttivo dell'area lucana e per individuare dei possibili "sentieri" da percorrere per il rilancio del territorio, attualmente caratterizzato, come sottolineato in precedenza, da forti criticità ed elementi di debolezza (gap infrastrutturali, aree industriali fallite o che ansimano, disoccupazione intellettuale, elevata incidenza dei crediti in sofferenza, carenza di servizi reali alle imprese, ecc..).

Dall'indagine sono emersi, però, anche alcuni segnali incoraggianti su cui pun-

tare per avviare un'inversione di tendenza nel sistema economico-produttivo dell'area lucana.

Si concorda sulla necessità di puntare sull'Università ed i Centri di Ricerca attraverso l'allargamento dell'offerta delle facoltà universitarie e la costituzione di una rete per la gestione dell'Alta Formazione.

Tra i settori del futuro, si concorda sulle potenzialità del settore turistico ancora sottosviluppato, attraverso ad esempio, la promozione di pacchetti integrati mare-monti o puntando sul turismo congressuale. Un settore importante è sicuramente quello edilizio e, nonostante la crisi degli ultimi anni, il settore agroalimentare, prevedendo la conversione delle superfici agricole con colture di pregio al fine di ottenere rese economicamente maggiori delle attuali.

Infine, riteniamo che dagli investimenti esterni possa venire un contributo rilevante al rilancio dell'economia lucana, soprattutto se questo comporta la migliore valorizzazione delle risorse disponibili, il completamento e l'evoluzione delle filiere già esistenti, lo sviluppo di attività nuove e maggiormente innovative.

Bibliografia

Quotidiani:

- Il Quotidiano, "Rilancio Valbasento", 07 novembre 2007;
- La Gazzetta del Mezzogiorno, "Mobile imbottito, non è buio fitto", 02 ottobre 2007;
- Il Sole 24 Ore;

Studi e Pubblicazioni:

- Report 2006 – "Alcune note sul sistema produttivo della Regione Basilicata" – Elaborato per la Conferenza Programmatica Regionale 2006 – Area Economica;
- Basilicata Imprese 2006 – Dati Movimpresa UNIONCAMERE 2006 – Rielaborazioni a cura dell'Ufficio Osservatorio Economico Regionale;
- Basilicata Occupazione 2006 – Ufficio Osservatorio Economico Regionale;
- "Il consuntivo del turismo nella stagione estiva 2006 in Basilicata" - Unioncamere Basilicata;
- Nota congiunturale sull'andamento dell'artigianato e del commercio in Basilicata 2006 - Unioncamere Basilicata.

