

Introduzione

L'attualità è caratterizzata da una fase di profonda discontinuità, una rottura nella linea di sviluppo che sembra destinata a modificare i modi di pensare e di agire delle imprese, delle istituzioni politiche e finanziarie e della società civile di tutto il mondo. Qualità della vita, della mobilità di persone e conoscenze ed attrattività si qualificano sempre di più quali criteri alla base di uno sviluppo duraturo, sostenibile e diffuso. Il futuro dei territori si gioca dunque nella competizione tra aree in grado di affermarsi per le proprie specializzazioni, per la capacità di identificarsi ed essere identificate quali depositarie di un *brand* particolare ed unico, per l'attitudine dimostrata ad integrarsi in reti di relazione più ampie e, soprattutto, per la capacità di attrarre risorse e competenze necessarie allo sviluppo. Nel Nord Est in particolare tali obiettivi si scontrano con un dato problematico, relativo al modo di concepire il territorio, che quasi sempre è stato pensato al passivo, come semplice destinatario delle conseguenze prodotte dai rapporti di produzione e dalle dinamiche sociali. Oggi più che mai si pone invece la necessità di rileggere il fenomeno Nord Est da almeno due scale territoriali fondamentali: a) quella europea e mondiale, imposta dai tumultuosi processi di globalizzazione in atto; b) quella metropolitana, volta al miglioramento dell'efficienza dei servizi, delle infrastrutture e delle politiche.

L'Europa come scenario della competizione territoriale è una novità ancora poco esperita nelle prassi e strategie esplicite, specie dei decisori pubblici locali; ma con l'ormai avanzata costruzione del mercato unico europeo il ruolo del Nord Est nello scenario competitivo dell'Alto Adriatico è destinato ad assumere un ruolo di assoluta centralità, che rende essenziale dotarsi di un'ottica di riposizionamento strategico nella nuova dimensione continentale, per far sì che esso possa finalmente essere inteso come sfondo geopolitico in grado di esercitare un ruolo autonomo di attrazione di attività, investimenti e capitale umano specializzato. La competizione globale si gioca infatti sempre di più su due fattori determinanti: accessibilità e connettività, intesi come disponibilità e possibilità di utilizzare funzioni materiali e immateriali, sia di trasporto dunque che di comunicazione, ed un aggregato, anche geografico, di servizi avanzati alle imprese (che vanno dal sistema della formazione e della ricerca, alla cultura, alle

strutture espositive, alle banche, ai porti ed aeroporti ecc.). É evidente che le città e i territori, intesi dal punto di vista delle persone che le costituiscono e che li abitano, sono chiamati a tornare ad essere interlocutori e co-protagonisti della pianificazione dello sviluppo.

Finora, salvo qualche eccezione (es. Padova come polo universitario, Venezia come attrazione turistica), le città del Nordest hanno abdicato ad esercitare un ruolo nella competizione urbana su scala europea, limitandosi a specializzarsi sui servizi di livello locale, e a posizionarsi nel retroterra dei distretti che le hanno attorniate. Esse non si sono ancora dotate di una progettualità a vasto raggio, che sia in grado di renderle competitive all'esterno, prima che tra loro, o note prima per la competitività delle loro risorse industriali e dei loro servizi che per la loro identità storico – culturale. Si pensi ad esempio al giudizio espresso sulla candidatura di Venezia a sede delle Olimpiadi 2020, che ha suscitato forti perplessità sulla capacità di una città storicamente a vocazione turistica come Venezia di gestire un evento tanto complesso, ospitando le strutture fisiche ed i necessari collegamenti infrastrutturali.

Questo perché nonostante la città sia il cuore di un'area metropolitana di fatto, centro multipolare ricco di progetti e di cantieri, che ospita un grande polo industriale ed ha attraversato tutto il mondo contemporaneo, al pari di grandi metropoli come Milano e Torino, essa è tuttora considerata poco altro rispetto ai suoi identificativi socio-culturali e folkloristici (dall'acqua alta, a San Marco, al ponte dei Sospiri o a Rialto). Seppure la posizione geografica favorevole, che colloca il Nord Est al centro della nuova Europa allargata, costituisca una condizione necessaria al raggiungimento di una centralità produttiva e sociale su scala europea, essa non è dunque, in sè, sufficiente a garantirlo, se non viene coadiuvata da un importante investimento sulla costruzione di un *core* metropolitano, centrato intorno all'asse Venezia-Padova, in grado di rappresentare diversamente il sistema territoriale.

La pianificazione territoriale, le infrastrutture e l'architettura possono creare le condizioni per far sì che aggregati urbani dispersi ma dotati di una forte identità si metropolizzino ma, certo, spetta alle istituzioni, agli imprenditori e alla governance definire i contenuti di queste metropoli. In questo scenario il ruolo della classe dirigente

non può essere quello di subire passivamente il futuro, bensì di pensare alle modalità con le quali costruirlo, innanzitutto recuperando una visione ampia, che contribuisca a delineare le traiettorie sostenibili nel lungo periodo. Per farlo occorre innanzitutto uscire dalla tendenza al “presentismo”, che ha spinto in passato a sacrificare all’utilità e alla contingenza del momento quegli investimenti sul futuro che richiedono più tempo e che offrono minori garanzie; ma anche far sì che la nuova progettualità venga veicolata e partecipata anche dall’intera società civile, in tutte le sue identità ed espressioni.

La riflessione intrapresa con questo lavoro si concentra proprio su questa ambizione di futuro, e nel farlo ripercorre la metamorfosi silenziosa che ha *cambiato pelle* al sistema Nord Est negli ultimi dieci anni; lo fa innanzitutto interrogandosi sull’evoluzione del capitale identitario, sia a livello economico, che sociale, che culturale, così come era sedimentato nel tempo e veniva percepito dagli abitanti del territorio, ponendo in evidenza la necessità di *riprogettare* l’identità del Nord Est sotto la spinta di un mondo che cambia, per riaffermarne la specificità e prefigurarne lo sviluppo futuro. Soprattutto, la riflessione avviata nasce dal desiderio di indagare e di capire le traiettorie che sono possibili per realizzare la seconda metamorfosi del Nord Est, quella che segna la transizione al post-fordismo e che potrà consentire di accogliere delle sfide poste dai nuovi scenari globali.

Intraprendere una trattazione sul Nord Est ha rappresentato un esercizio complesso, in parte dovuto alla necessità di considerare il sistema territoriale sotto molteplici aspetti, dalla sua storia, al suo ruolo di crocevia tra Est e Ovest, alla dimensione culturale, alle capacità imprenditoriali, fino alla complessa articolazione della sua società civile. Alla luce del quadro ricostruito è possibile affermare che il Nord Est di oggi contenga già in sé le premesse di un successo durevole e che tali premesse siano comparabili a quelle che animano gli altri contesti metropolitani e territoriali di eccellenza a livello internazionale. Ciascun ambito osservato infatti, ha messo in luce una varietà insospettata di cosiddette *sperimentazioni del nuovo*, che segnalano chiaramente la presenza di una volontà reale di intraprendere percorsi innovativi e generativi di un nuovo valore insieme economico e sociale. Tuttavia, occorre tener conto che per dare forza propulsiva a queste sperimentazioni, per far sì che possano farsi promotrici di un’evoluzione complessiva del sistema territoriale, è necessario saperle riunire in un

progetto (certamente ambizioso) pensato nel medio-lungo periodo, che sia condiviso, e nel quale il territorio si riconosca.

La progettualità alla quale si fa riferimento non dovrà più essere, come è stato nel passato, frutto di una rendita di posizione, bensì, al contrario, il prodotto di scelte intenzionali, perseguite con coerenza a partire da *asset* strategici che vanno dalla formazione, al sistema produttivo, ai servizi, alle infrastrutture. Va chiarito che ciò non significa azzerare il percorso intrapreso finora, e il capitale in esso accumulato, che anzi contiene in sé preesistenze solide (che vanno dalla flessibilità e alla ricerca di una relazione diretta con il cliente, al radicamento al territorio, ecc.), che necessita tuttavia di essere declinato adeguatamente al contesto attuale, innestandovi le necessarie innovazioni. Ad esempio, l'introduzione della tecnologia informatica produce una disarticolazione del territorio che seppure mette in crisi i presupposti del distretto, dall'altro offre la possibilità di ancorare lo spazio economico locale a quello virtuale delle *global value chains*, che di fatto ricompongono nuove geografie, metropolitane, all'interno delle quali imprese e spazi urbani possono trovare una nuova collocazione competitiva di livello internazionale. Ciò implica una profonda trasformazione strutturale del modello distrettuale e dei rapporti di forza tradizionalmente presenti al suo interno, che assegna un ruolo centrale ai processi di creazione e di uso di conoscenza, alla capacità di produrre innovazione e di attrarre cervelli, fattori di eccellenza sui quali le imprese più dinamiche stanno già investendo per lo sviluppo futuro.

Le pagine che seguono vogliono costituire un contributo alla mappatura di queste possibili declinazioni, alcune delle quali come si vedrà, sono già presenti e vissute nel quotidiano. Sullo sfondo di questa visione si colloca uno snodo fondamentale, il "salto" ineludibile della costituzione dell'area metropolitana, a partire dal Veneto centrale; un sistema a rete, che dia una governance a ciò che oggi è già una metropoli di fatto, ma inconsapevole, e virtuale sotto il profilo della gestione dei servizi, delle infrastrutture e delle politiche. La dimensione di "area vasta" prospettabile per il Nord est non è chiaramente quella monocentrica delle città capoluogo, ma piuttosto quella di una rete di città con pari dignità e pari livello, caratterizzate da un comune modello di sviluppo e da diverse specializzazioni produttive. La prima questione che si pone in questo senso è

quella di mettere a fuoco le relative specializzazioni verso le quali ciascun sistema urbano potrà indirizzarsi, affrontando il governo della rete ed attivando processi di cooperazione ai fini di una maggior efficacia cooperativa tra i nodi della rete stessa. La sfida è quella del federalismo funzionale, fondato su alleanze a geometria variabile in cui diviene determinante la funzionalità e l'efficienza dei servizi offerti al territorio.

Il futuro del Nord Est, la sua identità, sta allora nel saper essere nodo di eccellenza di una rete unitaria di nodi, complementari ed interagenti, che possano configurare la transizione del territorio da periferia industriale a parte del cuore metropolitano europeo. Questo lavoro vuole offrire un modesto contributo alla definizione di una propositiva per il panorama locale, e alla costruzione di un progetto aperto per la nuova identità del Nord Est, attraverso la quale sia possibile ri-conoscersi e farsi ri-conoscere competitivamente a livello nazionale e sovra-nazionale.

Nel *Capitolo I* si è cercato innanzitutto di ripercorrere l'evoluzione storica e culturale del modello imprenditoriale ed urbanistico consolidatosi nel Nord Est durante la fase di industrializzazione avviata dagli anni Cinquanta, con particolare riferimento al periodo di massimo sviluppo dei distretti manifatturieri. È stato evidenziato che l'identità del distretto non si limita alla sola prossimità fisica delle sue strutture industriali, bensì implica la compresenza di tale prossimità con particolari nessi socioculturali ed istituzionali (noti come *esternalità marshalliane*) quali: l'interdipendenza tra gli attori, una distribuzione delle specializzazioni di filiera, la sicurezza di continue transazioni che favoriscono la trasmissione delle informazioni. L'attenzione si è concentrata in particolare sulle modalità di accumulazione e di riproduzione del capitale sociale distrettuale, e sul riflesso positivo che esso ha saputo realizzare nei processi di costruzione del vantaggio competitivo per le imprese, il quale va ricondotto non solo agli investimenti in macchinari, tecnologie e organizzazione scientifica del lavoro, bensì anche dalla condivisione di saperi comuni, di motivazioni personali e di valori collettivi. La creazione di un patrimonio di conoscenza tacita e l'accumulazione di capitale sociale sono gli elementi che concorrono a fare del distretto, molto più che una semplice agglomerazione di imprese, un'entità che include al proprio interno anche un vero e proprio progetto sociale. Ma i processi di internazionalizzazione e di globalizzazione economica hanno fatto sì che molti dei risvolti caratteristici del capitale sociale

distrettuale, quali ad esempio la localizzazione eccessiva, la chiusura verso l'esterno, e la crescita spontanea in assenza di pianificazione, diventassero più un freno alla crescita che un fattore di sviluppo della nuova competitività. Due condizioni in particolare hanno decretato l'indebolimento del *modello* distrettuale: a) obsolescenza del modello competitivo a "specializzazione flessibile", basato sul basso costo di produzione e sull'alta qualità della manodopera a fronte della concorrenza da parte dei paesi emergenti a basso costo del lavoro; b) saturazione del territorio (lavoro, spazi, infrastrutture, ecc.).

La transizione dal *learning by doing* all'economia della conoscenza implica una profonda trasformazione strutturale del modello distrettuale e dei rapporti di forza tradizionalmente presenti al suo interno, assegnando un ruolo centrale ai processi di creazione e di uso di conoscenza, di capacità di innovazione e di apertura internazionale. Ciò è stato analizzato soprattutto in riferimento ai processi di internazionalizzazione competitiva, che comportano la capacità di saper attrarre investimenti ad alto rischio e ad alto costo, come l'innovazione, e risorse avanzate, come il capitale umano specializzato che si serve di risorse complementari (management, design, comunicazione, ecc.). Dal punto di vista strutturale si passa dai distretti tradizionali (marshalliani) fondati sulla manifattura a *sistemi locali di innovazione immateriale*, sistemi a rete aperta che possono manifestarsi su ambiti produttivi molto diversi, dai sistemi turistici, ai beni culturali, all'alta tecnologia; dal punto di vista del capitale sociale si va incontro ad un'evoluzione dei presupposti che sono alla base delle relazioni socio-produttive instaurate, ma anche delle modalità e degli strumenti usati per l'interazione, che ad esempio fanno ampio uso delle ICT, consentendo di sviluppare filiere di valore di estensione internazionale.

La trasformazione in atto pone la prospettiva di una cooperazione tra le economie distrettuali e quelle urbane, con l'obiettivo di delineare la geografia competitiva di quella che si ritiene debba configurarsi come un'area metropolitana. In questo senso la competitività urbana stessa diviene un fattore determinante, per la qualità delle risorse di attrazione che è in grado di produrre o acquisire, e di trattenere al suo interno, per offrirle alle collettività di esperti locali ed esteri. È questa la differenza tra le vecchie periferie industriali e le nuove realtà metropolitane, di grandi e medie dimensioni, che

stanno ridisegnando rapidamente la geografia economica e territoriale europea cui anche il Nord est è chiamato a transitare. Un indicatore importante del gradiente di sviluppo metropolitano è dal mercato del lavoro, che si differenzia tra mercati locali che attraggono lavoro poco qualificato a basso costo, e producono beni materiali facilmente replicabili, e mercati che attraggono invece lavoro ad alto tasso di specializzazione, in quanto dispongono di nuovi sistemi produttivi basati sulla conoscenza che vertono su produzioni immateriali a maggior valore aggiunto. Per questo è necessario agire su due fronti: da un lato estendere le reti per dare alle conoscenze prodotte localmente le economie di scala necessarie a reggere la competizione globale; dall'altro, creare e radicare in loco un sistema di competenze, di istruzione/ricerca e di servizi autoprodotti, a vantaggio competitivo delle imprese e di tutto il sistema locale.

Mentre si affaccia la necessità di costruire un'unica grande area metropolitana, la realtà mostra un Nord Est assimilabile ad una nebulosa indistinta, priva di interconnessioni e soprattutto orfana di una realtà urbana aggregante che abbia saputo rivestire il ruolo di capitale, come Milano per la Lombardia, o Torino per il Piemonte. Si impone invece di considerare l'insieme delle dinamiche di relazioni complesse che strutturano il territorio locale all'interno del quale si inseriscono le imprese, tenendo conto dell'ambiente urbano nella sua totalità e rispetto al quadro delle relazioni che esso intrattiene con l'ambiente globale che sostiene le filiere allargate. Ciò presuppone il rinnovamento dei modelli sociali che possono consentire di superare la logica del "fare da sé" in virtù di un maggiore coordinamento, oggi ampiamente insufficiente, tra i soggetti individuali e collettivi influenti a livello territoriale, da sviluppare attraverso la costruzione di reti di collaborazione che coinvolgano, tra gli altri, il network di imprese, gli enti locali, le autonomie funzionali, i centri ricerca, le associazioni di categoria.

L'impressione è che manchi soprattutto la massa critica necessaria ad innescare processi di governance volti ad assicurare e a promuovere, internamente ed esternamente, esercitando capacità contrattuale e potere di attrazione, più investimenti nei punti nodali, dalle comunicazioni all'ambiente, dall'innovazione alla capacità di muoversi su tipologie produttive soprattutto immateriali. L'interrogativo fondamentale per il futuro è dunque relativo alla capacità di realizzare un'alleanza virtuosa tra i soggetti (politici, imprenditori, società civile) deputati a dirigere lo sviluppo individuando nuove forme

organizzative dell'economia e della società che riescono a sfruttare al meglio i vantaggi della produzione globale ed immateriale.

Oggi il Nord Est si trova ad un importante punto di svolta, che segna la conclusione del precedente ciclo di sviluppo. La nuova centralità della dimensione immateriale della produzione segna uno spostamento deciso verso un nuovo paradigma di un capitalismo dei simboli e dei valori, fondato sull'attenzione alla dimensione estetica, al design, alla qualità del prodotto, alla relazione con il territorio, e alla qualità delle relazioni con i diversi stakeholder che interagiscono con le singole imprese. Tale ruolo riconsegna all'impresa una dimensione culturale in cui essa non si connota più solo come un bene privato, ma anche come valore sociale di una comunità, nella quale l'imprenditore stesso diviene "imprenditore collettivo". Ma tale evoluzione non costituisce un fatto scontato, in quanto implica la convergenza di un vasto numero di soggetti e di interessi verso una visione comune del cambiamento, sulla quale occorre concentrare sforzi ed investimenti (accettando di assumerne i rischi correlati). Se altri sistemi regionali, da Torino a Milano, a Genova o Roma sembrano già in grado di esprimere una comune consapevolezza e volontà di modernizzazione, appoggiata a sistemi metropolitani ampi e diversificati, il Nord est si presenta tuttora prigioniero dei suoi mille localismi, ciascuno impegnato per sé e incurante della necessità di ampliare i propri bacini di conoscenza e i servizi di alta qualità che dovrebbero servire le città. Si pone invece la necessità di sostenere, culturalmente e politicamente, quell'imprenditorialità collettiva che serve alla progettazione condivisa dei traguardi di sviluppo economico e di riassetto territoriale.

Tre innovazioni principali sono state approfondite in particolare nella trattazione: 1) *città metropolitana*. Una nuova forma di città, che necessita di costituirsi nella forma di spazio metropolitano denso di relazioni e di differenze, che possa sostituirsi all'aggregato confuso di mille localismi sovrapposti, ormai vuoti di significato per gli stessi abitanti; 2) *impresa intelligente*. Una nuova impresa, pensata come nodo intelligente in grado di animare le reti protese verso il mondo globale e verso i circuiti immateriali della conoscenza; 3) *lavoro auto-organizzato*. Un capitale umano impiegato in un'ottica di *lifelong learning*, per consentire alle professionalità di confrontarsi con

un contesto competitivo sempre più allargato, e con *assets* di valore sempre più immateriali e complessi, che richiedono competenze originali, e innovazione continua.

Nel *Capitolo II* si è cercato di ipotizzare l'evoluzione futura del modello di sviluppo "stile Nord Est" nel contesto dell'economia globale, a partire dalla verifica dello "stato di salute" dei principali fattori competitivi. Si è riflettuto in particolare sull'evoluzione radicale intervenuta nell'ultimo decennio nella relazione tra sistema produttivo e territorio, tra economia e società. Il quadro è stato ricostruito sulla base di tre macro-categorie di analisi: a) fattori interni alle imprese; b) fattori relativi al rapporto con il territorio e c) fattori relativi al Sistema paese, all'interno delle quali si ascrive una serie ampia di indicatori della capacità del sistema territoriale di esercitare attrazione, tra i quali sono stati presi in considerazione: 1) questione demografica e migratoria; 2) capitale umano e mercato del lavoro; 3) relazione con il territorio; 4) infrastrutture materiali ed immateriali; 5) governance. I dati a disposizione hanno confermato le potenzialità dell'area, ma anche molti punti deboli, riconducibili innanzitutto all'impreparazione ad accogliere le trasformazioni determinate dall'introduzione dell'euro, che ha comportato un modello competitivo fondato sull'innovazione.

Il Nord Est è stato preso in contropiede dall'avanzare della competizione asiatica, che ha colpito in particolare il settore dell'abbigliamento e il calzaturiero. Dal punto di vista del capitale umano, il territorio non si è dimostrato in grado di fornire una quantità sufficiente di lavoratori qualificati per sostenere la trasformazione del modello manifatturiero nel nuovo orientato ai servizi avanzati; in rapporto a questo punto, la formazione rappresenta un capitolo particolarmente fragile del sistema, che evidenzia criticità sia dal punto di vista della scarsa preparazione tecnica di diplomati e laureati, sia da quello dello scarso connubio tra sistema formativo e mondo del lavoro. Ma il vero nodo critico è rappresentato dall'invecchiamento della popolazione, i cui effetti sono particolarmente evidenti in alcune città, come Venezia, in cui l'abitante medio ha 42,7 anni. L'economia che fa rotta sui servizi avanzati ha necessità di manodopera qualificata, e in questa partita giocheranno un ruolo determinante gli immigrati altamente specializzati, che il territorio non riesce tuttavia ad attrarre in numero sufficiente, in parte a causa dello scarso investimento in ricerca e sviluppo, in parte a

causa dello sviluppo disordinato ed inefficiente che rende il territorio in generale poco adatto all'insediamento di funzioni avanzate. L'organizzazione poco efficiente ed antieconomica dell'area complica infatti lo sviluppo infrastrutturale e logistico di sistema. La mobilità in primis costituisce un nodo da sciogliere, sia per quanto riguarda il sistema dei collegamenti interni e la sostenibilità ambientale, sia in rapporto alla connettività transfrontaliera tra i nodi urbani principali, che come si è detto può garantire all'area la centralità indiscussa che già le attribuisce la posizione geografica.

C'è infine lo storico tema della governance metropolitana, che sembra tuttora lontano a venire, e che chiama in causa il ruolo della classe dirigente, soggetto maggiormente deputato all'elaborazione di un'idea complessiva di sviluppo territoriale che non si limiti ad interventi di natura estemporanea, ma che sia in grado di definire un progetto di sviluppo chiaro per la metropoli *latente* del Veneto e del Nord Est che sia innovativo e, nel contempo, sostenibile. In questo senso la politica non può più essere oggetto di finanziamenti a pioggia né può essere valutata sulla base della spesa sostenuta, bensì deve sapersi orientare alla produzione di quei beni collettivi per la competitività, siano essi infrastrutture di trasporto o servizi immateriali, che creano opportunità reali di innovazione e di sviluppo sostenibile. Condizione essenziale allo sviluppo di un *sistema territoriale intelligente*, che cooperi nell'ottica dell'ottimizzazione delle *performances* complessive, è quella di condividere una politica metropolitana comune, in modo particolare quelle specializzazioni funzionali che beneficiano proprio dell'organizzazione in rete. Occorre dunque sviluppare un "agire cooperativo a servizio del vantaggio complessivo" che metta a frutto le risorse disponibili (densità di relazioni, ampiezza dei mercati, servizi ed infrastrutture dedicate) integrandole nel modo più consono, sviluppandone le potenzialità e promuovendosi all'esterno soprattutto per attrarre le risorse pregiate (capitale umano specializzato, ecc..) di cui non dispone.

Nel delineare la prospettiva di sviluppo metropolitano per il Nord est si è fatto ampio rinvio alla questione dell'evoluzione dei distretti tradizionali a distretti culturali evoluti, intesi come sistemi socio-produttivi in cui la dimensione produttiva si integra a quella di senso. Le direzioni verso cui convogliare gli sforzi per l'innovazione, ai vari livelli (società civile, imprese, territori) sono essenzialmente due: a) le reti locali devono

diventare parti di reti globali multi localizzate più ampie e differenziate; b) il circuito della produzione materiale (macchine, capannone, prodotto) deve fare spazio alla produzione di valore immateriale, di significati, esperienze, identità, servizi. Ciò significa dare luogo a quei processi di creatività distribuita fondati sul mix tra la creatività, individuale, e l'imprenditorialità, che traduce l'invenzione in produzione, distribuzione, diffusione della nuova idea.

Se la creatività è un processo individuale, l'innovazione si costituisce invece necessariamente come processo collettivo, organizzato e trasferibile, nel quale oltre alle idee conta molto la possibilità di tradurle in innovazione, dunque di comunicarle all'esterno. In questo senso la comunicazione costituisce il veicolo per la trasformazione dell'idea in innovazione, sia perché sviluppa attività di lobby che coinvolgono decisori politici (progetti di finanziamento, leggi ad hoc) e soprattutto gli investitori privati, sia perché consente di attrarre risorse e capitale umano necessario all'innovazione, sia perché determina il successo delle innovazioni prodotte presso i consumatori finali. Per questo la comunicazione non è separabile dall'innovazione, anzi ne rappresenta un aspetto costitutivo, senza il quale non potrebbe esistere. Si è sottolineata l'importanza di studiare gli attori "talent scout", soprattutto quelli imprenditoriali, che hanno già sviluppato una particolare attitudine ad utilizzare le reti di relazioni per carpire e modellare la domanda del mercato. Tuttavia, si è detto, casi isolati non sono sufficienti, in sé, a realizzare l'"ambizione di futuro" in oggetto di questo studio, che potrà affermarsi solo se le città e le imprese saranno in grado di co-produrre un nuovo collante, fatto di identità e di progettualità comuni assecondando la sperimentazione di forme di dialogo innovative, che possono scaturire dal confronto inedito tra esperienze e saperi eterogenee.

Nella *Parte Seconda* della trattazione si è scelto di approfondire una selezione ristretta di progetti di comunicazione che sviluppassero l'intento di integrare singole esperienze, imprenditoriali e non, in una prospettiva aggregata e complessa, e che nel Nord est in particolare agissero a favore dell'unificazione di un territorio finalmente costituito da tre regioni. L'analisi compiuta si propone di contribuire alla formulazione di giudizi più consapevoli sui fenomeni innovativi e sui loro riflessi in termini di benessere socio-

economico, ed è stata realizzata attraverso un processo di *benchmarking* effettuato su un campione circoscritto di *best practices* nel campo dei progetti e delle piattaforme di comunicazione operanti tra l'area del Nord Est e quella del Nord Ovest, nello specifico dei due grandi presidi metropolitani nordoccidentali della pianura padana, Milano e Torino. È stata testata in particolare la capacità delle strategie di comunicazione attuate di costruire reti di relazione tra pubblici influenti a livello metropolitano, e l'effettiva capacità di tali reti di promuovere internamente ed esternamente l'innovatività (nello specifico delle strategie di comunicazione) e la creazione di valore aggiunto, sia tangibile (economico) che intangibile (sociale, inteso come produzione di un territorio).

L'obiettivo della comparazione persegue un duplice intento: a) capire in che modo tali progetti agiscano a rinforzo complessivo del il *made in Italy*, prefigurando una via strategica per veicolare prodotti ed esercitare la forza contrattuale necessaria ad attrarre risorse e capitale relazionale dall'esterno; b) indagare se e in che misura essi siano utili a promuovere la costruzione di un'identità comune del territorio, la cui assenza si è visto penalizzare concretamente la crescita competitiva del Nord Est.

1. Uno dei progetti che vanno in questa direzione riguarda la costruzione dell'Innov(e)tion Valley, progetto di comunicazione che propone il superamento delle rappresentazioni del Nord est in base alla geografia dei suoi distretti, per visualizzare il territorio come un'entità unitaria, che comprende in sé un insieme allargato di competenze eterogenee afferenti alla creatività. Con l'Innov(e)tion Valley si intende riconoscere al Nord Est l'identità di area con il più alto tasso di innovazione e di creatività al mondo (di fatto il Nord Est implementa una rete di 450 mila imprese tra il mondo del fashion, del design e della tecnologia, insediate in uno dei territori più densi di storia e cultura in Italia). Una densità creativa che fa del Veneto una metropoli atipica, simbolo inconsapevole delle società creative teorizzate da Richard Florida. Il progetto di Fuoribiennale racconta il territorio come luogo unico al mondo, che non ha mai saputo manifestarsi e comunicarsi, ma che ha prodotto cultura straordinaria attraverso la sua capacità di seduzione, e che oggi sembra maturo per diventare il centro della nuova innovazione mondiale: fatta di tecnologia, creatività ed invenzione. Gli obiettivi si condensano intorno alla volontà di lanciare un *brand* del Veneto contemporaneo, promotore di una nuova auto consapevolezza - coscienza dei suoi attori; ma anche di creare una comunità di persone, enti, aziende, che interagiscono sul

territorio per sviluppare degli obiettivi comuni. Ecco allora che un progetto di comunicazione di questo tipo assume una valenza “generativa” proprio nel suo porsi in veste di “produttore di un territorio”, o meglio di una rappresentazione di esso, potenziale e nel contempo già inconsapevolmente segnata dall’esperienza quotidiana.

2. Si è detto che in passato il Nord Est ha pensato molto a produrre e poco a comunicare e comunicarsi, lavorando poco e in modo poco sistematico sulla propria rappresentazione. In questa prospettiva la rete può diventare il mezzo per produrre un’innovazione di carattere sociale e collettivo, che coinvolge nella discussione persone, imprese e territorio, chiamandoli al confronto sulle proprie esperienze, sperimentazioni e progetti. Un interessante evento improntato a quest’ottica è il Festival delle città impresa organizzato da Nordesteuropa e Corriere della Sera, rivolto “a quella parte di popolazione che ambisce ad essere o diventare classe dirigente della metropoli Nordest”. L’obiettivo è di riflettere sulla relazione *città-impresa*, attraversata da un profondo rinnovamento in seguito all’affermazione dell’economia della conoscenza, coinvolgendo in contemporanea in cinque centri urbani di piccole e medie dimensioni, nel tentativo di riconfigurare, seppure solo per pochi giorni, un territorio storicamente parcellizzato come il Nord Est in una rete policentrica ed integrata.

3. Nel delineare un confronto con le esperienze dei contesti metropolitani selezionati, si è scelto di privilegiare casi studio attinenti al settore design, che *Turn* identifica come l’*asset* principale della nuova creatività metropolitana torinese; la community ambisce a svolgere un ruolo attivo nella definizione culturale e progettuale della Torino post-industriale, proponendo la propria visione concreta, in cui design vuole significare sviluppo locale, attrazione di capitali, nuovo business e visibilità internazionale. La volontà è di rivolgersi all’esterno, favorendo la conversazione aperta tra designer e non addetti ai lavori allo scopo di aiutare a comprendere e a percepire meglio il concetto di design alle persone, si schiera a favore di un processo di “democratizzazione” di settori tradizionalmente identificati come “nicchie elitarie” e che invece, proprio nel loro ritradursi nell’esperienza quotidiana possono oggi realizzare enormi potenzialità, non più solo di mercato, ma anche di sviluppo sociale.

4. Un principio, quello di democratizzazione dell’espressione creativa, che nell’esperienza della community Fuorisalone.it si connota molto chiaramente nella

proposta di un design che, uscendo dai suoi spazi ufficiali, diventa accessibile a tutti, in primis grazie all'utilizzo di internet, attraverso la proposta di forme di narrazione assolutamente trasversali della settimana del design milanese, di per sé appuntamento clou del settore in Italia. Gli stessi fautori della community osservano che Fuorisalone.it a Milano, Fuori Biennale in Veneto e Turn a Torino, hanno dato vita al primo modello di distretto creativo, distretto allargato e diffuso lungo territori con peculiarità differenti ma uguali esigenze, fare network, condividere sapere e contatti come esperienze, che per tutti si traducono in valore aggiunto in termini di offerta ai propri clienti. Non a caso i progetti analizzati si fondano su modelli di rete culturale e non economica, che di base funzionano per la volontà di investire energie nella creazione di progetti con fini aggregativi e culturali.