



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI

DIPARTIMENTO DI SCIENZE
PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

WORKING PAPERS - ECONOMICS

**Strategie di Innovazione, Bellezza Organizzativa e
Territoriale, ed Integrazione Sociale
per un'Area Metropolitana Sostenibile -
La Costituzione di un quadro per l'analisi e l'azione**

MARCO BELLANDI, MARIO BIGGERI, VINCENZO CAVALIERE, MAURO LOMBARDI

WORKING PAPER N. 07/2020

*DISEI, Università degli Studi di Firenze
Via delle Pandette 9, 50127 Firenze (Italia) www.disei.unifi.it*

The findings, interpretations, and conclusions expressed in the working paper series are those of the authors alone. They do not represent the view of Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

**STRATEGIE DI INNOVAZIONE, BELLEZZA ORGANIZZATIVA E
TERRITORIALE, ED INTEGRAZIONE SOCIALE PER UN'AREA
METROPOLITANA SOSTENIBILE –
LA COSTITUZIONE DI UN QUADRO PER L'ANALISI E L'AZIONE**

Marco Bellandi, Mario Biggeri, Vincenzo Cavaliere, Mauro Lombardi

Con il contributo di Fondazione CR Firenze - 2017



**FONDAZIONE
CR FIRENZE**

Quanto riportato in questo testo è sotto la sola responsabilità degli autori e non riflette necessariamente punti di vista dell'ente finanziatore

Sommario

Introduzione generale	6
Sezione I. Sviluppo pluri-specializzato e patrimonio culturale nell'area fiorentina e nella città metropolitana: Alternative nei modelli di sviluppo. A cura di Marco Bellandi con Annalisa Caloffi e Erica Santini.....	8
1. <i>Introduzione</i>	9
2. <i>Scenari alternativi per l'area fiorentina a inizio degli anni 2000.....</i>	10
2.1. Razionalizzazione	11
2.2. Varietà ridondante	12
3. <i>Le idee e le strategie</i>	13
4. <i>Sistema locale di Firenze e città metropolitana</i>	15
4.1. Sistema locale di Firenze e specializzazioni produttive.....	16
4.2. ... e vocazione culturale	17
4.3. ... e dimensione socio-territoriale	17
4.4. Sistemi locali e città metropolitana fiorentina.....	19
5. <i>Patrimonio culturale e modelli di sviluppo produttivo pluri-specializzato.....</i>	21
5.1. Patrimonio culturale nei modelli di sviluppo: una definizione	22
5.2. Modelli di sviluppo pluri-specializzato a base culturale.....	22
5.3. Patrimonio culturale e pluri-specializzazione nel sistema fiorentino.....	24
6. <i>Sharing economy e turismo di massa a Firenze</i>	25
6.1. Airbnb.....	26
6.2. Un approfondimento su effetti critici a Firenze.....	28
7. <i>Piano strategico della città metropolitana di Firenze e idea di città.....</i>	29
7.1. Fondamenti.....	30
7.2. Visioni, strategie, azioni	32
7.3. Un'idea di città?	34
8. <i>Verso un modello fiorentino di pluri-specializzazione a base culturale</i>	36
8.1. Variazioni all'interno di specializzazioni produttive locali	36
8.2. Diramazione di nuovi sistemi produttivi specializzati.....	38
8.3. Identità produttive latenti e prodotti tradizionali	39
9. <i>Conclusioni</i>	40
<i>Riferimenti bibliografici</i>	42

Sezione II. La Bellezza Organizzativa. A cura di Vincenzo Cavaliere con Sara Lombardi, Martina Mori, Sara Sassetti	46
1. <i>Introduzione</i>	47
2. <i>Definizioni e Concetti Teorici</i>	48
2.1. Il concetto di bellezza	48
2.2. La bellezza - dalle scienze matematiche e scienze naturali.....	48
2.3 ...alla bellezza nella teoria economica.....	49
3. <i>La bellezza e l'estetica nelle organizzazioni</i>	50
3.1 L'estetica nella ricerca organizzativa.....	51
3.2. Gli approcci estetici negli studi organizzativi.....	52
4. <i>La bella e la brutta organizzazione</i>	54
4.1 Le dimensioni organizzative.....	54
4.2 Lo stato dell'arte della ricerca organizzativa	57
5. <i>Due casi studio: Vetrya e JSB Solutions. Prime evidenze empiriche</i>	60
6. <i>Conclusioni: progettare e sviluppare belle organizzazioni</i>	62
<i>Riferimenti bibliografici</i>	63
<i>Appendice</i>	65
Sezione III. Imprenditorialità e scelte strategiche in un orizzonte in continuo mutamento: decisioni di oggi e sfide future. A cura di Mauro Lombardi con Marika Macchi.....	68
1. <i>Introduzione</i>	69
2. <i>Aspetti comuni trasversali</i>	69
3. <i>Aspetti rilevanti delle relazioni interaziendali</i>	72
4. <i>Conclusioni: il ruolo delle istituzioni</i>	73
<i>Riferimenti bibliografici</i>	74
<i>Appendice: il Focus group</i>	75
Sezione IV. Città e Innovazione sociale. A cura di Mario Biggeri con Enrico Testi e Camilla Guasti	76
1. <i>Introduzione</i>	77
2. <i>L'innovazione sociale</i>	78
2.1. Definire l'innovazione sociale	78
2.2. La letteratura "anglo-americana"	80
2.3. La letteratura "euro-canadese"	83
3. <i>Città e innovazione sociale</i>	87
3.1. La Città come luogo ideale per l'innovazione sociale.....	87
3.2. La Città promotrice di innovazione	88
3.3. "Clima" ed "ecosistema" ideale per una Città innovativa	91

<i>4. Casi studio di innovazioni sociali nella dimensione urbana</i>	96
4.1. L'innovazione sociale sperimentale: "Urban Living Laboratories"	97
4.2. La "Bottom-linked" social innovation	98
<i>5. Indicazioni operative: come promuovere l'innovazione sociale nella Città Metropolitana di Firenze</i>	100
5.1. Il ruolo della Città Metropolitana di Firenze	101
5.2. Il ruolo dell'Università degli Studi di Firenze	107
5.3. Il ruolo delle fondazioni del territorio	110
<i>6. Conclusioni</i>	112
<i>Riferimenti bibliografici</i>	114
Conclusioni generali	124
<i>Riferimenti bibliografici</i>	127

La ricerca alla base di questo rapporto è stata chiusa nel dicembre 2019. L'introduzione generale che presenta il rapporto completato è stata scritta a inizio febbraio 2020. Pertanto, quanto segue non include analisi o riflessioni né sull'impatto dell'emergenza coronavirus né sulle strategie di ricostruzione di sentieri di sviluppo economico e sociale a Firenze e nella sua area all'uscita dall'emergenza. Riteniamo tuttavia che gli scenari che tracciamo offrano un punto di riferimento solido da cui ripartire, in particolare per strategie di sviluppo a medio termine.

Introduzione generale

A fronte delle complesse sfide attuali che i panorami internazionale, nazionale e locale pongono, l'Area Metropolitana di Firenze (AMF di seguito in questa introduzione) è chiamata a rispondere con la costruzione collettiva di percorsi di sviluppo innovativi e condivisi. Molteplici sono i soggetti che in tale contesto devono confrontarsi al fine di disegnare nuove linee di azione volte a promuovere percorsi di sviluppo sostenibile.

La strategia dell'Unione Europea, “*Europe 2020 – Smart, inclusive and sustainable growth*”, impone di dar vita a processi innovativi incentrati sia su attività individuali di singola organizzazione o unità produttiva, sia sulla virtuosa mobilitazione di risorse sistemiche attraverso l'interazione tra i vari stakeholder e meccanismi di apprendimento collettivo, per uno sviluppo economico che sia *smart*, ossia fondato sulla conoscenza e l'innovazione; *sustainable*, dunque maggiormente efficiente anche in termini ambientali e di sistema territoriale; *inclusive*, dunque edificata sulla coesione sociale e la solidarietà.

All'interno di questo quadro, “innovazione”, “bellezza” e “integrazione sociale” emergono come fattori chiave di AMF su cui agire per attrarre risorse, finanziarie ed umane, e conseguentemente promuovere lo sviluppo economico e sociale dell'area stessa.

Il progetto di ricerca che abbiamo sviluppato e chiuso a dicembre 2019 prende le mosse nel 2017 da questa intuizione. Il Rapporto che segue ne è il prodotto e ne prende il titolo: *Strategie di innovazione, bellezza organizzativa e territoriale, ed integrazione sociale per un'area metropolitana sostenibile – La costituzione di un quadro per l'analisi e l'azione.*

Il progetto ha dunque inteso far emergere e valorizzare modalità dei processi di innovazione, come i contributi individuali si combinano con meccanismi sistemici, come possono essere generati percorsi virtuosi di crescita e sviluppo, secondo quattro assi portanti di lettura dei territori di AMF:

- Innovazione culturale, valorizzando la bellezza e l'identità dei luoghi per percorsi di sviluppo sostenibile a livello sistemico;
- Innovazione organizzativa, promuovendo modelli innovativi imprenditoriali e manageriali che si orientino verso la c.d. “bellezza organizzativa”;
- Innovazione tecnico-produttiva, stimolando l'evoluzione e l'adattamento dei diversi sistemi socio-tecnici imprenditoriali e locali;

- Innovazione sociale, favorendo lo sviluppo di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) per soddisfare i bisogni sociali delle categorie più vulnerabili.

Complessivamente, tali assi permettono di guardare da prospettive diverse alla “bellezza”, come leva centrale su cui AMF può fondare il proprio sviluppo economico e sociale. Al cuore vi è certamente il grande patrimonio culturale e paesaggistico, ma anche una varietà di tradizioni produttive che con questo si sono costantemente confrontate. Le organizzazioni, sia sociali che *for profit*, possono farsi promotrici di “bellezza” e creare “belle organizzazioni”, ovvero puntare ad ottenere giudizi estetici positivi e condivisi fra tutti gli stakeholder, contribuendo così a migliorare la qualità della vita non solo dei membri dell’organizzazione ma dell’intera società. D’altra parte, fenomeni di marginalità economica e sociale in alcuni territori di AMF minano non solo la coesione sociale sul territorio, ma anche l’immagine di cultura e bellezza di Firenze consolidatasi nel corso del tempo, che dovrebbe invece essere costantemente supportata. I processi innovativi a livello individuale e collettivo dovrebbero essere in grado di conciliare interessi differenti in una prospettiva di sviluppo complesso come quello sopra richiamato, entro e fra i territori di AMF, nell’ambito di relazioni che la collegano a territori, reti di attori e flussi di risorse a scala più ampia.

Fondandosi su queste quattro assi e chiavi di lettura, il progetto ha anche mirato a identificare scenari e strategie in cui la mobilitazione dei fattori chiave culturali, organizzativi, tecnico-produttivi e sociali assumono proprietà sistemiche positive a favore della qualità della vita e dello sviluppo sostenibile.

In coerenza alle premesse ora illustrate, il presente Rapporto illustra i contributi del progetto in termini di:

- Sviluppo di un quadro interpretativo integrato per l’analisi dei processi di innovazione culturale, organizzativa, tecnico-produttiva e sociale a livello territoriale;
- Identificazione delle basi per la valorizzazione dei processi di innovazione in corso e delle buone pratiche che caratterizzano AMF.

Questi risultati hanno un valore scientifico e operativo proprio. Tuttavia, possono essere visti anche come base di una ricerca futura, più complessiva, richiamata sommariamente nelle Conclusioni generali.

Marco Bellandi, Mario Biggeri, Vincenzo Cavaliere, Mauro Lombardi

Firenze, 14 febbraio 2020

Sezione I. Sviluppo pluri-specializzato e patrimonio culturale nell'area fiorentina e nella città metropolitana: Alternative nei modelli di sviluppo. A cura di **Marco Bellandi con Annalisa Caloffi e Erica Santini**

1. Introduzione

Nelle pagine che seguono, illustriamo la revisione di un ragionamento intorno a due scenari di sviluppo alternativi per l'area fiorentina, proposto da uno degli autori circa vent'anni fa¹, alla luce di un insieme di materiali conoscitivi e interpretativi relativamente recenti. La premessa sulla natura dell'area fiorentina come unità territoriale significativa, accolta in precedenza e mantenuta ancora, è che questa area corrisponda, pur con alcune variazioni di confini e caratteri, a un "luogo" in senso proprio, sede stabile di dinamiche socio-culturali ed economiche.

Ugualmente, manteniamo il riferimento a un quadro concettuale che definisce il significato della categoria di "luogo", e che riformuliamo brevemente in tre punti:

a) Intanto, ci riferiamo a *"una località, o in un insieme di località vicine e connesse, dove si incrociano e si sedimentano esperienze familiari, lavorative, culturali, ricreative, di consumo, ambientali-paesaggistiche, civiche"* (Becattini 2007, p. 55). Considerando il profilo delle relazioni ed esperienze socio-culturali, il luogo è una società locale; per quelle tecnico-produttive, è un sistema produttivo locale; per quelle territoriali-ambientali, è un sistema locale (urbano, rurale, o misto). La variazione incessante delle condizioni esterne (mercati, tecnologie, istituzioni, demografia, ambiente, ecc.) e le strategie di adattamento e miglioramento di famiglie, imprese e altre organizzazioni insediate localmente, spingono al cambiamento di confini e caratteri del luogo. In mezzo al cambiamento, il luogo può adattarsi in continuità, trasformare in profondità le proprie identità (sociali, produttive, territoriali), oppure anche disgregarsi sotto la pressione delle sfide globali e di spinte interne conflittuali.

b) L'esistenza di peculiari intrecci locali di patrimoni socio-culturali, istituzionali e ambientali con capitali tecnici, professionali, imprenditoriali e finanziari-pubblici, collettivi, individuali-è il "fattore locale" di organizzazione e riproduzione dello sviluppo del luogo, cioè di "sviluppo locale". Il fattore locale è un bene comune, leva e recettore ultimo (tramite processi auto-riproduttivi) di vantaggi competitivi duraturi delle imprese, di sensi di appartenenza che collegano le dimensioni della società locale e del sistema produttivo al territorio, e di limitazioni delle spinte conflittuali e disgreganti delle relazioni sociali e territoriali.

c) Nello sviluppo locale, i flussi di risorse controllati da entità esterne attraversano il luogo ma non ne definiscono la capacità riproduttiva. La debolezza del fattore locale in un territorio corrisponde a condizioni di luoghi frammentati, sistemi locali depressi, anche non-luoghi, dove lo sviluppo, se c'è, è "esogeno", guidato da entità esterne (Becattini 2007, p. 290; Garofoli, 2002). I luoghi in senso proprio, tuttavia, pure promuovono e sono parte di processi di sviluppo in ambiti territoriali di scala più ampia, come aree metropolitane, distretti industriali policentrici, ecc. (Becattini 2007, p. 204-206; Bellandi, 2014). In questi ambiti

¹ Si veda Bellandi (1999). A sua volta tale contributo è stato frutto dell'elaborazione di un lavoro svolto nell'ambito della Commissione Piani di Settore Industria - Artigianato - Commercio - Turismo del Comune di Firenze, coordinatore Paolo Baglioni, e incluso nel volume "Gli studi e le ricerche per i piani di settore in campo economico", coordinatore editoriale Giampaolo Taurini, Comune di Firenze, dicembre 1998 (pp. 515-524).

territoriali più ampi, le relazioni sociali, produttive, territoriali sono più selettive e funzionali, ma permettono l'accesso a infrastrutture relativamente comuni e di dimensioni non sostenibili con le risorse dei singoli luoghi.

In quanto segue ci concentriamo dunque sull'area fiorentina, cioè il sistema locale che centrato sulla città di Firenze si estende a un insieme di comuni circostanti, e sulla scala territoriale superiore più prossima, cioè la "città metropolitana di Firenze", che corrisponde alla vecchia provincia. Una delimitazione approssimata dell'area fiorentina è fornita da ISTAT, come sistema locale del lavoro identificato da un auto-contenimento relativamente elevato dei flussi pendolari giornalieri per motivi di lavoro. Sulla base dei dati del censimento della popolazione 2011, ISTAT (2015a) include nel sistema locale del lavoro di Firenze i territori dei comuni di Firenze e di un insieme di comuni circostanti.

Alcuni riferimenti riguarderanno anche la cosiddetta area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia, corrispondente alle tre vecchie province, e la Toscana centrale che oltre l'area metropolitana comprende anche l'areino.

I primi due paragrafi introducono fattori, scenari e prospettive della proposta originaria (vedi nota 1). I quattro paragrafi successivi riportano il confronto con materiali recenti, in particolare quadri concettuali sui rapporti fra patrimonio culturale, modelli di sviluppo locale e regionale, le elaborazioni dell'ISTAT sui sistemi locali del lavoro 2011, dati su *sharing economy* e turismo di massa a Firenze, e i documenti del piano strategico della città metropolitana di Firenze approvato nel 2017 e aggiornato a fine 2018². L'ottavo paragrafo collega le revisioni sugli scenari ad argomenti e dibattiti più generali in termini di strategie di innovazione, bellezza organizzativa e territoriale, ed integrazione sociale per uno sviluppo locale e metropolitano pluri-specializzato a base di patrimonio culturale. Il paragrafo conclusivo offre una sintesi dei principali concetti e risultati.

2. Scenari alternativi per l'area fiorentina a inizio degli anni 2000

Torniamo dunque a un quadro di leve competitive durature dell'area fiorentina fra la fine degli anni 1990 e l'inizio degli anni 2000. Si tratta, in particolare, degli aspetti del fattore locale che più direttamente attengono ai caratteri strutturali del sistema produttivo locale nei suoi rapporti con la società locale e il sistema territoriale. Tre sono le leve principali che erano evidenziate (nota 1).

- Il patrimonio storico – artistico – monumentale - paesaggistico fiorentino era visto come il centro di una rete di relazioni, immediate con le attività turistiche, ma importanti anche (direttamente, o indirettamente) con l'artigianato tradizionale, con i servizi al consumatore e tradizionali, con il tessuto di istituzioni culturali e con vari gruppi di alta formazione e ricerca dell'università di Firenze e di sedi locali di altre organizzazioni di ricerca pubblica (CNR, INFN, ecc.), con un insieme variegato di

² In particolare per ISTAT si fa a riferimento a ISTAT (2015a) e per il piano strategico a <http://pianostrategico.cittametropolitana.fi.it/documentazione.aspx>.

servizi alle imprese, ed infine con attività manifatturiere per gli effetti collegati a conoscenze simboliche (immagine e attrazione). A quest'ultimo proposito, si ricordino alcune manifatture dell'area (come la pelletteria fiorentina sia le relazioni con le attività agricole e alimentari dei Chianti fiorentini e del Mugello), sia le relazioni coi distretti industriali vicini specializzati in prodotti per la persona ad alto contenuto di moda e/o design (per esempio Prato col tessile, Arezzo con l'orafo).

- L'acculturazione "meccanica", sedimentata a Firenze da lunga data, trovava riscontro in quadrilatero, fra alcuni facoltà universitarie e gruppi di ricerca, poli di grande impresa meccanica, un insieme di piccole imprese a tecnologia medio alta, e istituti tecnici secondari e professionali. Le relazioni di questo pool di risorse con lo sviluppo e l'integrazione di nuove tecnologie appropriate alle necessità dei distretti della Toscana centrale veniva vista come una potenzialità interessante ma non ancora sviluppata adeguatamente.
- D'altra parte si riconosceva l'importanza di sistemi produttivi locali della Toscana centrale (con le specializzazioni del tessile pratese; vivaismo pistoiese; abbigliamento, calzature e articoli in pelle nel pistoiese, empoiese, Mugello, Valdarno superiore e aretino, ecc.; orafo aretino; meccanica pratese, pistoiese, empoiese, valdarnese, aretina; ceramica sestese e di Montelupo, ecc.). L'estensione di interdipendenze produttive e sociali di questi sistemi produttivi entro le "periferie" dell'area fiorentina era vista come una forza di sviluppo dal potenziale notevole ma largamente inespreso.
- Portando all'estremo implicazioni evolutive alternative, implicite nella composizione e nei conflitti delle leve competitive sopra richiamate, il quadro delineava infine due scenari di possibili sentieri di evoluzione produttiva dell'area: la "razionalizzazione" e la "varietà ridondante".

2.1. Razionalizzazione

Incominciamo con la via della "razionalizzazione". Questa prospettava, per effetto dell'innalzamento della congestione in alcuni nodi dell'area fiorentina, una più netta separazione degli ambiti territoriali delle tre leve competitive. Si illustrava un processo per il quale:

- le attività di più diretto uso della componente centrata sul patrimonio storico-artistico, come quelle turistiche e di certi istituti culturali, avrebbero avuto una specie di esclusiva per l'espansione nel centro storico fiorentino e in alcuni centri storici minori;
- nelle altre periferie dell'area fiorentina si sarebbero concentrate le attività della componente "meccanica" e altre attività di servizio alle attività turistiche;
- le industrie tipiche sarebbero state espulse, per essere assorbite nei sistemi produttivi locali contermini della Toscana centrale.

Variazioni su questo processo venivano fatte dipendere dalla forza che poteva avere (e che sarebbe stata concessa al) l'uso turistico del centro storico fiorentino: svuotamento o meno del residuo tessuto artigiano? Sostegno o meno alla residenzialità primaria (cioè di coloro che hanno qui la prima casa)? Ecc.

Ovviamente, scenari di questo tipo non sono dei più attraenti. La razionalità evocata è quella delle libere forze della rendita urbana e immobiliare, con l'eventuale correttivo di una pianificazione urbana di matrice fordista. Si poteva pensare che uno scenario del genere applicabile meccanicamente a una città ricca di storia come Firenze! Qualcosa di simile non si era già pressoché realizzato in un'altra celeberrima città italiana: Venezia? - la città museo nel centro lagunare; l'artigianato a Murano; l'industria a Marghera -. Una riflessione su Venezia e su vie di superamento della separazione in Rullani et al. (2000).

2.2. Varietà ridondante

Il secondo scenario prevedeva una “varietà ridondante”, nel senso di una commistione (*mixité*, nel linguaggio della sociologia urbana) che rimaneva esuberante rispetto alle differenti leve primarie di sviluppo insediate nei vari quartieri e quadranti dell'area. Si considerava cioè la possibilità di una città e un sistema urbano in cui convivevano insieme, interagendo entro e fra varie zone, valorizzazione del patrimonio artistico e artigianato, industria e multimedialità - come potrebbe essere, in proporzioni molto più vaste ma con un retroterra storico incomparabilmente inferiore, la Los Angeles contemporanea che era descritta da Allen Scott (1996).

Poteva sembrare la traiettoria più naturale, che replicava la situazione in atto. Ma le variazioni erano importanti, perché gli effetti di “congestione” (traffico, disordine urbano, perdita di coesione sociale) potevano impoverire le possibilità effettive di relazione su cui poggiava la vitalità di ogni componente, e aprire la via alle forze “naturali” della rendita urbana e immobiliare di cui allo scenario precedente.

Ad illustrazione delle diramazioni possibili della varietà ridondante si ricordavano quattro fronti connessi di alternativa nei caratteri del sistema produttivo locale e delle sue varie specializzazioni:

- valorizzazione o meno di relazioni di interdipendenza che possono portare alla nascita di nuove forme di artigianato, collegato al contatto col patrimonio storico e artistico e sorretto da un uso maggiore di nuove tecnologie e conoscenze formali; in particolare, estensione o meno di relazioni sistemiche fra l'artigianato e servizi alle imprese specializzati (il software cad-cam per il restauro del mobile antico, ecc.);
- nel piccolo commercio, rassegnazione alla marginalizzazione a fronte dell'espansione della grande distribuzione organizzata, oppure investimenti in innovazione e specializzazione, in particolare entro centri commerciali “naturali” (come strade commerciali, mercati di quartiere, ecc.);
- fra le piccole imprese manifatturiere di prodotti tipici, allargamento di realizzazioni o importazioni di bassa qualità a fine di smercio ai turisti di prodotti simil-fiorentini, oppure aumento della qualità e del contenuto immateriale dei loro prodotti;
- nelle industrie “meccaniche”, investimenti puramente aziendali oppure anche mirati a rapporti con la formazione scolastica e universitaria, e alla riaffermazione di una presenza nell'immaginario collettivo fiorentino.

Per quanto riguarda l'ultimo fronte, si argomentava che la varietà ridondante si giocava

sull'ampiezza del fronte degli investimenti. Un'ampiezza adeguata poteva essere sostenuta non solo dal permanere del quadrilatero già richiamato, ma anche da un ruolo più incisivo di un quinto vertice, cioè uno sviluppo intrecciato con vari servizi alle imprese ad alta intensità di conoscenza, fino alla costituzione di nuclei di nuove specializzazioni locali. Questi, a loro volta, avrebbero richiesto un rafforzamento dell'offerta formativa secondaria e post-secondaria specifica e dell'immagine fiorentina anche su questi fronti, vista la presenza già in campo di importanti concorrenti nazionali e internazionali. Segni di un successo su questi fronti, ma anche risultati necessari ad alimentare cicli di riproduzione allargata della meccanica fiorentina, sarebbero stati una rinnovata capacità di orientare le scelte formative dei giovani (fondamentale anche per lo sviluppo del nuovo artigianato), e di rappresentare un punto di riferimento per le necessità di beni "strumentali" dei sistemi produttivi tipici vicini.

Pure sui fronti di artigianato, commercio, e industrie di prodotti tipici, si sosteneva che la varietà ridondante richiedesse il rafforzamento di strategie di innalzamento tecnologico e qualitativo e di investimento in beni immateriali, e che queste strategie dipendessero dalla capacità delle imprese di sfruttare un secondo quadrilatero di opportunità, diverso (ma non irrelato) da quello della meccanica richiamato sopra. Si trattava di sfruttare al meglio: i) i legami con la tradizione culturale, il nuovo artigianato, l'effetto immagine e attrazione della città; ii) i rapporti coi sistemi produttivi locali contigui; iii) le relazioni con le comunità di immigranti, che già dalla fine degli anni 1990 producevano beni di moda a basso prezzo e bassa qualità (in genere), ma che avrebbero potuto essere spinte, con appositi programmi, ad aumentare professionalità e standard lavorativi; iv) l'innovazione di design, con un ruolo maggiore dei servizi alle imprese, da una parte, e degli istituti di formazione (anche manageriale) dall'altra.

Un ulteriore snodo importante veniva infine individuato nei rapporti fra sistema produttivo e residenzialità. A fronte della tendenziale riduzione demografica, sembrava abbastanza plausibile la continuazione dello svuotamento residenziale e della connessa varietà artigianale e piccolo commerciale del centro storico fiorentino a favore di usi per l'offerta turistica e delle grandi catene commerciali. Questa tendenza alla riduzione della ricchezza urbana del centro era peraltro coerente allo scenario della razionalizzazione. Un'alternativa almeno parziale, di supporto allo scenario della varietà ridondante, veniva individuata nell'opportunità che grandi e piccoli immobili non residenziali nel centro, lasciati da attività artigiane e manifatturiere, potessero avere non solo destinazioni legate direttamente all'offerta turistica, ma anche volte al rafforzamento della residenzialità (parcheggi interni, centri commerciali coperti, ecc.). In questa direzione sarebbe andato anche il mantenimento di tessuti di piccolo commercio e centri commerciali naturali entro le maglie residenziali del centro storico fiorentino, delle periferie e dei centri minori.

3. Le idee e le strategie

Insomma, riassumendo, i due scenari corrispondevano, da una parte, alla museificazione e all'intensificazione turistica della città monumentale, con separatezza da un intorno

normalizzato a periferia urbana e industriale ordinaria; dall'altra, al mantenimento di un'articolazione delle filiere produttive e degli insediamenti urbani variamente collegati alla sua componente storico - artistica nelle diverse parti del territorio, con le relative sfide del disordine.

Il primo scenario, insieme alla tendenza separatrice delle differenti vocazioni produttive all'interno dello spazio urbano, comportava la disgregazione delle immagini di Firenze e del suo ruolo regionale. Il secondo scenario teneva aperta la possibilità di un arricchimento delle funzioni positive giocate dall'area fiorentina entro la Toscana centrale dei distretti, arrivando a una leadership riconosciuta e consapevolmente propulsiva.

Malgrado la difficoltà e le diffidenze che negli assetti politico-istituzionali degli ultimi decenni hanno spesso regolato i rapporti fra Firenze e la Toscana non fiorentina³, come abbiamo già ricordato nelle pagine precedenti, le relazioni fra l'Area fiorentina e la Toscana centrale sono di importanza cruciale, come pure lo sono quelle legate alle funzioni regionali del capoluogo, per servizi di ordine superiore già presenti (per esempio centri di alta cultura e di alta tecnologia) e per l'aggancio all'immaginario collettivo mondiale (Firenze-Toscana).

Sembrava evidente, già venti anni fa, che tali relazioni erano destinate ad acquistare ulteriore importanza in presenza di necessità di riaggiustamento interne ai distretti stessi, spinte dal cambiamento delle reti della divisione del lavoro mondiale. Risposte positive avrebbero richiesto un rafforzamento della capacità di interiorizzare ed elaborare conoscenze tecnico-codificate in combinazione con le conoscenze contestuali e simboliche. Anche in questa luce andava visto il rafforzamento della presenza a Prato dell'Università di Firenze, con corsi universitari mirati, in vario modo sollecitati dagli stessi attori collettivi pratesi, così come esperienze analoghe per altre sedi della Toscana centrale dei distretti.

L'ultima parte del contributo di cui a nota 1 era dedicata a una valutazione su come differenti approcci politici avrebbero potuto sostenere uno o l'altro dei due scenari. Si ammetteva che non mancasse nelle amministrazioni locali dell'area e regionali (malgrado la grande inerzia burocratica) una prassi di confronto con i problemi della città nel loro evolversi quotidiano. Tuttavia la prassi era vista come compatibile con intuizioni molto differenti sulla natura dei problemi di fondo dell'area.

- La prima intuizione, che potremmo definire "organica", comporta effettivamente la rinuncia a un'idea di città, nel presupposto che il sentiero dell'evoluzione sia già tracciato dalla storia locale e dai vincoli esterni; e che quindi ciò che si richiede alle Amministrazioni (e alle altre componenti della classe dirigente locale) sia una buona capacità di adattamento e reazione, per trovare e mettere in pratica soluzioni soddisfacenti agli ostacoli che via via si levano lungo il sentiero. L'orientamento

³ Si scrive in un articolo del Corriere Fiorentino, ancora il 10 febbraio 2019, a proposito delle vicende della nuova pista dell'aeroporto di Firenze, sulla relazione con gli investimenti pubblici per l'aeroporto di Pisa (aeroporti che pure sono legati da qualche anno dalla stessa società di gestione), e su espressioni di politici locali che richiamano alla collaborazione dopo aver parteggiato: "Se non è una svolta, perlomeno è il tentativo di andare oltre il derby fra fiorentini e pisani (e tra fiorentini e pratesi, fra fiorentini 'del centro' e 'di periferia', e così via) in cui spesso si impantana la Toscana." (P. Ceccarelli).

pragmatico troverebbe qui una solida giustificazione. [L
SEP]

- La seconda intuizione vede una molteplicità di sentieri possibili. Azioni di sostegno e di vincolo possono spingere la città lungo un sentiero piuttosto che verso un altro. Ciò richiede una “idea di città”, cioè precisamente un’idea di quale, fra i sentieri ammissibili, sia quello da assecondare. Qui le capacità di adattamento non bastano, per definizione. Occorre inserire gli adattamenti parziali in un quadro relativamente coerente, per spingere nella direzione desiderata un sistema che, a fronte della molteplicità degli esiti possibili, subisce spinte in direzioni divergenti. Non si tratta di pianificare il cambiamento dall’alto - cosa non fattibile né desiderabile -, ma di esercitare pressioni in punti sensibili, in primo luogo attraverso una leadership culturale. Ma ci vuole anche capacità di concertazione fra diverse Amministrazioni e con gli altri attori collettivi, per contenere le spinte centrifughe e per il coordinamento dell’offerta di beni pubblici a scala di area. Gli esiti ovviamente non sono certi, anche per le grandi difficoltà di gestione delle amministrazioni pubbliche.

L’intuizione del primo tipo, cioè dei piccoli cambiamenti che si tengono entro un sentiero di sviluppo ben tracciato, è ovviamente legittima. Gli argomenti riportati suggerivano però qualche dubbio sulla sua fondatezza per Firenze. Di fatto la mancanza di un’idea di città sarebbe andata ad assecondare - nei fatti - forze potenti che spingono verso la disgregazione della varietà dei tessuti urbani fiorentini.

Assumendo invece un’intuizione del secondo tipo, un “sano pragmatismo” poteva far da velo all’idea di città, risultando una sorta di polizza assicurativa per l’Amministratore pubblico: non solo nel senso di prontezza nel rispondere a eventi inattesi, ma anche nel senso di opacità che attenua le conseguenze politiche di un eventuale insuccesso nella traduzione pratica della particolare idea di città. Tuttavia un’efficace azione di leadership e di concertazione locale richiede probabilmente una responsabilità politica da prendersi proprio in termini di “legame manifesto” ancorché cauto (e, in questo senso limitato, pragmatico) con un qualche progetto e quindi con una qualche idea di città. La cosa peggiore sarebbe non avere altra intuizione, se non quella dell’importanza di apparire molto e bene sui giornali locali.

Nei paragrafi che seguono, ci riportiamo all’area fiorentina contemporanea, senza pretendere di seguire le dinamiche che si sono sviluppate in questi ultimi venti anni. Piuttosto offriamo alcuni aggiornamenti e approfondimenti su punti sensibili del quadro tracciato.

4. Sistema locale di Firenze e città metropolitana

ISTAT ha acquisito e sviluppato, dagli ultimi decenni del secolo scorso, un insieme di metodologie volte a ripartire il territorio italiano in sistemi locali, cioè aggregati di comuni contigui, definiti come approssimazione dei “luoghi” a cui ci siamo riferiti aprendo il primo paragrafo. Si tratta di aree funzionali di addensamento stabile delle relazioni di vita e di lavoro di gruppo umani residenti nelle stesse aree. Il dato raccolto nei censimenti della popolazione, e utilizzato sistematicamente per l’identificazione dei sistemi locali, a cominciare dai dati del 1981, riguarda i movimenti pendolari giornalieri per motivi di lavoro. L’identificazione dei

confini di queste aree varia negli ultimi decenni per una serie di fattori, non ultimo l'ampliamento del raggio dei movimenti pendolari, col progresso dell'inurbamento e dei sistemi di trasporto. A seconda delle metodologie di identificazione utilizzate, si parla di "sistemi locali del lavoro", oppure di aree di mercati locali. Adottiamo in quanto segue il primo termine.

Il sistema locale di Firenze (SLF) risulta nella lista di quelli di grandi dimensioni in Italia. Secondo il censimento ISTAT del 2011, è composto da 18 Comuni⁴ su una superficie di 1.205,7 Km² dove risiede una popolazione di 687.304 abitanti. Nel 2015, SLF conta 721.657 residenti, il 53% entro il capoluogo. Rientra fra i maggiori sistemi urbani italiani, al nono posto per popolazione residente, e fra gli 11 che sono contemporaneamente con popolazione superiore a 500.000 abitanti, con capoluogo superiore a 200.000 abitanti, e al centro di città metropolitana⁵.

Applicando quanto richiamato nel paragrafo 1, sulle dimensioni rispetto alle quali possono essere classificati i luoghi, i sistemi locali del lavoro che ne sono un'approssimazione statistica possono essere classificati sulle base di assi relativi a caratteri e relazioni tecnico-produttive, culturali, oppure socio-territoriali.

4.1. Sistema locale di Firenze e specializzazioni produttive

Considerando l'asse delle specializzazioni produttive (non agricole), i sistemi locali italiani del 2011 sono classificati in quattro grandi tipi: 1) con specializzazione caratteristica nella manifattura, e in particolare nei settori del cosiddetto made in Italy; 2) con specializzazione caratteristica nella manifattura, e in particolare nei settori dell'industria pesante; 3) con specializzazione nei settori terziari non generici; 4) senza nessuna delle specializzazioni caratteristiche precedenti (quindi con prevalenza di commercio al dettaglio e servizi alla persona; a volte con una specializzazione implicita in attività agricole). Circa un terzo dei sistemi locali identificati da ISTAT coi dati 2011 sono caratterizzati da specializzazioni del made in Italy.

SLF rientra fra quelli a specializzazione terziaria non generica, e in particolare fra quelli "pluri-specializzati", che ad alcune specializzazioni terziarie (turismo, servizi tecnici ad alto valore aggiunto e servizi alla persona) associa anche specializzazioni manifatturiere come quella della lavorazione del cuoio (ISTAT, 2015a). Il tasso di occupazione è maggiore di quello medio italiano mentre la disoccupazione, anche quando riferita alla sola componente femminile, è inferiore. Dalle analisi ISTAT (2015a), SLF risulta essere uno dei 64 sistemi locali vincenti, che vantano cioè un andamento positivo dell'occupazione nonostante la crisi. Il valore aggiunto per addetto è tra i più alti (è nella fascia 45,0 - 56,1 migliaia di euro). La sua bilancia commerciale ha saldi netti positivi e la dinamica dell'export è positiva anche negli anni 2008-2012.

⁴ Lista comuni: BAGNO A RIPOLI, CALENZANO, CAMPI BISENZIO, FIESOLE, FIRENZE, GREVE IN CHIANTI, IMPRUNETA, LASTRA A SIGNA, LONDA, PELAGO, PONTASSIEVE, RIGNANO SULL'ARNO, RUFINA, SAN CASCIANO IN VAL DI PESA, SCANDICCI, SESTO FIORENTINO, SIGNA, VAGLIA.

⁵ Si veda <https://www.istat.it/it/files//2017/05/Urbanizzazione.pdf>

4.2. ... e vocazione culturale

Per quanto riguarda l'asse relativo a caratteri e relazioni culturali è opportuno richiamare un indice introdotto recentemente. ISTAT (2015a) analizza il patrimonio culturale di ciascun sistema locale del lavoro sulla base di un indice di “vocazione culturale”, cioè del livello di accumulazione patrimonio culturale e paesaggistico (CH) e dell'imprenditorialità culturale (CE). CH è fortemente legato alla concentrazione fisica di monumenti, siti UNESCO, festival promossi da istituzioni culturali e così via. Mentre CE riguarda industrie culturali, industrie creative, istituzioni culturali profit e no profit (ad esempio musei, biblioteche, ecc.) ed attività di formazione culturale. La combinazione relativa di queste scale restituisce cinque diversi livelli dell'indice considerato (Grande Bellezza, Imprenditorialità Culturale, Potenzialità del Patrimonio, Volano del Turismo e Perifericità Culturale), sulla cui base si ottiene una classificazione dei sistemi locali. I sistemi locali chiamati della Grande Bellezza sono caratterizzati dai più alti valori di CH e CE registrati a livello nazionale. A seguire abbiamo Imprenditorialità Culturale (alto CE e CH non alto) e Potenzialità del Patrimonio (alto CH e CE non alto). La quarta categoria, chiamata Volano del Turismo, è caratterizzata da livelli intermedi di CH e di CE in abbinamento a valori non bassi di almeno di uno fra CE e CH. L'ultima categoria comprende i sistemi locali caratterizzati da i livelli più bassi di valori registrati per entrambe le dimensioni prese in esame (Perifericità Culturale). Grazie a tale indice è possibile comprendere e classificare SLF secondo caratteri di natura culturale. Il sistema locale fiorentino si identifica come uno dei 70 sistemi locali di Grande Bellezza (notare che il 43% circa di sistemi locali di Grande Bellezza è in Toscana). SLF vanta pertanto un valore alto in CH e in CE, riuscendo a coniugare le differenti espressioni del patrimonio culturale sopra individuate e le tradizioni artigianali e imprenditoriali ad esso collegate. Come rilevato in ISTAT (2015a), le sole città di Firenze e Roma attraggono oltre 33 milioni di visitatori di musei.

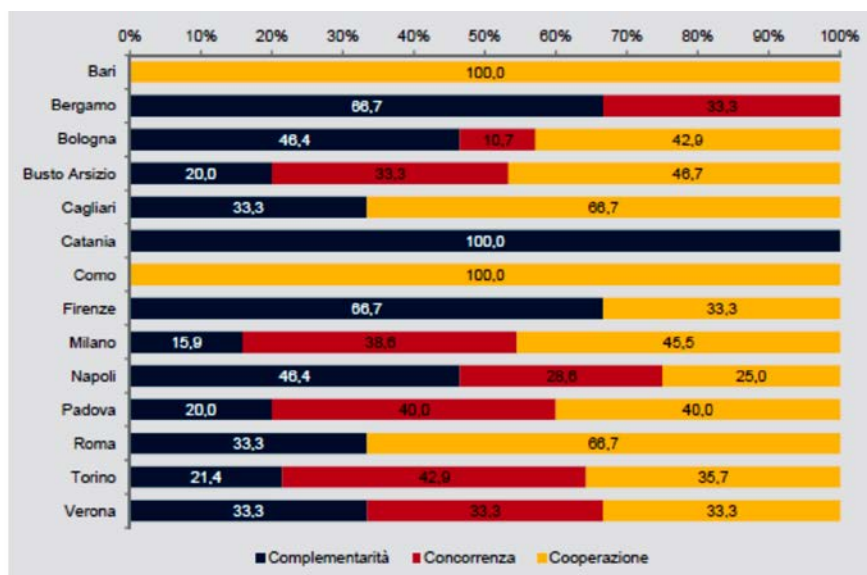
4.3. ... e dimensione socio-territoriale

Infine, considerando il terzo asse di classificazione dei sistemi locali del lavoro, cioè quello sociale-territoriale, e utilizzando in particolare dai di tipo socio-demografico, ISTAT (2015a) distingue 7 tipi di aree: le città (cioè i sistemi locali urbani) del centro-nord; la città diffusa del centro nord; il cuore verde di valli e aree rurali del centro-nord; i sistemi urbani meridionali; i territori del maggiore disagio nel Mezzogiorno; il Mezzogiorno interno; l'altro Sud.

SLF è un sistema locale urbano del centro-nord. Presenta un'elevata concentrazione della popolazione residente nel comune capoluogo del sistema locale. L'analisi delle relazioni tra i poli interni al SLF ne descrive il carattere dinamico. Come mostrato dalla Figura 1, nel SLF i poli periferici hanno relazioni di carattere complementare oppure cooperativo col polo centrale. Si verifica cooperazione tra due poli se le intensità dei flussi tra loro sono grosso modo uguali nei due orientamenti e maggiori di quelle di tutti i flussi provenienti dalle altre località del sistema locale verso di loro. La complementarità si verifica generalmente tra poli di livello gerarchico differente, in cui il flusso dal polo minore al polo maggiore è significativamente superiore rispetto a quello di orientamento opposto e l'intensità di attrazione del polo maggiore nei confronti del polo minore è più elevata rispetto a quella

esercitata dal polo minore nei confronti delle altre località del sistema. La cooperazione definisce un modello policentrico stabile. La complementarità tra poli individua la dipendenza di un polo dall'altro (in genere il minore dal maggiore) configurando così un modello di policentrismo debole con un polo in posizione subalterna. I principali poli con relazioni pendolari di carattere cooperativo con Firenze sono Calenzano e Sesto Fiorentino.

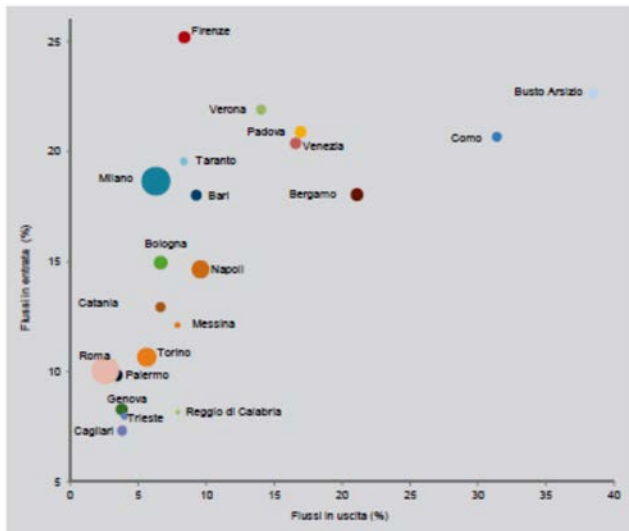
Figura 1 - Tipologie di relazioni tra i poli delle principali realtà urbane - Anno 2011 (composizioni percentuali)



Fonte: Istat (2015a), p. 123

Inoltre SLF si caratterizza come polo gravitazionale netto, cioè con attrazione netta rilevante di movimenti pendolari da altri sistemi locali, tanto che i flussi in ingresso sono pari all'11,0% della popolazione residente (Figura 2). Come messo in evidenza in ISTAT (2015a), questo è il valore più elevato tra tutti i sistemi locali urbani italiani.

Figura 2 - Flussi in uscita, in entrata (valori percentuali sul totale dei flussi generati dalla principale realtà urbana) e flussi interni (composizione percentuale sul totale dei flussi interni delle principali realtà urbane) (a) - Anno 2011.



Fonte: ISTAT (2015a), p. 125

4.4. Sistemi locali e città metropolitana fiorentina

SLF è anche il centro dell'area corrispondente alla città metropolitana fiorentina (vedi par. 7). Questa comprende, oltre a SFL, i sistemi locali di Borgo San Lorenzo, Firenzuola, Empoli, Castelfiorentino, più altri 5 comuni di sistemi locali trans-provinciali con capoluogo esterno all'area, per un totale di 42 comuni, circa 1.000.000 di abitanti cioè il 30% della Toscana (Fig. 3).

Figura 3 - Sistema locale di Firenze e i sistemi locali della città metropolitana fiorentina

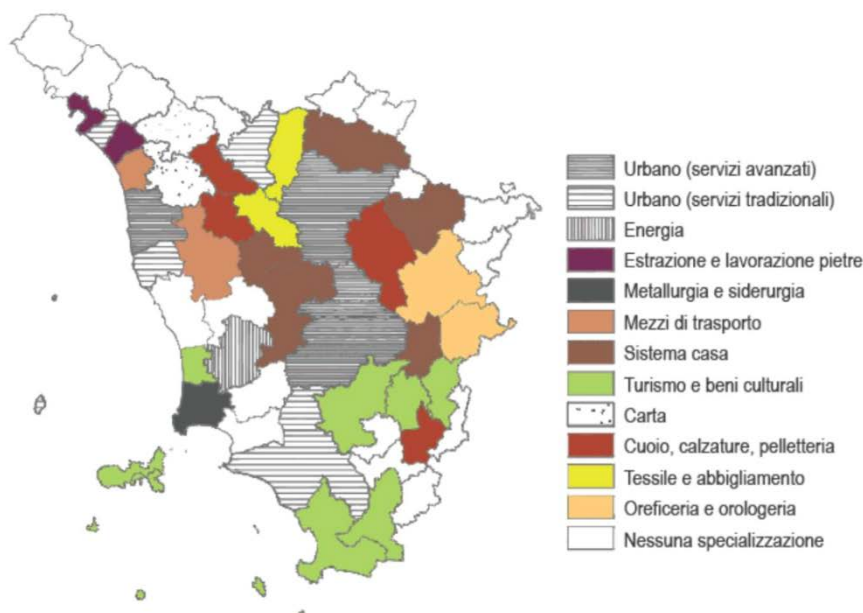


Fonte: Istat (2015a), p. 139

I sistemi locali di Empoli e Borgo San Lorenzo mostrano una netta gravitazione sul sistema locale fiorentino, mentre Castelfiorentino indirizza quote quasi equivalenti verso Firenze e

Siena. D'altra parte, il sistema locale di Firenzuola (che comprende con questo comune solo quello di Palazzuolo sul Senio, in mezzo all'Appennino toscano-romagnolo) conferisce la quota prevalente di flussi esterni verso i sistemi locali emiliani (Bologna, Imola e Faenza).

Figura 4 – Classificazione degli SLL toscani sulla base delle filiere produttive



Fonte: IRPET (2015), par. 4.3.2. su elaborazione dati ISTAT.

In termini di specializzazioni produttive, i sistemi locali della città metropolitana intorno al SLF presentano forti specializzazioni manifatturiere di carattere distrettuale. Nello specifico tanto i sistemi locali confinati a nord (Firenzuola e Borgo San Lorenzo) quanto a sud (Empoli e Castelfiorentino) vengono identificati da ISTAT (2015b) come distretti industriali. Firenzuola è fortemente specializzato nell'industria meccanica, mentre Borgo San Lorenzo in pelli, cuoio e calzature. Empoli presenta invece una forte specializzazione in tessile ed abbigliamento e Castelfiorentino pelli, cuoio e calzature.

Una considerazione a parte merita il rapporto col sistema locale di Prato, corrispondente all'omonimo distretto tessile, che rappresenta un terzo dei flussi in entrata e il 42 per cento di quelli in uscita del SLF.

Infine, la struttura per età della popolazione mostra che il peso percentuale degli anziani sui giovani è maggiore di quello registrato a livello nazionale. Al tempo stesso però si registrano valori degli indici della popolazione in età attiva, struttura e ricambio più elevati di quelli nazionali (Istat, 2015a). Questo può essere collegato anche al fatto che SLF, nel panorama italiano, è uno fra gli attrattori di popolazione straniera insieme a Roma, Milano, Torino, Bologna, Genova etc., dove gli stranieri ogni mille residenti sono 90,2 (contro un valore nazionale pari a 67,8 nell'anno 2011). La capacità di attrarre immigrati è senza dubbio collegata, come dimostrano gli indicatori utilizzati per descrivere i tratti caratteristici della

vita produttiva, alle condizioni comparativamente più favorevoli del mercato del lavoro.

Nei due paragrafi che seguono, presentiamo approfondimenti sui caratteri delle specializzazioni produttive del sistema locale fiorentino nelle condizioni attuali. Ambedue gli approfondimenti fanno riferimento al ruolo focale del patrimonio culturale, già argomentato nelle interpretazioni di due decenni fa, e confermato dall'inserimento di SLF nelle aree della cosiddetta "Grande Bellezza" italiana, secondo Istat (2015a). Nel par. 5 si argomenterà in tema di sviluppo di nuove specializzazioni e pluri-specializzazione, considerando prima una serie di riferimenti concettuali generali, e poi tornando sul SLF. Nel par. 6 si tornerà sulla specializzazione produttiva turistica che, se non la più importante in termini di valore aggiunto nell'area, è certamente la più incisiva in termini di immagine esterna e impatto urbano. In particolare, verrà offerta un'illustrazione originale sul fenomeno crescente delle locazioni turistiche entro la piattaforma Airbnb.

5. Patrimonio culturale e modelli di sviluppo produttivo pluri-specializzato

Il territorio italiano è spesso raffigurato come "un museo al cielo aperto". Il suo patrimonio culturale è di cruciale importanza per lo sviluppo territoriale e produttivo. Vari strumenti di politica economica e culturale sono implementati per identificare e valorizzare le sinergie tra patrimonio culturale e sistemi produttivi locali. La grande densità del patrimonio culturale e paesaggistico italiano rappresenta un'opportunità generale per lo sviluppo, e non solo per la crescita dei flussi turistici e degli affari. L'opportunità deriva dall'integrazione del patrimonio all'interno di sistemi di relazioni industriali e sociali, dalla crescita di attività culturali e creative nei sistemi urbani e rurali, dal rafforzamento dei sensi di appartenenza e di identità locale. Relazioni virtuose possono favorire il rinnovo di specializzazioni manifatturiere ed artigiane tradizionali, la loro diversificazione e l'emergere di nuove.

Il patrimonio culturale non è un concetto mono-dimensionale e statico ed è esplorato in modi diversi in varie letterature economiche e urbane (Throsby, 2010; Florida, 2005; Scott, 1996) e (2008). È spesso descritto come il capitale accumulato delle comunità radicate nei luoghi, ed è chiamato in questo senso "capitale culturale" (Bourdieu, 1986). Può riguardare un insieme di attività, che rappresentano settori economici come le industrie culturali, o un insieme di consuetudini, valori e costumi, che si evolvono nel tempo come eredità della comunità di persone che vivono e lavorano insieme in un luogo (Throsby, 1999).

I patrimoni culturali incorporati nella storia dei territori hanno contribuito nel corso del tempo all'emersione di una varietà di sistemi locali con alta capacità riproduttiva. In particolare, nella seconda metà del XX secolo, nonostante la cultura sociale e organizzativa dominante premiasse le grandi aziende fordiste e le grandi città globalizzate, territori organizzati secondo il modello distrettuale, di divisione del lavoro localizzata e di piccola-media impresa, hanno espresso sentieri di sviluppo sostenibile, nel tempo e nello spazio (Becattini et al., 2009; Bellandi e Caloffi, 2012; Scott, 1996).

Il patrimonio culturale di un distretto industriale (ID) svolge un ruolo cruciale nei processi di

innovazione e crescita (Santagata, 2002). In alcuni casi, i fattori di forza iniziali possono trasformarsi in barriere all'innovazione (Grabher, 1993), e il patrimonio culturale diventa una delle possibili cause di inerzia e *lock-in* (Bellandi e Santini, 2017).

5.1. Patrimonio culturale nei modelli di sviluppo: una definizione

Il patrimonio culturale non è semplicemente un settore trainante dell'economia locale, ma assume una funzione strategica come piattaforma di innovazione, coesione sociale e potere soft (Sacco et al., 2013). Le letterature che esplorano i modelli di sviluppo "place-based", come il distretto industriale (ID), sottolineano che i percorsi di sviluppo dei sistemi produttivi locali sono radicati in dinamiche regolate da specifici riferimenti socio-culturali (Jeannerat e Crevoisier, 2011), cioè identità di luogo ereditate dalla storia.

Il riferimento a un comune patrimonio culturale immateriale, specie se rafforzato da reperti materiali di contenuto simbolico/artistico lasciati nel tessuto urbano e rurale dalla storia precedente, attribuisce identità al luogo. La varietà di tratti ed esperienze personali rimane inevitabile e persino necessaria alla vitalità di tale identità di luogo, quando non frammentata da un'adesione puramente individualistica al corpo sociale.

Peraltro, l'identità ereditata è vitale se si esprime anche in una più alta congruenza relazionale entro progetti formativi, produttivi e di innovazione a base locale, che Becattini (2015, p. 59) chiama "coralità produttiva". L'accumularsi di relazioni e intersezioni nei campi di attività di famiglie, imprese, governo locale, enti culturali, religiosi, ricreativi e di assistenza sociale, insieme all'apparato di tradizioni di know-how produttivo, regole commerciali e cura dei beni comuni, gerghi correlati, simboli, rituali, norme, e valori costituiscono lo "sfondo culturale (in senso antropologico) da cui dipendono e su cui si proiettano le decisioni, anche economiche, individuali" (*idem*, pp. 59-60).

La stessa coralità è base per la realizzazione di nuovi oggetti culturali che sono inclusi e danno supporto alla riproduzione della vita sociale ed economica contemporanea del luogo (Kebir e Crevoisier, 2008). Questi oggetti contribuiscono ad ampliare l'insieme di attività artistiche e/o culturali proprie di un luogo, come anche a fare emergere attività ausiliarie per i prodotti tipici del sistema produttivo, come quelli che verranno richiamati nella prossima sottosezione. Ad esempio, Santagata (2002) identifica funzioni culturali avanzate in molti distretti industriali italiani contemporanei, in cui la produzione tipica, cioè del made-in, rafforza la competitività locale nel mercato globale.

5.2. Modelli di sviluppo pluri-specializzato a base culturale

In questo senso, i sistemi produttivi locali specializzati in attività manifatturiere possono trarre vantaggio dal patrimonio culturale del luogo promuovendo le idiosincrasie e l'autenticità dei prodotti, seguendo un modello competitivo sostenibile, sia economicamente che socialmente (vedi Barrère e Santagata, 2005; Jeannerat, 2013). Opportunità culturali per rinnovati percorsi di sviluppo locale derivano dallo scambio di esperienze e idee in un'area in cui le attività produttive incrociano il patrimonio culturale in senso ampio, per esempio opere d'arte, arti performative, festival, ecc. In questo scenario, le attività artistiche e culturali diventano volano per lo sviluppo di servizi turistici, residenziali, logistici e di comunicazione.

Il patrimonio culturale diventa una nuova risorsa locale di competitività e sviluppo.

Negli ultimi decenni tale risorsa sembra avere acquistato un ruolo sempre più importante in relazione alla “nuova ondata di progresso economico basata sul glocalismo (globalismo localizzato) che è stato reso possibile attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione” (Santagata, 2002, p. 9 – traduzione dall'inglese). Inoltre, l'accesso facile e continuo alle opportunità culturali facilita il “pensiero innovativo e la cooperazione sociale” (Sacco et al., 2013, p. 560). Tali fenomeni sono emblematici in quei luoghi dove il patrimonio culturale e paesaggistico materiale si incorpora in una specializzazione economica, come in molti sistemi produttivi locali a specializzazione turistica (vedi Lazzeretti e Capone, 2015).

Come messo in evidenza da Bellandi e Santini (2017), sistemi produttivi in fase di maturità possono trarre vantaggio da un ben articolato patrimonio culturale, sia per rafforzare le loro capacità di transizione in periodi di difficoltà sia per riprodurre le capacità del luogo di seguire percorsi di sviluppo sostenibili. Quattro sono i modelli di sviluppo principali che possono essere aperti da incroci col patrimonio culturale.

- Il primo riguarda la possibilità del patrimonio culturale di fungere da ancoraggio storico per i prodotti tipici di un sistema produttivo locale. Questo ancoraggio permette ai settori manifatturieri tradizionali di aumentare la competitività dei loro beni grazie alla combinazione di conoscenze produttive specializzate e lo stile e le attitudini estetiche della comunità locale. Il capitale culturale è sempre più una risorsa per promuovere direttamente la competitività dei luoghi nel mercato globale (Kebir e Crevoisier, 2008), le ceramiche di Caltagirone ne sono un esempio. Il valore aggiunto dei beni di produzione è definito qui dai consumatori, attraverso un processo di “evaluation” collegato alla specifica identità ereditata dei luoghi (Huguenin e Jeannerat, 2017). Questa valorizzazione del patrimonio culturale nei processi produttivi è fonte di autenticità e qualità, i quali attraverso meccanismi di differenziazione del prodotto producono alto valore aggiunto.
- Il secondo modello rispecchia la possibilità di una trasformazione più diretta del sistema produttivo. La specializzazione manifatturiera locale può intersecare il patrimonio culturale, e dare luogo a nuove specializzazioni a base terziaria che si affiancano o anche in parte sostituiscono la specializzazione manifatturiera. Un caso molto interessante è identificato dal "movimento Slow Food" nato a Bra, una città delle Langhe e del Roero in Piemonte (Italia).
- Nel terzo modello di sviluppo, la relazione tra patrimonio culturale e base produttive punta al recupero delle produzioni artigianali tradizionali, legate al patrimonio tangibile e intangibile dell'area, e sfrutta dunque la sedimentazione del patrimonio culturale attorno all'industria manifatturiera tradizionale. Qui, la rinascita delle identità di produzione latenti, sepolte ad esempio nei musei, può farne la base di una rinnovata interpretazione dei prodotti tradizionali di un sistema produttivo locale (Sacco et al., 2013), promuovendo la competitività e la vitalità dell'area. Il fattore culturale, contrariamente al precedente modello di interazione, svolge una funzione complementare al settore produttivo. Un esempio emblematico è il caso della Swiss Watch Valley, dove il sistema ha reagito alle sfide poste dagli orologi elettronici

giapponesi, tra gli anni '70 e '80, riscoprendo i tradizionali orologi meccanici in grado di condurre a un nuovo posizionamento di lusso (Glasmeier, 1991; Kebir e Crevoisier, 2008).

- Riassumendo, nei tre modelli, le attività artistiche e culturali basate sul patrimonio locale possono promuovere cambiamenti all'interno di specializzazioni produttive locali; aprire alla possibilità di diramazione di nuove specializzazioni, grazie anche a reti di conoscenza esterne e a nuove soluzioni istituzionali; recuperare identità produttive latenti e condurre a una rinnovata interpretazione dei prodotti tradizionali (Sacco et al., 2013). I tre modelli possono anche agire insieme in luoghi caratterizzati da un forte patrimonio culturale che interpenetra una pluralità di sistemi produttivi specializzati, per esempio manifatturieri e turistici, e si rinnova tramite sistemi di attività culturali, per esempio cluster museali (Lazzeretti, 2012). Questo è di per sé un quarto modello di sviluppo.

Dunque, l'identità di luogo può essere la base per modelli di sviluppo tipici, come per esempi quelli dei distretti industriali a forte specializzazione in prodotti del made in Italy, sia per modelli di sviluppo pluri-specializzati dove la varietà delle specializzazioni è integrata in via diretta e indiretta dal riferimento al comune patrimonio culturale.

5.3. Patrimonio culturale e pluri-specializzazione nel sistema fiorentino

Come si legge dai dati ISTAT per sistemi locali del lavoro su dati dei censimenti 2011⁶, SLF è un sistema locale pluri-specializzato caratterizzato da un elevato numero di piccole e medie imprese. Tra le specializzazioni manifatturiere più importanti troviamo quella relativa la "Preparazione e concia del cuoio; preparazione e tintura di pellicce" (secondo il censimento dell'industria e dei servizi 2011 si contavano circa 1600 unità locali). Tale settore gode di una forte dinamicità dimostrata dal fatto che il SLF risulta essere l'unico sistema produttivo italiano in tale settore ad essere cresciuto in termini numerici negli anni 1995-2011 (Lombardi e Randelli, 2014). Tale dinamicità non è da ricondurre unicamente al tessuto di piccole medie imprese, ma anche alla presenza di imprese leader a livello internazionale ed attive sui mercati del lusso, come Gucci, Dior, Dolce e Gabbana, Fendi, Prada, e molte altre, le quali agiscono da intermediari di conoscenza con le catene globali (*ibidem*). Tali imprese localizzate nell'area del SLF possono avvantaggiandosi tanto delle competenze localizzate tradizionalmente nel luogo, quanto dell'immagine di 'manufacturing fashion city' che la città ha acquisito nel tempo (Lazzeretti and Oliva, 2018). Emergono o si diramano dalla tradizione nuovi percorsi di sviluppo, dove i processi di creazione del valore passano per l'intensificazione della relazione col patrimonio culturale e l'immagine del sistema. Tali evidenze portano ad identificare il SLF come un sistema locale riconfigurabile nel primo modello sopra descritto, dove il patrimonio culturale funge da ancoraggio storico per i prodotti tipici della filiera della pelletteria di lusso e non solo.

Anche se il settore appena analizzato è molto importante per l'economia del territorio, esistono altre specializzazioni altrettanto forti che possono modificare i sentieri di sviluppo

⁶ Si veda <https://www.istat.it/it/archivio/142676>

del sistema locale andandosi ad incrociare tanto con le tradizioni produttive quanto con il patrimonio culturale. Naturalmente sono importanti tutte le attività direttamente o indirettamente riconducibili a filiere turistiche e a filiere agro-alimentari. Troviamo però anche altre importanti specializzazioni terziarie.

Ci riferiamo in particolare ai servizi avanzati, come ad esempio “Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici” che secondo il censimento ISTAT (vedi nota 10) contava nell’area circa 4.000 unità locali attive. Tali servizi, in quanto “*knowledge intensive business service*” (KIBS), permettono di sostenere l’emergere di nuovi modelli di creazione del valore, che vedono al centro un servizio ad alto valore aggiunto che espande ed in certi casi sostituisce le funzionalità di un bene (Cusumano et al., 2015). L’alto numero di imprese specializzate in servizi avanzati potrebbe essere associato non solo a percorsi di sviluppo urbano post-industriale ma anche a processi di servitizzazione territoriale (Vendrell-Herrero et al., 2017; Bellandi e Santini, 2019). Questi ultimi affiancano una forte tradizione manifatturiera e possono contribuire a una sua rinascita. Nel caso dell’area fiorentina, tale funzione di affiancamento e rafforzamento può esprimersi in termini di intermediazione con lo sfruttamento di opportunità e la gestione dei rischi collegati alla vicinanza con l’enorme concentrazione di patrimonio storico urbano e paesaggistico. Questa è stata in effetti anche la visione di alcune iniziative e progetti sviluppati entro misure finanziate dalla Regione Toscana, quali il “polo regionale di innovazione delle tecnologie della città sostenibile” – POLIS [2011-2015]. Avendo un fuoco particolare su Firenze e la Toscana centrale, esso si è proposto come catalizzatore di progetti o tentativi di innovazione in territori che vedono la presenza contemporanea di siti/entità del patrimonio culturale, aziende high-tech, imprese manifatturiere e dei servizi tradizionali con esigenze di innalzamento tecnologico, università e organizzazioni della ricerca.

Questo esempio potrebbe far pensare al secondo modello sviluppo di cui si è detto sopra in 5.2, cioè quello dove la relazione dei sistemi produttivi col patrimonio culturale è più diretta e la trasformazione è potenzialmente più radicale. In questo caso, il patrimonio culturale, intersecando specializzazioni manifatturiere e nei servizi, favorisce l’emergere di nuove linee di specializzazione relative ad esempio a nuovo artigianato che rivisita la tradizione artigianale legata al patrimonio tangibile, turismo esperienziale ed economia residenziale, mobilità intelligente, ecc. (Belliandi et al., 2014). In definitiva, però, la compresenza di differenti percorsi spingerebbe a pensare a un modello di sviluppo pluri-specializzato a base culturale, cioè il quarto nella classificazione presentata sopra in 5.2. Riprenderemo questo spunto nei par. 7 e 8.

6. *Sharing economy e turismo di massa a Firenze*

Negli ultimi dieci anni, Firenze e i suoi dintorni sono sempre più caratterizzati dalla presenza di un turismo di massa (Ottoneli e Pavarin, 2016). Questo è richiamato anche dalla crescente (e non regolata) disponibilità di affitti a breve termine ospitati dalla piattaforma Airbnb. Come mostrato dalle analisi sul fenomeno Airbnb, che ricordiamo di seguito, la città sembra aver vissuto una trasformazione che la porta ad avvicinarsi al primo degli scenari richiamati

sopra, e in particolare alla museificazione e all'intensificazione turistica (*disneyfication*) della città monumentale, che vive una vita sempre più separata dal suo intorno.

6.1. Airbnb

L'ascesa di Airbnb ha sicuramente contribuito a modificare i flussi turistici che arrivano in città e nei suoi dintorni. Com'è noto, dal 2008 la piattaforma on-line raccoglie una serie di "*listing*" (stanze in condivisione, stanze singole, appartamenti, case e altri tipi di soluzioni di alloggio) che vengono offerti per locazioni brevi. Fino dalla nascita della piattaforma, l'Italia è stata un attrattore principale. Dati diffusi da Airbnb mostrano che nel 2017 i turisti che avevano scelto uno dei *listing* italiani erano quasi otto milioni (7.850.000). Con i suoi 710.000 arrivi, in quell'anno Firenze era seconda in Italia (Airbnb, 2017).⁷

I report periodici di Airbnb suggeriscono che questi flussi di turismo siano addizionali rispetto a quelli attivati dall'industria alberghiera tradizionale e da tutte le forme di accoglienza che preesistevano all'affermazione di Airbnb. La presenza di *listing* a basso costo e – soprattutto – il fascino di "vivere come un locale" sarebbero capaci di attivare una domanda turistica che non era soddisfatta dall'offerta pre-Airbnb. Basandosi su questo assunto, Airbnb pubblica periodicamente delle stime relative all'impatto positivo che la piattaforma avrebbe sulle economie locali in termini di spesa turistica. Per esempio, Airbnb calcola che il turista medio spenda il 38% del proprio budget in esercizi commerciali in prossimità dell'alloggio scelto. Si veda Airbnb (2015). Tuttavia, Airbnb non diffonde informazioni utili a verificare queste stime, né a verificare se i flussi di turismo attivati dalla piattaforma siano da considerarsi effettivamente aggiuntivi rispetto a quelli attivati dall'industria alberghiera tradizionale (Fang et al., 2016; Choi et al., 2015; Goree, 2016; Zervas et al., 2017; Rossi, 2018).

Vivere come un locale non vuol dire solo che il turista che si rivolge ad Airbnb alloggia in abitazioni, anziché in stanze d'albergo, ma anche che lo stesso turista può scegliere tra un'ampia offerta di *listing* che non si trovano necessariamente in città turistiche, oppure – anche all'interno delle città maggiormente turistiche – che non si trovano in zone della città destinate ai turisti. Questo elemento distintivo di Airbnb è alla base dei principali problemi che esso può generare (Gurran e Phibbs, 2017).

In particolare, la letteratura ha identificato i seguenti aspetti critici. In primo luogo, la compresenza di (concorrenza tra) popolazione residente e turisti in zone residenziali potrebbe portare a effetti di spiazzamento degli affitti a breve termine nei confronti di quelli a lungo termine, di cui potrebbero fare le spese soprattutto i gruppi sociali a più basso reddito (Lee, 2016; Levendis e Dicle, 2016). In secondo luogo, la presenza di turisti in zone non (o non necessariamente) attrezzate per il turismo potrebbe produrre una serie di esternalità negative (aumento di rifiuti, del rumore e del livello di insicurezza) a danno dei residenti

⁷ Si veda www.airbnb.com e Airbnb (2016). Fattore sharing: l'impatto economico di Airbnb in Italia. Disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Correlati/Documenti/Impresa%20e%20Territori/2016/05/Italy_Main_Report_Italian_MT_5-7-16.pdf.

(Horton, 2016). Nel medio-lungo periodo questi cambiamenti potrebbero portare a una modifica dei quartieri e delle città, che potrebbero perdere progressivamente popolazione residente e – di conseguenza – funzioni di servizio a tale popolazione. Contemporaneamente, attività turistiche potrebbero svilupparsi in aree ex-residenziali, secondo alcuni con pericolosi effetti di *disneyfication* delle città turistiche (Oskam e Boswijk, 2016).

Firenze – una delle città protagoniste in Italia del fenomeno Airbnb – potrebbe essere pienamente investita da questi cambiamenti, anche perché, a differenza di quello che è accaduto in molte città e paesi del mondo, il fenomeno in Italia è ancora quasi completamente non regolato.⁸

Alcuni dati mostrano la portata del fenomeno nel capoluogo toscano. Nel primo semestre del 2017 il numero dei *listing* presenti nel territorio della provincia di Firenze erano 12.601. Solo la città di Firenze aveva quasi 9.000 *listing*, quasi tutti localizzati nei quartieri del centro storico e la stragrande maggioranza dei quali (l'80%) era rappresentata da intere abitazioni.⁹ La Tabella 1 mostra l'evoluzione nel tempo dei *listing* presenti in Toscana, nella provincia e nella città di Firenze (solo territorio comunale).

La concentrazione dei *listing* raggiunge qui livelli elevatissimi. Secondo Picascia et al. (2017), Firenze è la seconda città in Italia per intensità della presenza di Airbnb: il 18% delle abitazioni del centro storico sarebbe infatti disponibile per la locazione a breve termine.¹⁰ La concentrazione è tra le più elevate in Italia (e in Europa) anche considerando il rapporto tra i *listing* e la popolazione residente.

Non solo la concentrazione territoriale, ma anche quella proprietaria è rilevante. A Firenze i proventi derivanti da Airbnb sono concentrati nelle mani di pochi proprietari (spesso società immobiliari): l'indice di Gini calcolato sui redditi derivanti dall'affitto dei *listing* è il più elevato in Italia (0,65, calcolato negli anni 2015-2016) (Picascia et al., 2017). Uno sguardo ai *listing* collezionati da Tom Slee fino al primo semestre del 2017 mostra che il 15% degli *host* (ovvero i proprietari dello spazio in affitto sulla piattaforma) nella città di Firenze possiede più di un *listing*.¹¹ Secondo le società che offrono consulenza agli aspiranti *host*, in media, da ogni *listing* si ottengono circa 850 Euro al mese. L'appartamento medio in città è occupato per più di un terzo dell'anno e il prezzo medio è quasi di 100 Euro a notte.¹²

⁸ Molte città europee hanno stabilito vari tipi di vincoli a cui gli *host* che vogliono affittare spazi devono sottostare. In alcune città esiste un vincolo in termini di numero massimo di giorni all'anno in cui l'*host* può affittare lo spazio (p.e. Delft), in altri casi è vietato affittare interi appartamenti o case (p.e. Copenhagen, Berlino, Amsterdam), in altri ancora esistono delle zone o degli edifici in cui Airbnb è ammesso ed altre in cui non lo è (p.e. New York).

⁹ Si veda <http://tomslee.net/>

¹⁰ L'incidenza raggiunge il 22% a Matera. In molte città d'arte italiane, comunque, l'incidenza è attorno al 10%. Si veda Picascia et al. (2017).

¹¹ Si veda <http://tomslee.net/>

¹² Si veda www.airdna.co.

Tabella 1 - Numero di listing in Toscana e a Firenze (valori cumulati)

Anno	N. di listing su Airbnb	
	Toscana	Firenze provincia
2009	1	
2010	100	49
2011	619	217
2012	1769	552
2013	3124	986
2014	6449	1754
2015	10878	2713
2016	13178	3285
2017*	13168	3045
Totale	49286	12601

Fonte: Dati raccolti da Tom Slee e pubblicati su <http://tomslee.net/>.

*Il dato (cumulato) si riferisce al primo semestre 2017

6.2. Un approfondimento su effetti critici a Firenze

Questo quadro – largamente basato sullo studio pionieristico di Picascia et al (2017) – ha degli elementi che potrebbero destare qualche preoccupazione sui possibili effetti a medio-lungo termine della diffusione di Airbnb a Firenze. Un lavoro recente (Caloffi et al., 2018) cerca di verificare se la presenza crescente di Airbnb abbia avuto gli effetti di spiazzamento sugli affitti a lungo termine che secondo alcuni autori Airbnb potrebbe generare (Lee, 2016; Levendis e Dicle, 2016; Gurrán e Phibbs, 2017).

Il lavoro utilizza i dati OMI-agenzia delle entrate relativi ai prezzi degli affitti (e a quelli di compravendita) e cerca di verificare l'esistenza di una correlazione temporale tra l'andamento dei prezzi degli affitti nei vari quartieri della città di Firenze e la diffusione di Airbnb (solo intere case) negli stessi quartieri. Gli autori trovano un risultato apparentemente contrario rispetto a quello prefigurato dalla letteratura. Secondo la letteratura, l'aumento della presenza di Airbnb dovrebbe ridurre il numero di appartamenti disponibili per affitti a lungo termine e quindi portare a un aumento del loro prezzo. Gli autori identificano invece una correlazione negativa tra l'andamento dei prezzi e la diffusione di Airbnb: sembra, quindi, che all'aumentare del numero di appartamenti del quartiere che sono disponibili per l'affitto su Airbnb si verifichi una diminuzione del prezzo degli affitti. Tuttavia, questo risultato è da leggere alla luce dei seguenti fatti. Negli anni osservati, la popolazione del centro storico è diminuita. Inoltre, la sua composizione è cambiata: gli italiani residenti sono diminuiti drasticamente – più nelle zone del centro storico che negli altri quartieri – mentre sono aumentati gli stranieri residenti. La domanda, quindi, non si è mantenuta stabile, come vorrebbe l'ipotesi presente in letteratura. I risultati dell'analisi sopra citata potrebbero

suggerire che i residenti fuggano (o continuino a fuggire) dalle zone a più alta densità turistica.

È inoltre da osservare che i dati OMI non consentono di effettuare analisi approfondite: essi forniscono informazioni solo sui prezzi minimi e massimi e non includono alcuna specificazione relativa alla qualità degli immobili. Pertanto, ulteriori e più approfondite analisi sono necessarie per asserire se esista e quale sia l'impatto di Airbnb sul mercato degli affitti a lungo termine in questa città.

Caloffi et al (2018) analizzano anche la presenza di effetti di concorrenza tra Airbnb e l'industria alberghiera tradizionale. I risultati mostrano che al contrario di quello che accade in altre città, come Venezia, (Rossi, 2018), i due tipi di accoglienza non sarebbero concorrenti, ma Airbnb sarebbe capace di attrarre flussi addizionali di turismo rispetto a quelli che sono attratti dagli alberghi. Sebbene, quindi, a Firenze non sembra si configuri un problema di concorrenza tra un'industria regolata e una quasi completamente non regolata, rimane il problema della sostenibilità sociale ed ambientale di flussi di turismo crescenti.

Anche se le analisi quantitative non ci consentono di affermare con assoluta certezza l'esistenza di un "problema turismo", il dibattito che viene ospitato quotidianamente sui giornali e sul web sembra suggerire che un problema esista.¹³ Firenze non è (o non ancora) citata come il caso emblematico degli effetti perversi di Airbnb, ma la pressione del turismo di massa ha avuto effetti visibili su molti quartieri, in cui le attività di ristorazione hanno rimpiazzato vecchie botteghe artigiane o nuovi negozi. Anche per porre un freno a questi cambiamenti, il Comune ha agito su due fronti. Da un lato, utilizzando il regolamento Unesco, ha bloccato l'apertura di nuovi ristoranti, bar e gelaterie (si possono aprire solo se nel fondo in cui si aprono esistevano già attività simili); dall'altro, ha cercato di spostare fuori dal perimetro del centro storico le arene estive che attraggono turisti e residenti. Tuttavia, il nodo centrale riguarda la regolazione di Airbnb, ancora pressoché inesistente e che probabilmente non verrà affrontata da Firenze a livello di singola città.

7. Piano strategico della città metropolitana di Firenze e idea di città

La Legge del 7 aprile 2014 n.56 (Disposizioni sulle Città Metropolitane, sulle Province, sulle Unioni e Fusioni di Comuni - c.d. Legge Delrio) ha istituito 10 Città Metropolitane, intitolate alle rispettive città capoluogo: Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Napoli, Reggio di Calabria, Roma Capitale. A queste si aggiungono 4 Città Metropolitane individuate dalle Regioni a statuto speciale: Palermo, Catania e Messina, Cagliari.

Abbiamo già ricordato al par. 6 alcuni dati di inquadramento della città metropolitana di Firenze (di seguito CMF). Qui aggiungiamo che l'area, che comprende 42 comuni corrispondenti alla vecchia provincia di Firenze (CMF 2018, p. 20), è profilata dal piano strategico lungo varie dimensioni su cui torniamo nel prosieguo di questo paragrafo, dove

¹³ Si vedano anche Ottonelli e Pavarin (2016). Caratteri e sostenibilità del turismo nelle città d'arte. Il caso di Firenze. Fondazione CESIFIN Alberto Predieri.

consideriamo appunto, seppur in modo sintetico, i contenuti dei documenti annessi all'atto di indirizzo principale affidato al Consiglio della Città metropolitana, cioè il Piano strategico triennale.

Il Consiglio della CMF ha approvato il primo Piano strategico nel 2017 e lo ha aggiornato a fine 2018. La legge 2014/56 affida alla città metropolitana compiti di coordinamento e indirizzo delle Amministrazioni comunali, ma anche di gestione di funzioni strategiche in ambiti di servizi pubblici e infrastrutture di ambito metropolitano, in particolare ma non solo per parte dell'edilizia scolastica e la mobilità e le comunicazioni, e di pianificazione territoriale di concerto coi piani strutturali dei comuni. Il Piano strategico deve esprimere un indirizzo condiviso su queste materie, che permetta di guidare le politiche attuative della città metropolitana nelle funzioni strategiche proprie, e che aiuti le amministrazioni comunali incluse nella città metropolitana ad adottare azioni coordinate nei propri territori, anche in vista di un Piano territoriale metropolitano (CMF, 2018, p. 5).

Il Piano strategico di CFM ha recepito ovviamente contenuti del tipo richiesto, ma li ha inseriti in un quadro progettuale più ampio, che identifica tre visioni costituenti, una serie di strategie per ogni visione, e una serie di progetti per ogni strategia da promuovere col coinvolgimento degli attori del territorio¹⁴.

“Il Piano Strategico Metropolitano è contemporaneamente strumento e laboratorio di costruzione di una visione strategica condivisa delle traiettorie di sviluppo territoriali, luogo selettivo di emersione di politiche e progettualità caratterizzate da forte impronta operativa. Il Piano Strategico Metropolitano si innesta sulle vocazioni territoriali, rileggendole alla luce dell'evoluzione socio- economica e tecnologica, e costruendo una piattaforma finalizzata alla costruzione di politiche e progetti condivisi, non solo a livello di enunciazione iniziale, ma anche nelle fasi di sviluppo progettuale” (CMF, 2017, p. 9).

7.1. Fondamenti

Dunque, il documento si vuole collegare e intende incidere su disegno delle traiettorie dello sviluppo del territorio centrato su Firenze, che riposa su tre fondamenti¹⁵:

a) **Posizionamento internazionale:** Firenze e la sua area sono viste come la “più piccola città globale del mondo”. Questo non riguarda solo i massicci flussi turistici, ma anche la capacità di attrazione di numerose sedi di imprese ed enti culturali ed accademici di altri paesi, fiere ed altri eventi internazionali, grazie a specializzazioni plurime che hanno una collocazione riconoscibile in contesti e mercati in molte parti del mondo. Tali specializzazioni di livello internazionale sono ricondotte a tre grappoli di condizioni che stanno fra patrimonio culturale e paesaggistico e attività connesse: la formazione e la cultura, l'arte e l'artigianato

¹⁴ Il percorso di elaborazione ha visto il coinvolgimento non solo dei Comuni della CMF, ma anche dell'Università di Firenze (che ha coordinato i lavori del Comitato scientifico), della Fondazione CR Firenze, della Camera di Commercio, della Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione, dell'IRPET, e di altri attori dei sistemi produttivi e della società civile locale. L'elaborazione dei documenti di base è stata affidata a un comitato scientifico guidato dal prof. Andrea Simoncini dell'Università di Firenze.

¹⁵ Si fa riferimento nella lista che segue a quattro capitoletti in CMF (2018, pp. 20-31).

di qualità, il paesaggio e la sostenibilità. Senza entrare nel dettaglio, si riconosce in questo una connessione con due delle tre leve del fattore locale dell'area fiorentina, richiamate sopra al par.2, e anche il richiamo a geografia ed economia della "grande bellezza" di cui abbiamo detto sopra al par. 5. Si trova una sottolineatura della dimensione paesaggistica e rurale, in dipendenza certamente dell'inclusione nella CMF di sistemi locali ad alta intensità di tali fattori, quali Mugello e bassa Valdelsa, che si aggiungono a quelli presenti nel sistema locale centrale (es. il Chianti fiorentino)¹⁶. La leva che non viene richiamata esplicitamente è quella dell'acculturazione meccanica e della manifattura, salvo per il tema dell'attrazione di grandi imprese esterne e per il rinvio al rapporto (a scala territoriale di area metropolitana) col distretto di Prato, visto come distretto della moda. Certamente, quando si pensa a Firenze il primo pensiero non va alla manifattura. Tuttavia vi è una certa sottovalutazione nel mancato inserimento di una tematizzazione esplicita dello sviluppo corrente dell'acculturazione meccanica. Questa si è trasfusa in sistemi di produzione di livello internazionale a base locale di piccole, medie e grandi imprese, nella meccanica strumentale e nell'optoelettronica, nel biomedicale, nella farmaceutica e in varie attività che combinano prodotti e servizi a base digitale, ma anche nella pelletteria e nella gioielleria, all'incrocio fra industria, artigianato e design (vedi sopra par. 5).

b) Posizionamento nazionale e regionale: Firenze è un nodo del sistema nazionale di infrastrutture di trasporto e comunicazione e collega (o può collegare) vari ambiti prossimi tramite le reti locali e regionali a questo sistema. Come elemento peculiare, a cavallo fra le due dimensioni, vi è la vicinanza fra le città metropolitane di Firenze e di Bologna. Questa ha due ritmi: uno veloce dato dal collegamento ferroviario AV fra i due centri urbani, e l'altro lento nelle aree rurali di confine nell'appennino tosco-romagnolo. Si tratta di una prospettiva interessante, anche se al momento non sembra sia oggetto di progetti concreti. Ovviamente, più connessi a progettualità vicine sono gli assi lungo la piana Firenze-Prato-Pistoia, verso il Chianti e la Francigena senese, lungo il Valdarno superiore, e lungo il Valdarno inferiore fino al sistema della costa. Il richiamo a questi contesti vicini serve anche per risolvere il problema metodologico dato dall'identificazione del territorio della CMF con quello della vecchia provincia di Firenze, che di per sé non rispondeva a criteri funzionali. È evidente che il centro della CMF è il capoluogo e la sua area funzionale più stretta, cioè il sistema locale di Firenze (vedi par. 5). Tuttavia i sistemi locali più prossimi (entro e ai confini della CMF) sono legati col primo e fra di loro da relazioni importanti, sui tre piani fondamentali economico-produttivo, socio-demografico, e culturale. Questa è la base di vocazioni territoriali e processi evolutivi socio-economici che si incrociano e danno sostanza all'identità metropolitana al di là dei confini amministrativi della CMF. I profili di tale identità dinamica costituiscono il terzo fondamento.

c) I ritmi metropolitani: Le specializzazioni di livello internazionale e l'area amministrativa non bastano a definire un'identità unitaria. Cosa tiene insieme il sistema locale di Firenze con i sistemi locali prossimi, e in particolare quelli prossimi che rientrano nei confini della CNF? La risposta proposta dai documenti del PSM fa riferimento all'incrociarsi di processi evolutivi

¹⁶ Il 50% della superficie della CMF corrisponde ad aree forestali, il 30% ad aree di agricoltura, e solo il 20% ad aree urbane (CMF, 2018; p. xx).

che esprimono vocazioni territoriali differenti ma collegate. Tali processi a base territoriale sono chiamati “ritmi” territoriali o metropolitani.

“I 10 ritmi territoriali che descrivono l’area metropolitana di Firenze caratterizzano altrettanti territori, dai confini sfumati e tra loro sovrapposti: L’Area Metropolitana Funzionale (Allegro, massimo attrattore culturale, filiere del tessile e moda, grandi imprese e servizi avanzati, infrastrutture); La Collina Fiorentina (Andantino, con ville e produzioni tipiche del cotto); L’Empolese - Valdarno (Vivace presto, con le manifatture del cuoio e calzature, vetro e ceramiche, Montalbano); La Francigena (Adagetto grave); La Val d’Elsa e la Val di Pesa (Allegretto assai, con manifatture del legno. Mobile e camperistica); Il Chianti (Allegro moderato, naturalmente col massimo di immagine viti-vinicola); Il Valdarno Superiore (Andante tenuto, con produzione e retail di alta moda); Il Mugello - Valdisieve (Vivace Moderato, autodromo, Bilancino, rurale); La Montagna Appenninica (Largo con moto); L’Alta Velocità (Vivace prestissimo)”. (CSM 2018, p. 27).

Il riferimento a ritmi differenti, qualificati nelle loro velocità con l’ausilio del linguaggio musicale, serve a due scopi non solo estetici. In primo luogo, si esprime la possibilità di una “armonia ritmica” oppure, come direbbe Becattini (2015), di una “coralità” produttiva e socio-culturale. In secondo luogo, insieme ai ritmi veloci propri dei processi radicati nei sistemi urbani e produttivi maggiori e nelle maggiori infrastrutture di comunicazione di cui questi sono nodi, vi sono i ritmi variamente lenti di processi che si riferiscono a territori a maggiore intensità rurale e di patrimonio paesaggistico, fino alla via Francigena. In un’armonia, anche i ritmi lenti hanno una funzione importante, non necessariamente inferiore o subordinata. Fuori di metafora, si tratta dell’immersione fisica e culturale della realtà urbana in un intorno rurale non generico, ma caratterizzato da forti valori paesaggistici e da produzioni agricole tipiche che caratterizzano l’appassionata cultura del cibo di tutta l’area. Tale intorno, che non è solo intorno, porta sostenibilità ambientale (es. gestione delle acque) e benessere, e contribuisce all’identità metropolitana. Se questo tipo di relazioni hanno una pregnanza evidente, altre sembrano meno robuste, o comunque rimangono non argomentate. Per es. nello stesso documento si riconosce “la necessità di ricucire il territorio al suo interno, in particolare in riferimento al territorio dell’Empolese, unificandolo sotto una visione di sviluppo condivisa” (CSM 2018, p. 29).

A parte qualche nota di cautela sulle questioni della “ricucitura” metropolitana, dell’invecchiamento della popolazione, e della resilienza territoriale, non vi è nel documento un riferimento esplicito alla presenza di contraddizioni e di alternative aperte nei sentieri di trasformazione/sviluppo. Tuttavia, lo stesso titolo enfatico del piano, “rinascimento metropolitano”, porta l’idea di un crinale, fra grandi opportunità da cogliere mobilitando le diverse forze del territorio e uno scenario non tematizzato di relativa stagnazione se non di declino.

7.2. Visioni, strategie, azioni

Sui tre fondamenti si erge l’impalcatura del piano (Tab. 2).

Tab. 2 – Visioni, strategie e azioni nel PSM della Città metropolitana di Firenze

VISIONE 1. ACCESSIBILITÀ UNIVERSALE

1.1 MOBILITÀ MULTIMODALE - Biglietto integrato metropolitano; Superstrade ciclabili; Nodi Intermodali; Uso metropolitano dei servizi ferroviari esistenti. 1.2 CITTÀ SENZIENTE - Infomobilità Sentient; City Control Room; Copertura estesa della banda larga. 1.3 GOVERNANCE COOPERATIVA - Tavolo cooperativo permanente “Easy Metro City”; Sportello Unico Metropolitano; Giustizia semplice e prossima Privacy metropolitana. 1.4 COMUNITÀ INCLUSIVA - Sportello per l’Abitare e Agenzia per la casa; Tavolo di coordinamento e confronto sui temi sociali; Attivatore di comunità; Riabitare le aree interne.

VISIONE 2. OPPORTUNITÀ DIFFUSE

2.1 MANIFATTURA INNOVATIVA - Ecosistema dell’innovazione; Qualità del lavoro; Brand Metropolitano; Industria “0” emissioni. 2.2 FORMAZIONE INTRAPRENDENTE - Network metropolitano dell’Alta Formazione; Formazione da e per il territorio. 2.3 RIUSO 100% - Atlante metropolitano degli spazi opportunità; Città Vivibile: riqualificazione urbana, vivibilità, qualità ambientale e sicurezza delle periferie; Rigenerazione delle polarità urbane metropolitane; Riutilizzo degli spazi aperti abbandonati. 2.4 ATTRATTIVITÀ INTEGRATA - Card turistica metropolitana; Osservatorio Metropolitano del Turismo; Gestione integrata degli attrattori turistici metropolitani; Promozione di Prodotti Turistici Metropolitani.

VISIONE 3. TERRE DEL BENESSERE

3.1 PAESAGGIO FRUIBILE - Istituzione e messa in rete dei Parchi Agricoli Metropolitani; Promozione delle infrastrutture verdi e blu. 3.2 FILIERE IN RETE - Piano metropolitano del cibo; Rete delle filiere di produzione locali; Valorizzazione dei Paesaggi rurali. 3.3 AMBIENTE SICURO - Istituzione del Bosco Metropolitano di Firenze; Riqualificazione integrata e partecipata dei contesti fluviali; Tavolo di coordinamento per la salute dell’ecosistema e la transizione energetica; Promozione dell’economia circolare e dello scambio ecosistemico.

Fonte: CMF (2018)

Tale impalcatura è fatta, come abbiamo già richiamato, di “visioni strategiche”, da cui si diramano “strategie”, e dalle strategie, “azioni”, cioè progetti di varia natura, partnership, scala territoriale e temporale.

Non possiamo entrare qui nei dettagli, ma l’indice rappresentato in Tab.2 è sufficiente per qualche commento, in particolare sull’idea di città che tale quadro e suoi fondamenti propongono. La prima visione riguarda l’impalcatura sociale-territoriale, ed è volta a favorire la inter-connettività degli ambiti di vita della CMF. Questa si gioca su tre piani: la mobilità non solo fra centro principale e il resto, anche tesa a favorire relazioni policentriche; la diffusione ancora policentrica della presenza di servizi di cittadinanza e di inclusione; il rafforzamento degli strumenti tecnologici e metodologici per una *governance* collaborativa e partecipativa a geometria variabile.

La seconda visione intende focalizzare sulle traiettorie produttivo-territoriali che fanno centro sui sistemi urbani, con eventuali diramazioni nell’area rurale. In termini settoriali, l’unico sistema produttivo tematizzato esplicitamente è quello turistico, a cui si riserva una linea strategica e una serie di progetti, il tutto giocato su due piani. Il primo è quello del rafforzamento della capacità di gestire i flussi turistici che fanno capo a uno dei più grandi

attrattori mondiali, cioè il centro di Firenze; il secondo è quello della valorizzazione policentrica dei numerosi attrattori meno conosciuti ma comunque di pregio di cui è costellato il territorio metropolitano fuori del centro fiorentino, anche in ottica di sviluppo integrato di prodotti e servizi a valenza turistica. Non vi è riferimento esplicito ad altri sistemi produttivi, salvo quello incorporato entro il progetto di marketing riferito al “made in Florence”, che dovrebbe giocarsi con la leadership delle grandi case della moda insediate nell’area. Vi è invece attenzione ad alcuni fattori di base quale il sostegno a start-up innovative, il coinvolgimento di enti di alta formazione e ricerca nel sostegno all’innovazione e all’innalzamento del capitale umano e degli standard lavorativi e ambientali dei processi produttivi, il riuso per finalità non solo di rigenerazione territoriale ma anche di attrazione di investimenti produttivi (interni ed esterni) delle molte sedi di maggiore o minor pregio abbandonate che punteggiano il territorio urbano e non urbano.

La terza visione riguarda le traiettorie produttivo-territoriali che fanno centro sulle aree rurali e forestali, e sono giocate su tre dimensioni strategiche: le aree verdi come servizi fruibili e accessibili per il benessere anche dei centri urbani; il sostegno alle filiere produttive del cibo; la protezione ambientale, che è anche lotta contro all’abbandono delle aree interne, in collegamento ad alcune azioni proprie delle prime due visioni. Lungo le varie linee corre l’idea di un’identità metropolitana che deve essere legata più esplicitamente anche a queste dimensioni e ai “ritmi” associati.

7.3. Un’idea di città?

È innegabile che tale complesso di visioni, strategie, progetti abbia forza e articolazione. Torniamo al punto, quale è l’idea di città (metropolitana) sottesa? Il tono dominante è indubbiamente quello della “grande bellezza”, per riprendere la terminologia Istat, che designa così sistemi locali caratterizzati, relativamente alla media nazionale, sia da un’elevata accumulazione di patrimonio culturale tangibile e intangibile sia da intense attività di imprenditoria culturale e creativa ma anche turistica (si veda prima par. 5). L’immagine viene estesa, nel PSM, dal sistema urbano centrale, a un intorno policentrico di centri minori dove patrimoni culturali meno conosciuti ma significativi si combinano col patrimonio paesaggistico di un ampio territorio rurale. I due sistemi produttivi che sono più direttamente tematizzati in quanto tali nel PSM, in evidente connessione a tale immagine estesa della grande bellezza fiorentina, sono quello turistico e quello agro-alimentare. Questo sarebbe il nodo del “rinascimento” metropolitano.

Naturalmente vi è consapevolezza che i due sistemi produttivi non bastano a riprodurre la “grande bellezza”, anzi se lasciati a pure logiche di mercato portano ad effetti erosivi di vario tipo. Né esauriscono i circoli economico-sociali che si incrociano nell’area con “ritmi” che, non necessariamente accordati, possono divergere da un’identità condivisa di rinascimento metropolitano. In effetti l’idea di città e di rinascimento si compone anche del riferimento ad altri tre sotto-sistemi metropolitani. Il primo è il basamento sociale, che deve essere rafforzato con azioni di inclusione e partecipazione, riqualificazione delle periferie e riuso di immobili abbandonati, ripopolamento delle aree interne, servizi sociali e di cittadinanza distribuiti in reti policentriche, ecc.. Ciò se si vuole è pure coerente alla grande tradizione di umanesimo civico di Firenze, e quindi può essere visto non solo in termini strumentali, ma

come componente che aggiunge una qualificazione specifica all'immagine che viene dal patrimonio monumentale, artistico, paesaggistico, agro-alimentare.

Un secondo sotto-sistema è quello delle infrastrutture dell'accessibilità infra-metropolitana policentrica e di nodo a scala regionale, nazionale, internazionale. Le infrastrutture locali dovrebbero contribuire sia al basamento sociale sia alla gestione allargata dei flussi turistici in arrivo. Le infrastrutture di nodo, oltre a veicolare un ordinato aumento degli stessi flussi turistici, dovrebbero veicolare anche relazioni con altri sistemi economici locali più o meno vicini. Come abbiamo ricordato più sopra, questa immagine multi-scalare è ben presente fin dai fondamenti, tuttavia manca una reale tematizzazione dei contenuti di tali relazioni e di connessi progetti di "rinascimento". Certamente ci sono barriere di ordine politico-culturale dietro a questa assenza. Per esempio, se è facile, da Firenze, intendere il ruolo fondamentale di nodo regionale giocato dal centro fiorentino, più difficile è accettare che una reale integrazione della Toscana come città distribuita, "city-region", richiederebbe di allargare sistematicamente agli altri territori (sollecitati a superare comodi localismi) la discussione delle scelte nodali che riguardano Firenze. Ma vi sono anche barriere che riguardano il modo di intendere il terzo sotto-sistema.

Dunque, tale ultimo sotto-sistema riguarda l'insieme di altre attività economiche, tradizioni produttive e popolazioni di imprese presenti nell'area, oltre a quelle che si riferiscono ai sistemi produttivi locali del turismo e dell'agro-alimentare. Le brevi descrizioni riferite ai "ritmi metropolitani" (vedi prima nota 21) e qualche progetto nella sezione della visione delle "opportunità" (vedi prima par. 8.2) entro il PMF alludono alla composizione di questo insieme. Al di là di tali riferimenti scarni, la visione che prevale è di un contesto caratterizzato da logiche post-industriali, in cui occorre rafforzare la riproduzione di capitale umano e imprenditoriale (coinvolgimento più enti degli enti formativi e di ricerca, progetti di ecosistemi per start-up innovative e produzioni sensibili alla sostenibilità ambientale, ecc.) e l'attrazione di capitali e imprese. A questi fattori non particolarmente specifici, si aggiunge infine il riferimento alle combinazioni fra arte e artigianato, tradizionali o rinnovate, che effettivamente entrerebbero nel mix specifico della "grande bellezza" fiorentina, con collegamenti sia col sistema turistico sia con produzioni e immagini della moda.

Nel complesso, come abbiamo già rilevato, manca una tematizzazione specifica di meccanica ed optoelettronica, farmaceutica e biomedicale, pelletteria e abbigliamento, ceramica e gioielleria, e ancora altri sistemi di produzione insediati nell'area, come nuclei strutturati di specializzazione, lavoro e cultura manifatturiera. Nel PMF non solo manca il riferimento specifico a tali sistemi manifatturieri, ma anche sono relativamente poco presenti i riferimenti a importanti nuclei locali di servizi collegati. Per esempio non appaiono richiami evidenti alla presenza di due grandi ospedali universitari e al loro ruolo cruciale, che pure dovrebbe essere potenziato, di poli di sviluppo tecnologico e dell'innovazione, oltre naturalmente a quello di presidi essenziali, non solo sanitari ma anche di una cultura della salute che pure ha grandi tradizioni nell'area. Manca il richiamo a sistemi di produzione di beni culturali, ai sistemi dello sport, e a poli di commercio naturale che anche si combinano con arte e artigianato. Non vi è una precisa attenzione strategica, e l'articolazione progettuale su questi fronti, anche quelli più specifici all'area, rimane leggera.

L'idea di città che emerge dal PSM è quella dell'accompagnamento di una combinazione degli

scenari delineati venti anni fa (par. 3). Più precisamente, sembrerebbe delinearci una versione dello scenario della razionalizzazione, “moderata” da elementi dello scenario della varietà ridondante. Tale idea, pur cogliendo elementi cruciali, ci pare esprima una duplice sotto-valutazione. Da una parte non si mette a fuoco la possibilità di riconoscere, rafforzare e qualificare un modello di sviluppo pluri-specializzato a base culturale, le cui basi sono invero già insediate nell’area (vedi prima par. 6.2 e 6.3). Il rafforzamento qualificato potrebbe anche favorire una ricucitura non sporadica dell’assetto policentrico, insieme a una riproduzione distribuita di risorse economiche, opportunità professionali, occasioni di inclusione sociale e identità su base lavorativa. D’altra parte, non si considera che il potenziale disgregativo delle relazioni territoriali, che ha il turismo di massa ad offerta diffusa organizzata da piattaforme digitali (vedi prima par. 7), non può essere canalizzato solo con azioni di valorizzazione di attrattori culturali e paesaggistici periferici, né controllato solo con divieti e tassazioni pure opportuni. Occorre anche un contro-bilanciamento produttivo potente e sostenibile come quello che può essere espresso appunto da una pluri-specializzazione a base culturale.

8. Verso un modello fiorentino di pluri-specializzazione a base culturale

In questo paragrafo cerchiamo di presentare qualche suggerimento su percorsi di sviluppo sostenibili e pluri-specializzati che abbiano fondamento specifico in interpretazioni multi-dimensionali del patrimonio culturale e paesaggistico dell’area fiorentina e territori connessi. Andiamo in ordine, seguendo la lista di modelli ricordata nel par. 6.2.

8.1. Variazioni all’interno di specializzazioni produttive locali

Il sistema della pelletteria, uno dei principali del mondo per qualità dei prodotti e delle imprese locali e multinazionali, è un esempio chiaro della forza di diramazioni manifatturiere e terziarie. Così l’accessoristica non è semplice meccanica, ma industrializzazione di tradizioni artigiane e capacità di design in vari centri dell’area. I musei e gli showroom aziendali, anche se beneficiano di/ rafforzano effetti di attrazione turistica, sono anche condizionati da un contesto che richiede costante attenzione a dimensioni artistiche storiche, e ciò promuove lo sviluppo di servizi a contorno con contenuti specifici che possono avere capacità autonoma di crescita e affermazione su mercati nazionali e internazionali. Lo stesso si dica delle attività formative locali che hanno acquistato e acquistano un rilievo nazionale e internazionale grazie agli stessi effetti di contaminazione. E naturalmente vi è l’incrocio con la tradizione delle manifestazioni fieristiche e della moda fiorentine, ormai celebrata anche in musei del contemporaneo. I tessuti artigiani e di piccole medie imprese locali possono trovare, anche tramite questi incroci, vie di sostenibilità almeno parzialmente autonoma dalle strategie delle grandi case.

Questa stessa potenza generativa di differenziazione produttiva, a partire dall’incrocio fra nuclei di specializzazione manifatturiera e attività di servizio ad alto contenuto di valori artistici e culturali, dovrebbe certo estendersi a /o rafforzarsi in altri sistemi di prodotti per la persona e la casa ad effetto moda e naturalmente delle filiere alimentari, anche quelli che non fanno centro sull’area fiorentina, ma che la incrociano o che comunque si trovano in

sistemi locali della città metropolitana o vicini. L'estensione richiedere piattaforme apposite di scala metropolitana e oltre, che in parte esistono in parte no, e che comunque vanno funzionalizzate entro progetti di sviluppo appropriati.

Logiche e progetti simili, coi dovuti adattamenti, esistono anche per i sistemi produttivi a medio-alta e alta tecnologia che, come abbiamo ricordato più volte, hanno un saldo ancoraggio a tradizioni produttive e capacità di formazione e ricerca entro l'area. E' notissimo il caso dell'optoelettronica applicata a restauro e conservazione di beni culturali, ma le tecnologie relative dovrebbero essere messe o rimesse al centro di progetti di sviluppo di un grappolo di nuove specializzazioni a base anche artigiana. Per la farmaceutica, il biomedicale e altre produzioni collegate ai sistemi della salute, è certamente fondamentale il collegamento con l'università. Anche qui, una leva di radicamento specifico, per iniziative che stanno su mercati nazionali e internazionali molto competitivi e dinamici, è il patrimonio culturale e artistico, e in particolare il binomio arte e scienza. Non è solo questione, pure importante, di immagine a contatto con gli storici musei della scienza, e non solo di turismo sanitario. Si tratta anche di rinnovare la tradizione umanistica di tale binomio, e rafforzare capacità di ricerca e sviluppo autonome nel rapporto con servizi propri delle città della salute e del benessere che pure sono oggetto di progetti entro il PSM.

Infine la meccanica, che ha come polo simbolico il grande insediamento della GE-Nuovo Pignone a Firenze, e a scala di area metropolitana quello della Hitachi (ex Breda) a Pistoia. La meccanica locale ha anche varie importanti diramazioni anche collegate all'elettronica e le comunicazioni. In generale, rimane vero quanto già si osservava venti anni fa, che i fattori localizzativi riguardano, insieme ai poli di grande industria, i rapporti con la ricerca e la formazione professionale, secondaria e universitaria, la vitalità di piccole imprese a tecnologia medio alta, servizi alle imprese ad alta intensità di conoscenza, e in generale la riaffermazione di un ruolo della meccanica fiorentina (in senso lato) come motore importante di sviluppo e lavoro nell'area. Naturalmente vi sono pure rapporti col patrimonio culturale, sia per effetti immagine che possono rendere più facile l'attrazione di servizi a localizzazione mobile, sia perché l'acculturazione meccanica fa parte del patrimonio immateriale locale. Tuttavia, non si può ignorare il conflitto con l'interpretazione della razionalizzazione pur moderata che esalta la centralità del connubio fra patrimonio locale e paesaggistico locale e sistema del turismo. Tale conflitto, in parte sopito da effetti di complementarità più evidenti negli altri sistemi manifatturieri, è evidente con la meccanica e si manifesta in varie forme. Consideriamo per esempio il risvolto territoriale.

L'area industriale a caratterizzazione meccanica (pur non esclusiva, si pensi alla ceramica) che comprende Rifredi, Sesto Fiorentino, Calenzano e Campi Bisenzio, con propaggini nel pratese, punteggiata da quattro fra campus e centri di competenza universitari, ricade entro il PSM nell'insieme di generali progetti di accessibilità e di opportunità dedicati a periferie e centri periferici. Tuttavia, tale area non è oggetto di progetti specifici, che invece sarebbero necessari, almeno quelli volti a rendere espliciti e facilitare l'integrazione degli interventi di varie autorità sulle peculiari esigenze logistico-infrastrutturali dell'area, e la loro composizione con infrastrutture che rendono servizi di area vasta. Sappiamo che questo è tema politico delicatissimo e conflittuale (es. nuova pista aeroporto, inceneritore), di competenza dei piani strutturali. Tuttavia, un'idea di città pluri-specializzata, a differenza di

quella della razionalizzazione moderata, includerebbe una tematizzazione esplicita del problema e la ricerca partecipata sui piani di integrazione. In questa direzione, ed emblematici di un'applicazione estesa dell'idea di rinascimento metropolitano, sarebbero progetti di emersione di identità socio-produttive rinnovate nei centri dell'area, con la rivisitazione del patrimonio culturale fiorentino nella forma di combinazioni anche simboliche fra design abitativo e industriale, nuovi investimenti produttivi e culturali, soluzioni ad alta sostenibilità ambientale, spazi pubblici di vita e innovazione sociale.

Argomenti simili si applicano ad altre aree in cui forti tradizioni manifatturiere, meccaniche e non, si combinano con sistemi produttivi radicati nell'ambiente rurale, come per esempio l'empolese-valdelsa (es. Faraoni e Ferraresi, 2019), il Mugello, la Valdisieve e il Valdarno superiore.

8.2. Diramazione di nuovi sistemi produttivi specializzati

Certamente i progetti del PSM che trattano dei cosiddetti eco-sistemi dell'innovazione possono andare nella direzione del supporto all'emersione di nuove specializzazioni. Pure, si può anche pensare di lasciare alle forze del mercato la selezione di cosa possa emergere. Tuttavia, come già detto sopra, se ciò che prevale è la forza disgregante del turismo di massa, difficilmente vi è spazio (in termini di investimenti pubblici e privati, competenze, innovazioni) per il consolidamento di nuovi sistemi produttivi specializzati. Ecco allora che un'idea di città pluri-specializzata a base culturale ospiterebbe anche strategie e progetti volti ad offrire piattaforme specifiche per tentare una o più di tali vie. Per esemplificare, riprendiamo il concetto di "servitizzazione territoriale" richiamato in par. 5.3, applichiamo più esplicitamente a proposte che, emerse entro POLIS (il polo regionale di innovazione pure ricordato in 5.3), sono confluite entro le linee strategiche del Distretto tecnologico toscano per i Beni culturali e la Città sostenibile - DiTBECs¹⁷. La prima di queste vedeva il patrimonio culturale come oggetto di ricerca scientifica (in senso ampio) e applicazioni produttive. Abbiamo già richiamato sopra le applicazioni di laser alla conservazione e restauro di beni artistici. Questo è un caso emblematico all'interno di un insieme ampio e articolato di attività e potenzialità.

In effetti, partendo dai problemi di recupero, restauro, conservazione, e fruizione, si sono sviluppati nel corso del tempo anche in Toscana, e certo nell'area fiorentina e territori vicini, progetti di ricerca industriale, prodotti e tecnologie, servizi e accesso ad attività culturali. Il tessuto imprenditoriale rimane tuttavia carente in termini di capacità di crescita sui mercati nazionali e internazionali e di sostenibilità economica non protetta dal sostegno pubblico, pur essendo fondamentale lo snodo pubblico-privato nella gestione e conservazione di patrimoni

¹⁷ DiTBECs è stato un tavolo di elaborazione strategica collegato alla misura più operativa (in termini di sviluppo di progetti università-imprese-enti pubblici) rappresentata da POLIS. Riprendiamo qui materiali presentati in Bellandi M. *Esperienze e prospettive su città sostenibili, patrimonio culturale e turismo*. Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione. Relazione al convegno Dove va l'Economia della Cultura? L'impegno territoriale dell'investimento pubblico/privato nei Beni Culturali. Salone dell'Arte e del Restauro di Firenze 11-13 novembre 2014. Si veda anche Bellandi et al. (2014), <http://www.fondazionericercaunifi.it/courses/polis-e-ditbec-polo-dinnovazione-dei-beni-culturali-e-della-citta-sostenibile>, e anche Russo et al. (2019).

comuni. Occorrono piattaforme di supporto, come anche veniva proposto nell'ambito delle linee del DiTBECs. Una di queste faceva riferimento a un progetto sviluppato da un gruppo dell'Università di Firenze, e incluso anche fra i progetti industriali ammessi nell'ambito del Cluster tecnologico nazionale Smart Communities. Il progetto "social museum & smart tourism"¹⁸, che dovrebbe avere un'applicazione prototipale e dimostrativa anche nel centro storico di Firenze, prevede lo sviluppo di una piattaforma tecnologica a base web 2.0, IoT e realtà aumentata, che possa fare da "market place" per servizi ICT di social networking, *gaming* e multi-media, volti a favorire esperienze culturali e creative a contatto con attrattori museali, al loro interno e in percorsi sensorizzati che li collegano, e *non solo* di visita con *selfie*, da parte di residenti e visitatori.

Il museo che diventa sociale è, dal punto di vista delle applicazioni collegate, un esempio di servitizzazione di un prodotto, in questo caso la fruizione di un museo o altro tipo di concentrazione organizzata di beni storico-artistici. Per Firenze e territori metropolitani, tale servitizzazione può diventare "territoriale", malgrado la ovvia mobilità delle applicazioni digitali, in quanto incrocia un tessuto di piccole e medie imprese ICT che è cresciuto negli ultimi anni al servizio dei vari settori dell'area, ma che avrebbe capacità di focalizzarsi e fare crescere un insieme collegato di specializzazioni, facendo leva sul grande laboratorio ad aria aperta disponibile.

La piattaforma potrebbe peraltro collegarsi a quanto già prevede il PSM in tema di città senziante e di turismo, a proposito di estensione di strumenti di "smart city" ad ambiti di "smart land" (Bonomi e Masiero, 2014) tramite reti wireless su territori rurali, a proposito di info-mobilità, e di organizzazione di percorsi turistici e di offerta culturale. Tuttavia manca l'idea che questo stesso campo possa essere occasione per fare crescere un sistema high-tech locale specializzato in applicazioni "smart land" specifiche a territori ad alta intensità di patrimonio culturale.

Altri processi di servitizzazione, e di arricchimento della varietà interna a un tale sistema high-tech, potrebbero riguardare le fasi del recupero, conservazione e restauro dei beni culturali e implicare, oltre alle ICT, tecnologie quali la già citata fotonica, ma anche l'elettronica delle onde, le nanotecnologie e altri campi delle scienze dei materiali. Come ricordavano le linee strategiche del DiTBECs, lo sviluppo di grappoli imprenditoriali specializzati intorno a tali servizi ad alta intensità di tecnologie abilitanti, richiederebbe piattaforme organizzative con protocolli applicativi e metodologie integrate in tema di stato di conservazione, indicatori di autenticità e tracciabilità, prevenzione del traffico illecito e della contraffazione, procedure di intervento su conservazione e vendita di beni di interesse storico-artistico.

8.3. Identità produttive latenti e prodotti tradizionali

Coi riferimenti alla valorizzazione dell'artigianato e delle filiere agro-alimentari, vi è nel PSM l'idea di una valorizzazione dei prodotti tipici. Tuttavia, anche qui, senza una strategia di rafforzamento di qualità di sistema, le produzioni tipiche rimangono solo accessori

¹⁸ <http://www.smartcommunitiestech.it/progetti-rd/social-museum-smart-tourism/>

complementari al quadro dell'esperienza dei cittadini e dei turisti. Diverso sarebbe se le produzioni tipiche si inserissero in piattaforme di servizi e si collegassero direttamente al recupero, conservazione e fruizione di patrimonio storico, come pure proposto entro le linee del DiTBECS. Questo collegamento, che si trova in tante iniziative sparse, andrebbe integrato e portato a sistema, anche attraverso il supporto di ricerca storica e tecnologica, sia per comprendere il contesto e le radici degli stili di vita, sia per riscoprire know-how tradizionali perduti, sia per riproposizioni anche artigiane ma aiutate da complementi high-tech.

Una variazione sul tema riguarda la valorizzazione edilizia e paesaggistica di territori storici con vari gradi di densità urbana e rurale, secondo logiche di sostenibilità economica, sociale, energetica, ambientale, di comfort abitativo. Questa certamente dovrebbe riguardare l'edilizia nuova, come in parte è pure accennato nel PSM. Oltre a ciò, e per continuare il filo del discorso sulle produzioni tradizionali, tale valorizzazione dovrebbe anche riguardare progetti di recupero e fruizione di patrimonio storico di borghi, quartieri, siti, palazzi (residenze o uffici), scuole, edifici pubblici o ex-industriali. Occorre ristrutturazione o adeguamento agli standard abitativi e funzionali oggi richiesti, soprattutto in chiave di efficienza energetica, di sicurezza strutturale e nel collegamento con varie reti di approvvigionamento, e di sistemi di mobilità e comunicazione. Non si tratta, però, solo di concepire pure importanti azioni di riuso in ottica di rigenerazione urbana e rurale, come pure fa opportunamente il PSM; ma anche di fare, di queste azioni, il laboratorio per la crescita di qualità sistemiche legate a produzioni tipiche e competenze tradizionali dell'area, comprese quelle connesse ad interventi edili, decorativi e sul mobilio di edifici storici. Il rafforzamento tecnologico e organizzativo di almeno parte di queste produzioni e competenze, al fine di combinazione sostenibile fra tutela del patrimonio culturale e flussi della vita contemporanea e servizi di cittadinanza di area vasta, permetterebbe l'identificazione di gamme di offerta proponibili su mercati nazionali e internazionali.

Naturalmente, quanto sopra presenta applicazioni di rilievo in molte parti dell'area, pur nella varietà delle interpretazioni e delle interdipendenze con le specializzazioni produttive dei vari territori (si ricordi per esempio quanto detto sopra a proposito delle aree industriali).

9. Conclusioni

Firenze e l'area fiorentina (identificata da ISTAT come sistema locale di Firenze) sono centro o nodo di un territorio più vasto, a varia geometria di intensità di relazioni, in particolare la città metropolitana, l'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia, e la Toscana centrale che comprende anche il Valdarno superiore. Abbiamo richiamato, nei paragrafi 2 e 3, i tratti di due scenari evolutivi che sembravano aperti all'area fiorentina in uno studio di venti anni fa. Da una parte vi era la "razionalizzazione" dettata dalla rendita turistica, con la museificazione e l'intensificazione turistica della città monumentale, separata da un intorno normalizzato a periferia urbana e industriale ordinaria. Dall'altra, non si escludeva la possibilità del mantenimento di una "varietà ridondante", cioè un'articolazione delle filiere produttive e degli insediamenti urbani variamente collegati al fattore storico-artistico nelle diverse parti dell'area, con i rischi del disordine e le opportunità delle interrelazioni propulsive coi sistemi

produttivi e culturali del territorio più vasto. Nelle stesso studio si affermava la mancata reperibilità o esplicitazione di una idea di città presso la leadership locali del tempo, che potesse far immaginare il supporto a una transizione ordinata verso l'uno o l'altro scenario, o anche verso qualche loro combinazione.

Venti anni dopo, l'alternativa è ancora irrisolta in qualche misura, ma molte cose sono cambiate, e l'attuale leadership locale sembra avere accolto un'idea di città, sollecitata dall'obbligo istituzionale di definire il (primo) piano strategico della città metropolitana di Firenze: "rinascimento metropolitano" (PSM, vedi sopra in 7.2 tabella 2). Il continuo allargamento del raggio dei flussi quotidiani di persone e cose rende in effetti pregnante un riferimento territoriale allargato, pure nel mantenimento dell'identificazione di sistemi locali distinti, fra cui quello centrale corrispondente all'area fiorentina; e pure nella persistente variabilità delle geometrie di relazione fra i sistemi locali dentro e fuori confini dell'ex-provincia (par. 4). Di fatto la scala maggiore è funzionale ad avanzare un'idea di città (metropolitana) che ha un assetto policentrico, attorno al centro storico fiorentino; assetto segnato dall'intensità di patrimoni culturali e paesaggistici, da diffuse tradizioni civiche di inclusione sociale e dallo stretto contatto delle città con estesi territori verdi. In termini produttivi, vengono tematizzate, entro una ampia e persistente varietà di vocazioni e attività, le due specializzazioni del turismo e dell'agro-alimentare fra centri urbani e aree rurali (par. 7). Appare dunque, a scala allargata, una combinazione dei due scenari richiamati prima, quella che potremmo definire l'idea di una razionalizzazione "moderata" da progetti di rafforzamento del policentrismo, dell'accessibilità, e del fermentare diffuso di iniziative imprenditoriali, formative e di ricerca (artigianato ed arte, eco-sistemi innovativi, brand made in Florence, attrazione di investimenti e multinazionali, responsabilità etica e ambientale, ecc.).

Abbiamo osservato che tale idea, pure fondata e plausibile, sembri esprimere una duplice sotto-valutazione. Da una parte, la forza disgregante del turismo di massa (specie quello a base digitale) consolida vecchie e nuove posizioni di rendita e polarizza i territori, con impatti negativi sulla riproduzione del tessuto socio-economico, dei valori generali del patrimonio culturale, e delle basi stesse dell'idea di moderazione sopra richiamata (par. 6). Dall'altra, manca una tematizzazione propria di nuclei e sistemi manifatturieri e terziari che insistono nell'area lungo differenti assi di localizzazione e relazione, anche come basi contro-bilancianti, per progetti specifici di creazione di valore e di integrazione territoriale (par. 5). Abbiamo dunque concluso questa nostra riflessione (par. 8) richiamando la possibilità di riconoscere, a fini di progetti di supporto, una molteplicità di nuclei specializzazione che possono seguire percorsi di emersione di qualità sistemiche, in collegamento più o meno diretto con l'interpretazione del patrimonio culturale (e paesaggistico) dell'area fiorentina e dei territori metropolitani. Abbiamo suggerito che questi percorsi potrebbero essere integrati entro quadri strategici che puntano oltre la razionalizzazione moderata, verso il rafforzamento di un modello di sviluppo pluri-specializzato a base di patrimonio culturale, più vicino all'idea e allo scenario della varietà ridondante. In particolare, riprendendo modelli e ricerche ricordate nei par. 5.2 e 5.3, abbiamo argomentato su variazioni all'interno di specializzazioni produttive locali, diramazione di nuovi sistemi produttivi specializzati, identità produttive latenti e prodotti tradizionali.

Le finestre di opportunità per percorsi di sviluppo pluri-specializzato a base di patrimonio culturale dipendono ovviamente da vari fattori di contesto, sui quali non ci siamo soffermati molto. Ci torneremo per qualche breve rimando nelle conclusioni generali di questo Rapporto.

Riferimenti bibliografici

- Barrère, C., & Santagata W. (2005). *La mode: une économie de la créativité et du patrimoine, à l'heure du marché*. Paris : La documentation française Ministère de la Culture.
- Becattini G. (2007). *Ritorno al territorio*. Bologna: Il Mulino.
- Becattini G. (2015), *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*, Donzelli, Roma.
- Becattini G., Bellandi M., and De Propriis L. (eds.) (2009). *A Handbook of Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bellandi M. (1999). Il Ponte sullo Stretto di Firenze. *Il Ponte*, v.5, pp. 39-51.
- Bellandi M. (2014). Politiche territoriali per la rinascita industriale e l'innovazione. In Cappellin, R., Marelli, E., Rullani, E., Sterlacchini, A. (a cura di), *Crescita, investimenti e territorio: il ruolo delle politiche industriali e regionali*, eBook:Website "Scienze Regionali", pp. 123-138.
- Bellandi M., & Caloffi A. (a cura di) (2012). *Innovazione e trasformazione industriale: la prospettiva dei sistemi di produzione locale italiani. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2011*. Bologna: Il Mulino.
- Bellandi, M., Monti, A., Scerbo, M., Colomer, J. V., Colomer, O., & Fiore, M. (2014). POLIS – The experience of the Tuscan innovation cluster in the field of sustainable mobility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 162, pp. 398-407.
- Bellandi, M., & Caloffi A. (2016). Industrial policies in a Marshallian-based multilevel perspective. *European Planning Studies*, 24 (6), pp. 687-703.
- Bellandi, M., & Santini, E. (2017). Resilience and the role of arts and culture-based activities in mature industrial districts. *European Planning Studies*, 25(1), pp. 88-106.
- Bellandi, M., & Santini, E. (2019). Territorial servitization and new local productive configurations: the case of the textile industrial district of Prato. *Regional Studies*, 53(3), pp. 356-365.
- Bonomi, A. & Masiero, R. (2014). *Dalla smart city alla smart land*. Venezia: Marsilio.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In Richardson J. G (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood, New York
- Caloffi, A., Rossi, A., & Giorgetti, C. (2018). *The sharing economy in the Italian cities: an analysis of Airbnb in Venice and Florence*. Paper presentato alla conferenza Aisre 2018, Bolzano 17-19 Settembre.

- Choi, K. H., Jung, J. H., Ryu, S. Y., Kim, S. D., & Yoon, S. M. (2015). The relationship between Airbnb and the hotel revenue: in the case of Korea. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(26), pp. 1-8.
- CMF (2017), *Verso il Piano strategico metropolitano*. A cura del Comitato scientifico. Città metropolitana di Firenze, Firenze.
- CMF (2018), *Rinascimento metropolitano. Piano strategico 2030*. A cura del Comitato scientifico. Primo aggiornamento. Città metropolitana di Firenze, Firenze.
- Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575.
- Fang, B., Ye, Q., & Law, R. (2016). Effect of sharing economy on tourism industry employment. *Annals of Tourism Research*, 57(3), 264-267
- Faraoni, N., & Ferraresi, T. (a cura di) (2019). *L'industria manifatturiera della Valdelsa: aperture internazionale e ricadute sull'economia locale*. Firenze: IRPET
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge, London and New York.
- Garofoli, G. (2002). Local Development in Europe; Theoretical Models and International Comparisons. *European Urban and Regional Studies*. 9 (3), pp. 225-239
- Glasmeier, A. (1991). Technological discontinuities and flexible production networks: The case of Switzerland and the world watch industry. *Research policy*, 20(5), 469-485.
- Goree, K. (2016). *Battle of the Beds: The Economic Impact of Airbnb on the Hotel Industry in Chicago and San Francisco*. Scripps Senior Theses. Paper 776;
- Grabher, G. 1993. The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area. In Grabher, G. (ed.), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London: Routledge, 255-277.
- Gurran, N., & Phibbs, P. (2017). When tourists move in: how should urban planners respond to Airbnb?. *Journal of the American planning Association*, 83(1), pp. 80-92.
- IRPET (2015), *Rapporto sul territorio. Configurazioni urbane e territori negli spazi europei*, Firenze.
- ISTAT (2015a). *La nuova geografia dei sistemi locali*, Roma.
- ISTAT (2015b), *9° Censimento dell'Industria e dei Servizi e Censimento delle Istituzioni non profit. I distretti industriali 2011*, Roma.
- Jeannerat, H., & Crevoisier, O. (2011). Non-technological innovation and multi-local territorial knowledge dynamics in the Swiss watch industry. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 3(1), 26-44.
- Jeannerat, H. (2013). Staging experience, valuing authenticity: Towards a market perspective on territorial development. *European urban and regional studies*, 20(4), 370-384.
- Kebir, L. L., & Crevoisier, O. (2008). Cultural resources and regional development: the case of the cultural legacy of watchmaking. *European Planning Studies*, 16, pp. 1189-1205.

- Lazzeretti L. (2012). *Cluster creativi per i beni culturali. L'esperienza toscana delle tecnologie per la conservazione e la valorizzazione*. In collaborazione con Capone F., Cinti T., Sartori A. Firenze: FUP.
- Lazzeretti, L., & Capone, F. (2015). Museums as societal engines for urban renewal. The event strategy of the museum of natural history in Florence. *European Planning Studies*, 23(8), 1548-1567.
- Lazzeretti L., Capone F., Cinti T. (2011), Open innovation in city of art: The case of laser technologies for conservation in Florence. *City, Culture and Society*, 2(3), pp. 159-168.
- Lazzeretti L., Oliva S. (2018) Rethinking city transformation: Florence from art city to creative fashion city. *European Planning Studies*, 26 (9), pp. 1856-1873
- Lee, D. (2016). How Airbnb short-term rentals exacerbate Los Angeles's affordable housing crisis: Analysis and policy recommendations. *Harvard Law & Policy Review*, 10, pp. 229.
- Levendis, J., & Dicle, M. F. (2016). *The neighborhood impact of Airbnb on New Orleans*. SSRN 2856771.
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), pp. 22-42.
- Ottonelli O., Pavarin, A. (a cura di). (2016). *Caratteri e sostenibilità del turismo nelle città d'arte: il caso di Firenze*. CESIFIM, Firenze.
- Picascia, S., Romano, A. and Teobaldi, M. (2017), The airification of cities: making sense of the impact of peer to peer short term letting on urban functions and economy. *Proceedings of the Annual Congress of the Association of European Schools of Planning*, Lisbon 11-14 July 2017
- Randelli F., Lombardi M. (2014) The Role of Leading Firms in the Evolution of SME Clusters: Evidence from the Leather Products Cluster in Florence. *European Planning Studies*, 22 (6), pp. 1199-1211
- Rossi, A. (2018). *The sharing economy in the Italian cities: an analysis of Airbnb in Venice*. Tesi di laurea Magistrale in Economia Internazionale, Università di Padova.
- Rullani E., Micelli S., Di Maria E. (2000), *Città e cultura nell'economia delle reti*, Bologna: Il Mulino.
- Russo, M., Caloffi, A., Rossi, F. & Righi, R. (2019). Innovation intermediaries and performance-based incentives: a case study of regional innovation poles. *Science and Public Policy*, 46 (1), pp. 1–12.
- Sacco, P. L., Ferilli, G., Blessi, G. T., & Nuccio, M. (2013). Culture as an Engine of Local Development Processes: System-Wide Cultural Districts II: Prototype Cases, *Growth and Change*, 44(4), 571-588.
- Santagata, W. (2002). Cultural districts, property rights and sustainable economic growth. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(1), 9-23.
- Scott A.J. (1996). Le industrie d'arte, di moda e di prodotti culturali di Los Angeles:

dinamiche competitive e dilemmi politici in un complesso che produce immagine multimediale. *L'Industria*, 1, pp. 137-159

Scott, A. J. (2008). *Social economy of the metropolis: Cognitive-cultural capitalism and the global resurgence of cities*, Oxford: Oxford University Press.

Throsby, D. (1999). Cultural capital. *Journal of Cultural Economics*, 13(1-2), pp. 3-12.

Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*, 60, pp. 69-81.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), pp. 687-705.

Sezione II. La Bellezza Organizzativa. A cura di **Vincenzo Cavaliere con Sara Lombardi, Martina Mori, Sara Sasseti**

1. Introduzione

La bellezza e la cultura del bello è un argomento di storico fascino per l'uomo che fin dai tempi più antichi ne ha ammirato le peculiarità ricercandola nei diversi aspetti della propria vita. È un elemento che circonda l'attività umana: si pensi alla relazione della bellezza col benessere o col successo lavorativo.

Il concetto di bellezza a lavoro e delle organizzazioni ha ricevuto molta attenzione negli ultimi tempi, il riferimento non è solo rispetto la bellezza dei materiali associati all'organizzazione, come le strutture o l'arredamento interno, ma alla bellezza stessa dell'organizzazione e dei suoi componenti, i quali riguardano la bellezza principalmente immateriale. La continua ricerca di soluzioni in grado di garantire un vantaggio competitivo ha focalizzato l'attenzione, oltre al mercato e ai meccanismi che ne regolano il funzionamento, anche alla struttura e ai processi aziendali interni, elementi caratterizzati da una propria bellezza. All'interno delle organizzazioni la bellezza si focalizza su ciò che definiamo piccole bellezze, elementi che non richiedono alcun grande esercizio di creatività o di immaginazione; ma che scaturiscono negli altri un'esperienza diretta e sentita tale da definire l'organizzazione bella.

Questa relazione si aprirà innanzitutto con l'analisi del concetto di bellezza fornendo anche indicazioni concettuali sulla dimensione estetica che vedremo essere elemento imprescindibile nello studio della bellezza.

La seconda sezione focalizza l'attenzione all'interno degli studi scientifici con l'obiettivo di individuare l'utilizzo del concetto e la sua teorizzazione all'interno dei filoni di ricerca osservati. Partendo dalla matematica e dalle scienze naturali, vedremo che in letteratura sono stati individuati alcuni possibili attributi che definiscono la bellezza nella disciplina della teoria economica.

La terza sezione si concentra sull'estetica all'interno delle organizzazioni. Si osserverà che il contenuto della ricerca sull'estetica organizzativa assume principalmente due caratteri: un carattere strumentale allo studio di fenomeni organizzativi ed un carattere puramente estetico. Saranno di seguito osservati gli approcci adottati dagli studi di estetica organizzativa, individuando lo stile di ciascun approccio, la focalizzazione e le caratteristiche principali.

Nella quarta sezione vengono presentati due recenti studi che affrontano la tematica dell'estetica e della bellezza all'interno delle organizzazioni. Il primo studio concettuale suggerisce un filone teorico basato sulle esperienze ed elabora una metodologia utile a condurre un'indagine estetica organizzativa; il secondo studio empirico è un esempio applicato di un alternativo utilizzo della dimensione estetica in ambito organizzativo considerandola elemento determinante per la saggezza organizzativa, fondamentale per assumere decisioni efficaci da parte delle organizzazioni.

La sezione successiva presenterà l'attività di disseminazione svolta presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze dove ha avuto luogo un workshop sulla "Bellezza organizzativa" coordinato dal Professor Vincenzo Cavaliere. In tale occasione sono stati proposti due casi studio; studenti, operatori economici del territorio e istituzioni, hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con due aziende dedite alla

ricerca della bellezza all'interno delle proprie organizzazioni, strutture e processi: Vetrya e JSB-Solutions.

La relazione si concluderà con una breve riflessione del lavoro svolto e sugli sviluppi futuri della ricerca nell'analisi della bellezza organizzativa attraverso la prospettiva estetica.

2. Definizioni e Concetti Teorici

2.1. Il concetto di bellezza

Spesso quando si parla di bellezza si richiama il senso dell'estetica, ma è importante considerare che questi due termini non rappresentano indistintamente lo stesso concetto. È necessario cogliere le caratteristiche e peculiarità di ciascuno.

Da un punto di vista etimologico, il dizionario della lingua italiana definisce la bellezza come una qualità capace di appagare l'animo attraverso i sensi, diventando oggetto di meritata e degna contemplazione (Devoto, Oli, Trifone & Serianni, 2010).

L'origine teorica del termine "bellezza" risale all'epoca greca e il primo documento in cui questo concetto viene teorizzato è il *Simposio*. Platone nella sua opera considerava la bellezza uno dei tre primi archetipi, insieme alla verità e al bene. Egli rifletteva non solo relativamente alla fisicità dell'essere umano, e quindi all'aspetto dell'estetica nella prima forma collegata alle percezioni, ma anche sulle belle abitudini dell'anima e sulle belle convinzioni (Lee & Lyod, 2005).

Relativamente l'estetica, questa inizialmente rappresentava la disciplina riguardante la conoscenza sensibile o la percezione: le prime teorie nacquero innanzitutto all'interno della disciplina filosofica dedicata alle riflessioni sulla bellezza e sull'arte. Per gli antichi greci questo concetto si riferiva esclusivamente alla poesia, alla musica, alla danza e alla mimica, in seguito il suo significato prevalente si è radicato nella disciplina del "bello", in riferimento alla dimensione naturale e in particolare a quella artistica e produzione di opere di arte (Strati, 1992).

Queste riflessioni permettono di comprendere il ruolo della bellezza all'interno delle possibili attribuzioni di cui l'estetica può far uso: esistono diverse qualità estetiche quali ad esempio l'eleganza, l'armonia, l'autenticità e l'equilibrio; tuttavia, la bellezza e il suo opposto, l'*ugliness* (il brutto), può essere considerata l'attribuzione estetica iconica di riferimento (Van Aken *et al.*, 2012).

2.2. La bellezza - dalle scienze matematiche e scienze naturali...

Volgendo lo sguardo verso le discipline scientifiche, il concetto di bellezza è presente e utilizzato per elevare e attribuire maggior valore e prestigio agli elementi oggetto di studio.

I primi ambiti disciplinari in cui è possibile individuare studi sul concetto di bellezza sono le scienze matematiche e le scienze naturali. Questi campi di ricerca teorizzano la bellezza valutando e riflettendo su una serie di caratteristiche attribuibili specificatamente alle

componenti di ricerca oggetto di analisi quali le definizioni, i teoremi, le prove, le equazioni, i modelli e le teorie.

Relativamente la categoria dei teoremi ad esempio, nelle scienze della matematica la definizione della bellezza è collegata alla nozione di “serietà”, elemento essenziale per definire un teorema come “bello”. Nella matematica il concetto di serietà di un teorema a sua volta richiede due qualità specifiche rappresentate dalla generalità e profondità. Questo permette di comprendere la numerosità di attributi che un elemento di ricerca deve possedere o circoscrivere per essere qualificato come una bellezza matematica.

Gli scienziati naturali nel loro campo di studi hanno elaborato due elementi utilizzati come “criteri” per individuare la bellezza della scienza: prendendo come base di analisi l’esempio specifico della teoria della relatività di Einstein, i criteri che forniscono indizi utili per decidere se una teoria è bella o meno sono gli attributi affettivi quali la «stranezza», «meraviglia» e «sorpresa», e la capacità di «connessione» con altre teorie (Lee & Lloyd, 2005).

È evidente che nella disciplina scientifica il concetto di bellezza è associato a caratteristiche che rendono autorevole l’oggetto della ricerca. L’autorevolezza di una teoria, di una definizione, di un modello, di un teorema, prova o equazione è riferita a molti elementi che verranno presentati più avanti; il più frequente è il concetto di “verità”. Il focus è sul livello della verità, ma con differenze a seconda del campo di studi in essere: la realtà in cui la “verità” si applica alla matematica è astratta e definita all'interno del sistema dagli assiomi impiegati; nelle scienze naturali, al contrario, si affronta una realtà distinta dai meccanismi formali impiegati, cioè sottoposta a verifica empirica.

Le riflessioni sulla bellezza in matematica e scienze naturali procedono così sulla base di principi a disposizione di ogni osservatore per misurare la grandezza della bellezza, determinando ogni qualvolta specificazioni frutto di multipli argomenti e convinzioni che vengono definiti complessivamente attributi.

2.3 ...alla bellezza nella teoria economica

La teoria economica fa un esteso e crescente uso della matematica che come abbiamo visto ha una determinata aspettativa di apprezzamento della bellezza. Tuttavia, come le scienze naturali, l’economia si riferisce a fenomeni del mondo reale e le sue teorie o proposizioni sono soggette a verifica empirica. Sulla base di Rota (1997) che focalizzava le proprie riflessioni sulla bellezza matematica, Lee & Lloyd (2005) hanno individuato alcuni possibili attributi applicabili nella teoria economica. Partendo dalla matematica e dalle scienze naturali, l’analisi è confluita in una serie di attributi utili a qualificare le ricerche della teoria economica: generalità, semplicità, simmetria, profondità, sorpresa e realismo. Il realismo non è un attributo elencato dai matematici, ma è un attributo considerato da alcuni scienziati naturali e risulta pertinente anche alla disciplina dell’economia per la stessa ragione delle scienze naturali, ovvero lo scopo della teoria stessa di spiegare ciò che viene osservato nel mondo reale.

Lo sviluppo dell’industrializzazione e della gestione scientifica del lavoro avvenuta dalla fine del diciannovesimo secolo ha portato la teoria economica ad una totale focalizzazione verso

il concetto di efficienza e efficacia della standardizzazione. Questi principi dettavano gli obiettivi di produzione e dominavano completamente le menti e le azioni del manager nella predisposizione delle procedure e dinamiche attuate nell'organizzazione del lavoro dei propri dipendenti.

Nel ventesimo secolo, l'evoluzione delle teorie dell'*Human Resource Management* e dell'*Organizational Behavior* e lo sviluppo dell'economia della conoscenza ha portato le organizzazioni a rendersi conto che le «risorse umane» non vogliono essere gestite da regole obsolete, ma ci sono altri aspetti che si intrecciano con i bisogni e valori fondamentali dei dipendenti. Gli anni '90 e il successivo ventunesimo secolo è iniziato con la presenza di numerosi studi che evidenziano la maggiore reattività e attenzione delle organizzazioni moderne agli aspetti della vita delle persone quali ad esempio la creazione di valore, le sensazioni e il significato, e le esperienze. Le relazioni dei propri dipendenti assumono così molta importanza. Riprenderemo nel corso del presente documento il tema della conoscenza organizzativa e le sue caratteristiche.

3. La bellezza e l'estetica nelle organizzazioni

Nella sezione precedente è stato possibile comprendere il motivo che ha portato le organizzazioni a dover andare oltre le proprie necessità di efficienza e efficacia rivolgendo maggior attenzione verso i bisogni dei propri dipendenti da prospettive alternative. La prospettiva estetica potrebbe essere una metodologia utilizzabile da parte delle organizzazioni e da parte della ricerca per contribuire alla loro crescita e miglioramento.

Una prima motivazione a supporto di questa prospettiva è rappresentata dai suddetti cambiamenti del ruolo delle esperienze e delle sensazioni, tra cui quelle estetiche, nella vita quotidiana delle persone. È piuttosto diffusa e determinante l'idea che nessuno dovrebbe trascorrere parte significativa della sua vita (tempo e rilevanza) in un ambiente che considera brutto: *la bellezza non deve essere solo un lusso della vita*. Inoltre, l'attenzione del management verso aspetti maggiormente irrazionali quali la spiritualità, le passioni e le sensazioni per comprendere maggiormente le dinamiche alla base del miglioramento del benessere organizzativo permette di pensare alla bellezza nel contesto lavorativo come un *importante catalizzatore* che potrebbe migliorare l'impegno affettivo e incrementare le prestazioni efficaci ed efficienti dei lavoratori (Van Aken *et al.*, 2012).

Queste riflessioni permettono di comprendere però che nella vita organizzativa l'estetica non è osservabile in forma pura, ma si basa su percezioni, processi analogici personali e su dinamiche evocative che attribuiscono legittimità all'espressione e al diritto di esprimersi (Strati, 1992).

È importante che la ricerca, nell'adottare una prospettiva estetica per lo studio delle organizzazioni, consideri queste implicazioni. Barnard nel suo libro "*The Functions of the Executive*" (1968) in relazione alla prospettiva estetica affermava che «*The terms pertinent to it are "feeling," "judgment," "sense," "proportion," "balance," "appropriateness." It is a matter of art rather than science, and is aesthetic rather than logical*» (p.235). La

prospettiva estetica riguarda perciò le modalità con cui gli individui e i gruppi agiscono all'interno delle organizzazioni, tenendo conto dei loro sentimenti, desideri, gusti, talenti e passioni (Strati, 2010). Ciò determina per la ricerca la necessità di forme alternative di analisi quali le forme di rappresentazione artistiche.

Nei primi studi del Novecento e successivi la ricerca ha adottato maggiormente un approccio descrittivo riguardo l'estetica delle organizzazioni. Nonostante le evidenze evidenziassero la presenza di esperienze estetiche da parte delle risorse umane inserite all'interno delle organizzazioni, queste non sono state approfondite e indagate (De Groot, 2014).

Le forme di rappresentazione giocano un ruolo diretto in termini di metodi utilizzati.

3.1 L'estetica nella ricerca organizzativa

Il diverso impiego del concetto di estetica negli studi organizzativi differenzia il metodo e il contenuto delle ricerche. Si parla di estetica organizzativa come di un approccio gestionale "capace di sentire" – e quindi estetico – e progettuale verso il futuro.

Il contenuto della ricerca sull'estetica organizzativa può assumere due principali caratteri: un carattere strumentale allo studio di fenomeni organizzativi oppure un carattere puramente estetico. Nel primo caso, gli studi considerano le questioni di ricerca organizzativa principalmente orientate verso l'efficienza e l'efficacia considerando quindi l'estetica come un criterio di giudizio. Si pensi ad esempio al taylorismo e alla gestione scientifica del lavoro: ciò che qualifica un lavoro come bello è il raggiungimento di determinati standard e obiettivi misurati e predisposti in ottica di efficienza. Si noti come questa prospettiva di bellezza collegata al raggiungimento degli standard e obiettivi prefissati risulti tutt'oggi dominante nelle organizzazioni moderne: l'affermazione "funziona stupendamente" allude ad un funzionamento senza problemi, efficiente, esattamente come previsto; la realizzazione degli ideali di gestione del ventesimo secolo della pianificazione e del controllo (Taylor & Hansen, 2005). Molti approcci del fenomeno estetico organizzativo vengono definiti positivisti o semplicemente funzionalisti poiché basati esclusivamente su metodi analitici e razionali, privilegiando le «dimensioni mentali, cognitive e razionali» dell'azione sociale e mostrando interesse solo all'utilitaristico e alle qualità strumentali, reprimendo il «pathos» o «dimensione espressiva» della vita organizzativa (Dan Eugen Ratiu, 2017).

La seconda prospettiva di indagine è caratterizzata dai temi estetici che affrontano la sensazione quotidiana dell'organizzazione, in ottica di bellezza e bruttezza, o contenuti estetici che appartengono alle principali tematiche oggetto di interesse nelle ricerche organizzative. Questa prospettiva di ricerca estetica radica i propri principi di analisi sulla capacità di connessione e condivisione dei risultati. In particolare, se il sentimento di ciò che fa parte di un gruppo è espresso attraverso forme estetiche, la letteratura sulla relazionalità, adotta l'estetica come forma fondamentale di indagine sull'azione sociale. Il sentimento estetico costituisce in questo caso una connessione attiva nell'organizzazione, capace di discriminare tra i partecipanti alla vita organizzativa, aggregandone alcuni rispetto ad altri (Strati, 2010).

In sintesi, i metodi utilizzati nella ricerca organizzativa relativamente la dimensione estetica seguono due principali processi: il primo consiste in un processo metodologico intellettuale

caratterizzato dalla costruzione di strumenti classici della ricerca della scienza sociale; il secondo fa uso di metodi artistici che richiamano e richiedono l'utilizzo di pratiche artistiche. Questa distinzione ci permette di fare alcune considerazioni sulla tipologia di studi estetici presenti nella letteratura organizzativa.

La letteratura delle scienze sociali è principalmente dominata da studi di estetica organizzativa a contenuto strumentale: questa grossa fetta di letteratura contiene la maggior parte del lavoro svolto circa l'estetica organizzativa che impiega la forma artistica come metafora organizzativa. L'organizzazione in questi studi viene paragonata ad un teatro e attraverso processi di *role-play*, simulazioni e staff cabaret si impiega il processo metodologico intellettuale per raffigurare le dinamiche produttive o gestionali in ottica di costruzione di un clima organizzativo migliore, fornire un'esperienza di formazione professionale non convenzionale o per permettere di identificarsi nei valori della cultura aziendale. Si tratta di studi in cui si attua un'analisi critica della situazione organizzativa sul piano estetico e emozionale per stimolare l'autoriflessione sulla quotidianità lavorativa.

I metodi artistici impiegati come processo metodologico prevedono l'utilizzo di forme artistiche per lavorare sul comportamento individuale: la pratica dello psicodramma usa il teatro per arrivare a problemi individuali e organizzativi. Questa modalità di analisi è tipica della terapia d'arte.

Vi è un'ulteriore area di studio che considera l'organizzazione e la cultura organizzativa secondo la determinazione dei prodotti in termini di valore simbolico o estetico piuttosto che sul valore di utilizzo. Si tratta di studi riguardanti organizzazioni di settori in cui l'esperienza estetica (conoscenza sensoriale appresa direttamente dalle proprie sensazioni) è più importante della funzionalità. Questa parte di letteratura rappresenta il tipo di estetica analitica radicata nell'applicazione della scienza al mondo sociale.

Infine, vi sono degli approcci che usano i metodi artistici per esplorare le esperienze sensoriali. Si tratta dell'area di ricerca ancora non abbastanza esplorata e approfondita. In questo approccio, l'utilizzo di forme artistiche per esaminare le questioni relative alla bellezza offre un mezzo capace di catturare e comunicare l'esperienza percepita, l'influenza e gli aspetti della conoscenza tacita relativa alla realtà quotidiana e istantanea delle organizzazioni. Questa modalità di analisi è composta da due componenti chiave: l'impegno dei sensi e la focalizzazione sulle esperienze dei soggetti (Taylor & Hansen, 2005).

3.2. Gli approcci estetici negli studi organizzativi

La panoramica generale della letteratura fornita dalla precedente sezione permette di osservare la capacità delle forme artistiche di mostrare come gli individui si muovono, creano e conducono le loro vite all'interno delle organizzazioni.

Al centro di tutti questi approcci vi è la comprensione sensoriale del ricercatore e della sua esperienza estetica dei fenomeni organizzativi studiati. Attraverso la sua empatia e le proprie sensibilità artistiche, il ricercatore presenta la propria comprensione dell'esperienza dei membri organizzativi.

Gli studi condotti sulla dimensione estetica del lavoro e dell'organizzazione possono essere meglio compresi alla luce di quattro stili principali di ricerca: l'approccio archeologico, l'approccio logico-empatico e l'approccio estetico che si avvicinarono alla fine degli anni '80 e agli anni '90 nell'ambito degli studi organizzativi simbolistici e culturali, e l'approccio artistico che si è sviluppato nei primi anni 2000. Le differenze tra i quattro approcci riguardano lo stile del ricercatore nella conduzione della ricerca e l'insieme delle caratteristiche della dimensione estetica dell'organizzazione, le quali ricevono la massima attenzione. Questi approcci complessivamente rappresentano un contributo originale e critico allo studio delle organizzazioni, inoltre evidenziano le caratteristiche estetiche relative alle nuove forme di cittadinanza organizzativa che, anche se soggette a asimmetrie di potere, considerano il diritto alla differenza individuale come pilastro centrale dell'eguaglianza sociale, piuttosto che alla generalizzazione (Strati, 2010).

Approccio archeologico. Il riferimento all'archeologia dell'approccio archeologico prevede l'immedesimazione di coloro che lo adottano in un archeologo o artista che studia una qualche forma di civiltà. Attraverso metodi di ricerca qualitativa e metodi qualitativi viene analizzata l'identità organizzativa indagando sull'estetica di un logo aziendale e dell'immagine di un'organizzazione, indagando sulla visualizzazione dell'organizzazione, credenze e miti dell'ambiente organizzativo. Il focus delle analisi è sul simbolismo nella vita organizzativa: vengono studiate le architetture organizzative come tracce dei valori prevalenti nelle filosofie manageriali. La dimensione estetica viene considerata come elemento della cultura organizzativa, tuttavia il focus della gestione simbolica rende l'estetica ausiliaria rispetto al simbolismo.

Approccio empatico-logico. In questo approccio, il processo di ricerca si articola in tre fasi interagenti, in cui l'esperienza estetica si confronta con la riflessione analitica: (1) la fase di immersione nel contesto organizzativo studiato; (2) la fase dell'interpretazione; (3) la fase dell'illustrazione dei risultati della ricerca. Nella prima fase la conoscenza empatica prevale permettendo al ricercatore di abbandonarsi all'intuizione passiva, interrogandosi sulle sensazioni percepite dal contesto. La seconda fase consiste nell'interpretazione che determina nella terza fase l'applicazione di metodi logico-analitici per illustrare i risultati della ricerca. L'attenzione è rivolta verso il *pathos* degli artefatti organizzativi che compongono il paesaggio simbolico che ne mette in risalto criticamente la caratteristica di controllo organizzativo.

Approccio estetico. Lo stile del ricercatore è verso la comprensione empatica e l'osservazione costituita da tre componenti: la conoscenza sensoriale della pratica di lavoro; il giudizio sensibile e estetico sul lavoro e sull'organizzazione; l'arte della performance degli individui e gruppi nella routine organizzativa. Questo approccio cerca di individuare la presenza di una negoziazione continua, collettiva, sociale dell'estetica organizzativa nella quotidianità di lavoro nelle organizzazioni, ossia nella pratica sociale che in esse viene svolta. Questo processo di analisi si fonda sulla materialità della vita quotidiana nelle organizzazioni e sui processi di interazione di chi fa ricerca sia con gli attori organizzativi, sia con le comunità di studiosi di organizzazione. Viene riservata la massima attenzione ai micro-processi organizzativi attivati e vissuti dagli individui nella loro quotidianità lavorativa, alle micro-pratiche sviluppate, agite e negoziate e alla conoscenza sensibile basata sulla corporeità delle facoltà precettivo-sensoriali e del giudizio sensitivo-estetico.

Approccio artistico. Questo approccio è caratterizzato da una certa ibridazione dell'energia artistica creativa con il ragionamento. Il focus è sulla creatività e sul sentimento del gioco (*playfulness*) delle interazioni organizzative concentrandosi sull'esperienza artistica allo scopo di raccogliere informazioni sulla gestione dei processi organizzativi, anche quando questi non si svolgono nel campo dell'arte.

4. La bella e la brutta organizzazione

«a beautiful organization is an organization whose stakeholders share a sustainable positive aesthetic judgment on it»

(Van Aken, De Groot & Weggeman, 2012; p. 8)

La definizione di bella organizzazione qui proposta evidenzia un elemento molto importante: la condivisione di un giudizio. Raramente tutti gli stakeholder presentano un giudizio estetico positivo sostenibile sulla loro organizzazione ed i giudizi estetici positivi non presentano gli stessi punteggi sulla scala Stendhal. Possiamo affermare che un'organizzazione può essere considerata bella se esiste un certo livello di consenso tra gli stakeholder. Un giudizio estetico positivo non implica che gli stakeholder giudicano tutto bello nella loro organizzazione.

Sia dal punto di vista del design che della ricerca, una brutta organizzazione è importante quanto la bella organizzazione. Purtroppo, la predisposizione alla manifestazione di questo giudizio è molto più alta rispetto la precedente poiché questo aspetto è molto più intuitivo e comune ed è abbastanza facile da creare e sviluppare; si pensi ad esempio alle organizzazioni caratterizzate da una leadership abusiva. Questo particolare contesto lavorativo può essere una fonte di esperienze estetiche negative e, se costante nel tempo, può facilmente portare a giudizi estetici negativi. È evidente che la letteratura sulle brutte esperienze si riferisce principalmente ad eventi negativi e alle relative conseguenze quali bullismo, infelicità percepita e licenziamenti.

È importante notare che il giudizio personale circa un'organizzazione determina conseguenze dirette: la bellezza frutto di un giudizio positivo può portare ad un impegno affettivo positivo e prestazioni migliori mentre un giudizio negativo può portare al ritiro dei dipendenti, al loro silenzio, assenteismo, turnover e alienazione dal lavoro.

Il tema della bellezza all'interno delle organizzazioni è affrontato nell'analisi di alcune dimensioni organizzative.

4.1 Le dimensioni organizzative

Relativamente agli studi di management, gli accademici hanno ridefinito nel corso degli anni il concetto di bellezza all'interno di questo campo di ricerca, compiendo dei progressi anche per quanto riguarda *l'arte del management*. La stragrande maggioranza degli studi sull'arte del management si riferiscono al mestiere del management, qualificando il management come un processo artigianale che si concentra sulla destinazione e sull'arte che tenta di apportare qualcosa di nuovo. La bellezza non è intrinsecamente associata a qualsiasi tipo di mestiere o arte. Questi studi considerano la bellezza nelle organizzazioni in riferimento alle

craft skills e abilità eccezionali delle proprie risorse (Taylor, 2013) che vengono studiate seguendo una chiave di lettura basata sugli impulsi artistici: l'analisi di questi elementi non necessitano eccessiva creatività o immaginazione; è semplicemente la situazione in cui qualcosa è svolto o fatto così bene, che scaturlisce negli altri un'esperienza diretta e sentita che li porta a qualificarla bella. Queste craft skills vengono così definite *piccole bellezze*: piccoli momenti in cui ad esempio viene fornita un'osservazione particolarmente astuta oppure quando una piccola cosa funziona perfettamente. Si tratta di craft skills eccezionali anche quando si riferiscono all'umorismo, comunicazione interpersonale, politica organizzativa o altro.

La comprensione estetica della vita organizzativa può rappresentare una metafora epistemologica, una forma di conoscenza diversa da quella basata su metodi analitici; gran parte della ricerca organizzativa in prospettiva estetica si è concentrata infatti sull'analisi oggetti fisici dell'organizzazione (Strati, 1992;1996) e sui vantaggi connesso all'utilizzo dell'analisi estetica delle organizzazioni. Alcuni tipi di conoscenza forniscono la base per l'immaginazione della realtà organizzativa, attraverso un artefatto cognitivo sia analitico che intuitivo.

«An artifact may be defined as '(a) a product of human action which exists independently of its creator, (b) intentional, it aims, that is, at solving a problem or satisfying a need, (c) perceived by the senses, in that it is endowed with its own corporality or physicality» (Gagliardi: p.3).

L'estetica nella vita delle organizzazioni non è osservabile in forma pura ma si basa su allusioni personali, sui processi analogici personali e sulle dinamiche evocative che attribuiscono la legittimità dell'espressione e il diritto di esprimersi ai partecipanti. L'estetica delle organizzazioni può assumere così la forma di argomento di analisi, una linea di studio o un oggetto in sé e quindi maggiormente specifica e approfondita. Questo stile di analisi maggiormente tradizionale e accreditato nella teoria dell'organizzazione divide lo studio delle organizzazioni e delle caratteristiche in un certo numero di segmenti o fasi: le caratteristiche del prodotto, degli ambienti di lavoro e delle culture organizzative.

Kant considerava la bellezza come una componente doppia: da un lato il filosofo considerava la *bellezza libera* collegata ad un'esperienza della bellezza come piacere disinteressato, non connesso ad un guadagno materiale o immateriale; che risulta perciò indipendente da qualsiasi rappresentazione di un fine determinato. Dall'altro vi è la bellezza dipendente (o funzionale) che risponde a specifiche esigenze funzionali e proprietà estetiche; e risulta perciò subordinata al concetto di ciò che l'oggetto deve essere. Il potere funzionale rappresenta quindi un pre-requisito fondamentale per la bellezza a lavoro che richiama una relazione logica-estetica (Van Aken et al., 2012). In quest'ottica, un'entità è definita come "funzionalmente buona" se ha tutto ciò che è necessario per svolgere la propria funzione secondo la prassi comune o secondo le specifiche. Resta da comprendere questo valore aggiunto, questo "non so che" o X: la letteratura non fornisce regole specifiche nel definire l'extra del valore. Relativamente lo studio di un prodotto organizzativo in termini estetici, è indispensabile un'indagine sugli sviluppi passati e presenti nel settore del design industriale, ovvero della progettazione del prodotto industriale. Solo in alcuni contesti si è raggiunta

l'unione tra la cultura dell'imprenditore e quella dell'artista del prodotto: si tratta dell'ideale di un prodotto industriale, in termini non solo di utilità ma anche di bellezza (Strati, 1992).

Relativamente l'analisi estetica del contesto lavorativo, il design dell'organizzazione presenta considerazioni e problematiche diverse legate al fatto che un ambiente in cui una persona trascorre la propria vita lavorativa può essere qualificato antiquato o moderno, ma spesso si tratta di una questione casuale. La domanda che sorge spontanea riguarda l'utilità di indagare sull'esistenza di una stretta relazione tra la cultura di un'organizzazione e la cultura dell'architetto che ha progettato gli edifici? Gli architetti prestano molta attenzione ai requisiti dei loro clienti e sponsor, ma le convinzioni degli architetti riguardanti lo stile architettonico e l'estetica sono sviluppate all'interno della loro classe professionale, perciò è evidente come spesso vi siano delle differenze tra gli input estetici provenienti da stakeholder differenti.

L'aspetto maggiormente interessante in termini di ricerca organizzativa estetica è rappresentata dalla cultura organizzativa. Relativamente la cultura organizzativa e il rapporto con l'immagine dell'organizzazione, le organizzazioni attuali sono molto lontane dalla condizione che Degot nel 1987 descriveva nel suo ritratto del manager come artista molto lontano dall'attività che è chiamato a gestire. L'attenzione della ricerca era spostata verso l'estetica delle prestazioni manageriali anziché sul pathos dell'arte organizzativa. I manager che dividono e separano la bellezza di un prodotto dalla sua utilità e offrono l'immagine dell'arte come "abbigliamento" della tecnologia, raramente vengono indicati come artisti e non possono essere considerati e compresi come tali. Piuttosto, questi studi hanno portato alla luce gli ideali e i sensi del dovere che creano ponti vitali tra arte e organizzazione.

Gli ultimi sviluppi dell'estetica negli studi organizzativi derivano ampiamente dalla ricerca di metodi alternativi di costruzione della conoscenza. Dall'epoca di Nietzsche, il pensiero filosofico ha convenuto che la conoscenza esperienziale o estetica non costituiscono solamente modalità separate di conoscenza, ma dipende da altre forme di sapere come quelle derivate dal pensiero razionale e crescono dalle esperienze estetiche. La conoscenza estetica offre una consapevolezza fresca e, sebbene non sia possibile formalizzarla, permette di vedere attraverso una nuova prospettiva. Nella letteratura organizzativa questo trova la sua voce più forte nell'idea della conoscenza tacita di Polanyi (Taylor *et al.*, 2005). Nello specifico, la conoscenza presente all'interno delle organizzazioni è composta da due dimensioni: la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita. Polanyi (1962) considerava la dimensione tacita della conoscenza come fondamento di tutta la conoscenza poiché determina evidenze che risultano inspiegabili dalla conoscenza esplicita; si pensi ad esempio al tocco di chi suona il pianoforte, il diverso tocco che ciascun artista applica nel suonare provoca emozioni diverse sia per una persona, sia più persone. La conoscenza tacita corrisponde approssimativamente alla conoscenza sensoriale/estetica, in particolare perché è spesso in contrasto con la conoscenza intellettuale/esplicita.

Una principale difficoltà nel trasferimento e condivisione del contenuto della conoscenza tacita è legato al processo di "traduzione" del sapere in linguaggio comune. In prospettiva estetica si parla di *muteness* dell'estetica in riferimento alla difficoltà di formalizzazione a parole dell'aspetto estetico circa l'esperienza quotidiana che risulta non essere legittimato nella maggior parte delle organizzazioni. È difficile parlare e riflettere circa le proprie

esperienze da una prospettiva estetica, e di conseguenza l'esperienza estetica sembra debole o addirittura inesistente (Taylor, 2002). Tuttavia è importante considerare che la comprensione estetica della vita organizzativa, sottolinea l'aspetto tacito e la corporalità del sapere nella pratica (Taylor *et al.*, 2005).

La questione di *muteness* estetica si estende oltre il dominio della ricerca poiché la letteratura fornisce elementi che evidenziano degli effetti sulle pratiche organizzative quotidiane. Una prima influenza è nell'armonia organizzativa: una discussione in senso estetico dell'azione organizzativa è probabilmente critica mentre i membri organizzativi tendono ad evitare conflitti e disaccordi aperti, poiché è difficili, spiacevoli e potenzialmente costosi. Tuttavia, i conflitti e disaccordi possono migliorare la qualità decisionale sollevando importanti questioni celate dietro l'armonia organizzativa. Una discussione in chiave estetica potrebbe assorbire risorse organizzative senza fornire un immediato ritorno diretto in termini di risultati strumentali, minando quindi l'efficienza organizzativa. Inoltre, una discussione sull'estetica organizzativa potrebbe indebolire la posizione di potere e efficacia del leader poiché distrae dall'immagine di un manager potente ed efficace: un manager che si occupa di fare qualcosa di bello è considerato meno potente e meno efficace. La forza è associata alla brutalità, mentre la bellezza è associata alla debolezza (Taylor, 2002).

Sulla base delle precedenti considerazioni, possiamo quindi considerare che il termine "estetico" viene utilizzato negli studi organizzativi in senso generale, per riferirsi a tutti i tipi di esperienza sensoriale e non semplicemente a sperimentare ciò che è socialmente descritto come "bello" o definita come "arte". Nel senso generale, l'esperienza estetica include:

- una forma di conoscenza sensoriale (diversa dalla conoscenza intellettuale): spesso inconscia o tacita e ineffabile, cioè non traducibile formalmente a livello letterale;
- una forma di azione espressiva: disinteressata a forma di impulso e da una modalità di sentimento piuttosto che dall'oggetto (l'opposto dell'azione impressionante rivolta a fini pratici);
- una forma di comunicazione (diversa dal discorso) che può avvenire nella misura in cui le azioni espressive - o gli artefatti che questi producono - diventano oggetto della conoscenza sensoriale e quindi un modo di passare e condividere modi particolari di sensazione o conoscenza ineffabile.

4.2 Lo stato dell'arte della ricerca organizzativa

La presente sezione offre una panoramica generale degli studi della letteratura alla luce degli approcci estetici finora descritti. Come noto, il campo di ricerca afferente l'estetica organizzativa, si è occupata in gran parte di analizzare la bellezza degli prodotti materiali associati alle organizzazioni, tuttavia la bellezza a lavoro può essere associata anche ad altri filoni quali *l'Organizational Development*, la psicologia positiva, *l'happiness research*, *l'humanistic management* e il *Total Quality Control* (van Aken *et al.*, 2012).

È importante sottolineare che l'attenzione alla dimensione estetica non significa che le dimensioni organizzative indagate si avvalgono sempre del linguaggio dell'estetica oppure si abbia sempre il gusto per il bello o il disgusto per il brutto nella vita quotidiana delle organizzazioni, ma questa prospettiva fa riferimento all'esperienza estetica come strumento

di analisi all'interno delle organizzazioni. La comprensione estetica delle organizzazioni evidenzia l'indebolimento dell'esclusiva dipendenza dalla ragione (dal punto di vista razionale e mentale) degli studi sui fenomeni sociali in ambienti organizzativi poiché viene presa in considerazione la conoscenza pratica, sperimentata e sostenuta dai sensi.

Un primo studio da sottoporre all'attenzione è quello condotto da van Aken e colleghi (2012): gli autori hanno cercato di comprendere come il concetto di bella organizzazione o di bellezza lavorativa possa aiutare a progettare e sviluppare organizzazioni percepite dai propri stakeholders come belle organizzazioni e contesti lavorativi belli.

La comprensione estetica proposta nel suddetto studio, si basa su un processo analitico che considera la bellezza non come quella dei prodotti materiali associati all'organizzazione, come la bellezza di un arredamento, ma alla bellezza dell'organizzazione stessa e delle sue componenti in gran parte immateriali. Si tratta di una desinenza di bellezza funzionale, che come noto consiste nella bellezza di un prodotto in relazione alla sua evidente funzionalità e di conseguenza determina un'esperienza estetica positiva. Emozioni simili possono emergere ad esempio in seguito ad un meeting dove un team è riuscito a risolvere un problema attraverso una risoluzione aperta, civilmente rispettosa e costruttiva facendo leva sui vari input proposti dai vari membri e creando un nuovo e promettente approccio verso il progetto in questione: "*People may even exclaim: "that was really beautiful!"*" (van Aken, et al., 2012; p. 4)

Possiamo definire questa analisi a due livelli. Il primo livello consiste nell'analisi dell'esperienza estetica frutto delle emozioni, che determina percezioni positive o negative - *PAEs / NAEs - Positive /Negative Aesthetic Experiences*. Il secondo livello è rappresentato dai giudizi estetici risultato della ragione/cognizione - *PAJs / NAJs_ Positive/Negative Aest. Judgments*. Ciò che differenzia i due livelli di analisi è il bias collegato alla richiesta diretta ovvero, rispetto i giudizi, le esperienze estetiche sono involontarie: non si può richiedere alle persone di provare un'esperienza estetica positiva, ma è possibile creare le condizioni (organizzative) che portino il soggetto a provare tale esperienza. All'opposto, è possibile richiedere un giudizio estetico poiché questo è un costrutto cognitivo. Nello specifico la proposta di van Aken e colleghi (2012) suggeriscono che una bella organizzazione non richiede che i propri stakeholder continuino a sperimentare la bellezza ma che sviluppino nel tempo un giudizio estetico positivo rispetto la propria organizzazione, struttura o lavoro. Lo strumento di analisi proposto nello studio prende spunto da Stendahl in 1817. Nel libro, *Naples and Florence: A Journey from Milan to Reggio*, l'autore descrive il totale annientamento sopraggiunto dalle emozioni di fronte all'arte fiorentina. Gli autori sulla base di questa fonte hanno definito la "*Stendhal scale*", una griglia a 7 punti positivi e 7 punti negativi che cerca di misurare l'esperienza estetica. Lo studio di van Aken *et al.* (2012) evidenzia la possibilità di produrre nel tempo giudizi estetici positivi (PAJ) condivisi all'interno delle organizzazioni nel caso in cui si manifestano PAE ricorrenti, evidenziando quindi la possibilità di intervenire sull'estetica organizzativa.

Nella pianificazione di un progetto di estetica organizzativa è necessario prevedere uno sviluppo delle sensibilità e di un linguaggio per condividere le esperienze estetiche e l'individuazione di ciò che gli stakeholder considerano come bellezza organizzativa: potrebbe risultare utile la creazione di un "laboratorio di bellezza" dove si definiscano delle azioni volte

a promuovere il verificarsi di PAE e evitare le NAE. Gli strumenti utilizzati dovrebbero rispondere a quesiti tipo: che cosa può rendere il tuo lavoro, il tuo prodotto, il tuo reparto o la tua organizzazione bellissima ai tuoi occhi e degli stakeholder? Nella tua linea di lavoro quali proprietà sono necessarie ad un prodotto per essere considerato buono? Secondo te, un prodotto non buono o abbastanza buono può ancora essere considerato bello? Per esempio, alcune persone potrebbero considerare un orologio antico e non funzionante ancora così bello per la sua apparenza, mentre altre persone potrebbero ritenere che la funzione dell'orologio come strumento sia così vitale da non poter essere bello se non funziona. Successivamente la fase di implementazione prevede la predisposizione di eventi che generino stimoli per le PAE cioè condizioni che riferite alla generazione di PAE sulla base di quanto appreso, deciso e pianificato. Di conseguenza, la rilevazione delle PAE precede lo sviluppo di giudizi estetici positivi. La rilevazione dovrebbe essere strutturata in modo da stimolare la condivisione dell'esperienza estetica da parte del soggetto intervistato, che potrebbe far leva sulle proprie capacità inter-relazionali e comunicative per descrivere le caratteristiche di questi eventi e gli effetti successivi (se presenti) di queste esperienze.

Le riflessioni sull'estetica e sulla metodologia dell'esperienza estetica ha aperto la strada agli studi di estetica organizzativa. Questo campo di ricerca assai giovane e ancora piuttosto inesplorato presenta numerosi aspetti e contenuti che necessitano di un ulteriore approfondimento. La ricerca è in continua evoluzione e sono numerosi gli studi in corso d'opera sull'estetica organizzativa che permetteranno una maggiore comprensione e contribuiranno alla letteratura su questo tema di affascinante e prestigioso valore.

Gli ultimi sviluppi dell'estetica negli studi organizzativi derivano ampiamente dalla ricerca di metodi di costruzione della conoscenza e condivisione sia dell'aspetto esplicito della conoscenza, sia dell'aspetto tacito: i lavoratori spesso sanno più di ciò che riescono a spiegare in termini formali, comprendono e conoscono anche se non sono in grado di dedurlo usando logiche analitiche e scientifiche. Ecco che la conoscenza estetica risulta essere quel tipo di conoscenza che riguarda le modalità con cui gli individui e i gruppi agiscono all'interno delle organizzazioni, tenendo conto dei loro sentimenti, desideri, gusti, talenti e passioni. Relativamente la conoscenza organizzativa, un recente studio pubblicato nel 2019 condotto da Akgün, Keskin e Kırçovalı, ha analizzato empiricamente 202 aziende turche incentrando il proprio studio sulla saggezza organizzativa ovvero la capacità delle aziende di attingere dal proprio bagaglio di conoscenze per un efficace processo decisionale. L'insieme delle conoscenze di un'azienda, secondo gli autori è il risultato dei giudizi, dell'etica, delle intuizioni e virtù, infine delle emozioni/sentimenti e azioni sull'organizzazione. Gli autori definiscono la capacità di utilizzare efficacemente tali conoscenze come saggezza organizzativa. In questo studio si considera il livello di saggezza organizzativa valutabile in base all'aderenza rispetto cinque pratiche: ragionamento, intuizione, virtù, prudenza ed estetica.

Uno degli strumenti attraverso cui gli individui / gruppi comprendono ed esprimono le proprie conoscenze, emozioni, etica, giudizi, virtù è rappresentato perciò dalle pratiche estetiche, che facilitano la comunicazione tra persone in un'organizzazione, e denotano la sensibilità e l'abilità delle persone di interagire con gli altri, relazionarsi con altre persone con empatia collettiva, e articolare le proprie intuizioni con gli altri all'interno dell'organizzazione (Akgün *et al.*, 2019). Lo studio ha dimostrato che le pratiche estetiche rappresentano un

antecedente fondamentale di innovatività del prodotto materiale. L'utilizzo di pratiche estetiche migliora la comunicazione del pensiero astratto durante i tentativi di sviluppo del prodotto: la pratica estetica consente alle persone di (1) immaginare e poi esprimere le proprie convinzioni tacitamente tenute l'un l'altro; (2) creare il dialogo facilitando il pensiero divergente; e (3) migliorare il pensiero collettivo per far fronte bene a questioni complesse legate all'innovazione (Akgün *et al.*, 2019; Strati 1999). I risultati dimostrano che la pratica estetica migliora anche le capacità sensoriali dei membri organizzativi poiché aiuta le persone a diventare maggiormente consapevoli e capaci di andare oltre i significati scontati verso lo sviluppo di novità, in particolare quando le soluzioni attuali non sono più efficaci riconoscendo aspetti, problemi e soluzioni legate all'innovazione da un'altra prospettiva.

L'evidenza empirica di Akgün e colleghi suggerisce che le persone riconoscono in un progetto o tentativo di innovazione un'opportunità per l'organizzazione attraverso la saggezza frutto del ragionamento, l'intuizione e le pratiche estetiche. Gli autori suggeriscono che le organizzazioni dovrebbero migliorare la pratica estetica incoraggiando le persone a interagire con gli altri e raccogliere continuamente indizi e significato dalle interazioni migliorando le proprie abilità comunicative. All'interno delle organizzazioni dovrebbe essere inoltre condivisa una cultura che considera il dialogo come opportunità di condivisione con gli altri anziché solo un modo di parlare e discutere per la risoluzione dei problemi.

5. Due casi studio: Vetrya e JSB Solutions. Prime evidenze empiriche

Nell'ambito della ricerca sulla bellezza organizzativa, è stato condotto uno studio qualitativo volto a contribuire alle evidenze della letteratura e mostrare le modalità concrete attraverso cui le organizzazioni perseguono la bellezza. Sono state così individuate organizzazioni del territorio caratterizzate da una spiccata sensibilità all'arte del bello, e ne sono state analizzate le caratteristiche peculiari. La ricerca si è focalizzata quindi sulle attività concrete implementate dal campione di riferimento, coinvolgendolo nel percorso di disseminazione dell'Università di Firenze.

Sono stati presi in esame due casi di studio ospiti al seminario "Bellezza Organizzativa" coordinato dal Professor Vincenzo Cavaliere (si veda Appendice: Seminario di approfondimento). Durante questo evento è stato posto in risalto il concetto di "bellezza" quale valore aggiunto nella dinamicità competitiva che le organizzazioni si trovano a fronteggiare ogni giorno. Tra gli ospiti del seminario, Katia Sagrafena e Margherita Bertoldi hanno presentato la realtà imprenditoriale di cui fanno parte, fornendo prestigiose ricostruzioni della propria storia e crescita organizzativa e mostrando le attività implementate dalle aziende caratterizzate dalla sensibilizzazione verso la cultura del bello e dell'arte.

Il primo caso studio parla di Vetrya, un gruppo italiano operante nel settore digital, media, mobile, advertising, entertainment, telco, on line advertising, internet e televisione. A presentare il caso, Katia Sagrafena, co-founder e direttore generale del gruppo definito da molti "Google italiana" (Faraoni, 2019, p. 83). Vetrya, nata nel 2010 e oggi quotata in borsa, radica i propri valori sull'attenzione verso i propri stakeholders, sia interni sia esterni,

facendosi portavoce di una bellezza organizzativa all'insegna dell'ecosostenibilità, ricerca e innovazione. La valorizzazione delle persone è la spinta che muove quest'azienda, e permette ai propri lavoratori, che qui sono «*sempre meno dipendenti e sempre più co-imprenditori*» (Gianni Conti, 2019, p. 60), di esprimere a pieno il proprio potenziale raggiungendo risultati eccellenti (Faraoni, 2019).

Il quartier generale italiano è situato a Orvieto, individuato come l'esatto centro geografico dell'Italia. Le caratteristiche del corporate campus denotano la peculiare attenzione alle persone e alla predisposizione di un ambiente lavorativo "bello" in grado di stimolare le capacità e valorizzare il talento di ciascuno. Spiccano all'interno del campus aree verdi, un centro sportivo, spazi dedicati allo svago, work café, biblioteca e tech shop, mostre d'arte. All'interno del campus avvengono spesso attività di condivisione del sapere quali mostre, esperienze di cultura digitale e formazione universitaria, presentazioni di libri e corsi di formazione.

La sensibilizzazione al bello e all'arte di Vetrya è inoltre mostrata dalla presenza nel campus di sale dedicate alla ricostruzione storica e alla celebrazione della bellezza tecnologica del mondo moderno: la Sala Guglielmo Marconi, la Sala Eugenio Fumi e la sala espositiva dell'esperienza radio¹⁹. L'esperienza di Vetrya mostra una realtà imprenditoriale di grande dimensioni, dove la bellezza è perseguita attraverso un'ampia gamma di attività concrete, volte a promuovere il benessere delle persone all'interno e all'esterno dei confini aziendali, in ottica di cura della predisposizione dell'intera comunità verso l'innovazione, elemento distintivo che muove l'intero funzionamento di Vetrya.

Il secondo caso di studio riguarda JSB-Solutions, un'azienda di consulenza nata nel 2009 e operante nel settore farmaceutico, biotecnologico e industriale²⁰. Margherita Bertoldi, responsabile risorse umane dell'azienda ha guidato i partecipanti al seminario verso la scoperta delle caratteristiche distintive dell'azienda. Si percepisce fin da subito l'ispirazione di questa realtà imprenditoriale nell'arte, a partire dal nome, riferito all'opera e alla vita di Johann Sebastian Bach. La chiave di basso inserita nel logo aziendale, insieme all'acronimo JSB, legano in maniera chiara e inequivocabile l'azienda all'arte.

JSB-Solutions, con tre sedi a Firenze, Parma e Milano, nel corso della sua crescita avvenuta a ritmi elevati, ha costruito un legame speciale con il territorio, «*seguendo l'ideale di promuoverne lo sviluppo e insieme di trarne stimoli e occasioni di crescita, promotori di una sorta di intelligenza collettiva al servizio della comunità e del progresso*» (jsb10anni.it). Il particolare *feeling* all'arte e alla bellezza ha ispirato l'azienda nel 2016 ad avviare un programma di sensibilizzazione al fine di «*promuovere la bellezza all'interno e all'esterno dell'azienda*» (jsb10anni.it).

È nato così il progetto "*I sabati della bellezza*", un ciclo di eventi che coinvolge dipendenti, clienti e partner i quali, grazie a JSB-Solutions, hanno la possibilità di visitare chiese, musei

¹⁹ <https://www.campus.vetrya.com/>, <https://www.vetrya.com/it/about/profilo> [visitato 9/01/2020]

²⁰ JSB-Solutions: <https://www.jsb10anni.it/>, [visitato il 9/01/2020]

e monumenti del territorio una volta al mese. Sono molti i diari di viaggio collezionati dall'avvio di questa iniziativa: dalla Basilica di Santa Croce alla Cattedrale di Modena e il Complesso di San Lorenzo, arrivando all'evento speciale nella Biblioteca Medicea Laurenziana e la visita al Labirinto della Masone di Franco Maria Ricci. Recentemente è stato inoltre avviato un nuovo progetto tramite cui l'azienda dedica "Tempo di Qualità" ai propri dipendenti da investire in attività culturali. Nello specifico, l'azienda ha previsto di donare venti ore del normale orario lavorativo annuo a disposizione di ciascun dipendente per investirle nella cultura. Il progetto, completamente offerto dall'azienda, nasce da una convinzione del General Manager, Jacopo Montigiani: «*Promuovere la cultura e la bellezza crea benessere e porta risultati di eccellenza all'interno dell'azienda stessa*» (jsb10anni.it).

JSB-Solutions promuove inoltre e sostiene progetti e attività sociali sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali, ne sono un esempio il finanziamento del restauro dell'Arcangelo Michele, dipinto seicentesco conservato nel territorio toscano, e lo sponsorship di SestoAntiqua, un ciclo di concerti di musica classica e barocca in luoghi storici e monumenti fiorentini.

L'esperienza di JSB-Solutions dimostra che la bellezza organizzativa può essere perseguita anche in una realtà imprenditoriale di piccole-medie dimensioni, dove le piccole bellezze, che scaturiscono negli altri un'esperienza diretta (si veda Introduzione), sono implementabili attraverso l'attenzione al territorio e alla comunità circostante, ponendosi come attore in grado di contribuire al benessere sociale e alla sensibilizzazione alla cultura.

6. Conclusioni: progettare e sviluppare belle organizzazioni

Fermo restando i requisiti funzionali, efficacia e efficienza, la letteratura suggerisce che è possibile creare delle condizioni favorevoli allo sviluppo della bellezza organizzativa (Van Aken et al., 2012). L'approccio estetico permette di considerare la propria organizzazione da una nuova prospettiva, diversa da quelle generalmente utilizzate ma incentrata su elementi fondamentali per il successo. La creazione di condizioni strumentali ad una prospettiva estetica corrisponde a prevedere un cambiamento dell'organizzazione e dei suoi processi, nonché al cambiamento della prospettiva degli stakeholder, sviluppando la loro sensibilità estetica e la consapevolezza della bellezza organizzativa. L'estetica organizzativa può rappresentare un approccio strategico "capace di sentire" – e quindi estetico – e progettuale verso il futuro.

Nell'economia moderna sono evidenti i cambiamenti del ruolo delle esperienze e delle sensazioni delle persone. Ciò che viene considerato di primaria importanza nella vita è la soddisfazione rispetto il contesto in cui si è inseriti sulla base dell'idea che nessuno dovrebbe trascorrere parte significativa della propria vita, in termini di tempo e di rilevanza, in un ambiente che considera brutto. Come affermato: la bellezza non deve essere solo un lusso della vita.

L'attenzione del management verso aspetti maggiormente "irrazionali" può migliorare il benessere organizzativo: ci sono infatti aspetti che si intrecciano con i bisogni e valori

fondamentali dei dipendenti e che possono avere un impatto molto forte sui risultati aziendali.

I due casi di studio qualitativo proposti nel corso del seminario “Bellezza Organizzativa” forniscono un’evidenza concreta di bellezza all’interno delle organizzazioni e il contributo che questa può offrire in linea alla valorizzazione della persona e delle sue capacità. L’analisi proposta pone in evidenza l’elemento core delle piccole bellezze, presenti in realtà aziendali più ridotte, o della più ampia gamma di attività esistenti in realtà più estese: l’attenzione al territorio e alla comunità circostante pone le organizzazioni promotrici del benessere sociale e di sensibilizzazione alla cultura.

La bellezza nel lavoro può essere così un importante catalizzatore, spin-off della cultura che contribuisce a migliorare l’impegno affettivo e le prestazioni dei lavoratori.

Riferimenti bibliografici

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Kırçovalı, S. Y. (2019). Organizational wisdom practices and firm product innovation. *Review of Managerial Science*, 13(1), 57-91.
- Barnard, C. I., Barnard, C. I., & Andrews, K. R. (1968). The functions of the executive (Vol. 11). Harvard university press.
- Devoto, G., Oli, G. C., Trifone, M., & Serianni, L. (2010). Il Devoto-Oli: vocabolario della lingua italiana 2011: [con CD-ROM e online]. Le Monnier.
- Faraoni, A., (2019). La Bellezza Organizzativa. *Idee di Governo*. n. 4, 79-90.
- Gagliardi, P. Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, 3.
- Gianni Conti, (2019). Bellezza Organizzativa dell’Impresa Italiana. *Idee di Governo*. n. 3, 59-62.
- Lee, C., & Lloyd, P. L. (2005). Beauty and the economist: the role of aesthetics in economic theory. *Kyklos*, vol. 58, n. 1, pp. 65-86.
- Ratiu, D. E. (2017). The Aesthetic Account of Everyday Life in Organizations: A Report on Recent Developments in Organizational Research. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(3), 178-191.
- Rota, G. C. (1997). The phenomenology of mathematical beauty. *Synthese*, 111(2), 171-182.
- Scott, B. A., & Judge, T. A. (2013). Beauty, personality, and affect as antecedents of counterproductive work behavior receipt. *Human Performance*, vol. 26, n.2, pp. 93-113.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, vol.17, n.3, pp. 568-581.
- Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, vol. 4, n. 10, pp. 880-893.

- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, vol. 42, n. 6, pp. 1211-1231.
- Taylor, S. S., (2002), "Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience", *Human Relations*, vol.55, n.7, pp. 821-840.
- van Aken, J. E., de Groot, S. A., & Weggeman, M. C. D. P. (2012, August). Designing and developing beautiful organizations: a conceptual framework. In *Academy of Management 2012 Annual Meeting: The Informal Economy*.
- Vetrya Campus: <https://www.campus.etrya.com/>, [visitato il 10/01/2020].
- Vetrya S.p.A.: <https://www.etrya.com/it/about/profilo> , [visitato il 9/01/2020].

Appendice

Seminario di approfondimento



Seminario di approfondimento

Bellezza e Organizzazione

Verso un nuovo modello di sviluppo organizzativo

DISEI Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa
Via delle Pandette, 32 – 50127 Firenze
Sala convegni D6/0.18
Martedì 14 maggio 2019
ORE 14.15

INTERVENGONO:

Margherita Bertoldi – HR Manager JSB Solutions
Gianni Gentili – CEO Director Consulting - Presidente Florence
Management Way
Katia Sagrafena – Co-founder e direttrice del personale – Vetrya spa

COORDINA:

Vincenzo Cavaliere – Università degli studi di Firenze

**Evento organizzato grazie al finanziamento della
Fondazione Ente Cassa di Risparmio per il progetto**
*“Strategie di innovazione, bellezza organizzativa e territoriale, ed
integrazione sociale per un'area metropolitana sostenibile”*



Archivio storico New Press Photo
Firenze com'era

**«La Bellezza nelle Organizzazioni»
Workshop al polo universitario di Novoli**

Workshop sul tema della «Bellezza Organizzativa» nella Sala convegni dell'Università di Firenze, presso il dipartimento Disei di Novoli, in via delle Pandette 9, martedì 14 maggio (inizio lavori alle 14,15). Il seminario è curato dal professor Vincenzo Cavaliere del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, e si inserisce all'interno di un progetto, finanziato dalla Fondazione Cr Firenze, proprio sulla Bellezza nelle Organizzazioni. Tra i relatori: la fondatrice della «Google Italiana» Katia Sagrafena, Vetrya, la responsabile Risorse umane JSB-Solutions Margherita Bertoldi, il CEO Director consulting Presidente Florence Management Way Gianni Gentili. Partecipano all'incontro giovani universitari, imprenditori, aziende e manager.

A Palazzo Medici Riccardi



Certamen, premiati i super studenti

Sono Filippo Tam del liceo Tasso di Roma e Leonardo Hausberger del liceo Prati di Trento i vincitori del Certamen Classicum Florentinum, organizzato quest'anno dal liceo Michelangelo. Ieri mattina la premiazione, nella sala di Luca Giordano di Palazzo Medici Riccardi. I 52 ragazzi arrivati da nove regioni italiane si sono sfidati sull'«Aiace di Sofocle» e sull'«Orazione di Isocrate». A coordinare il Certamen, il professor Marco Conti del Michelangelo.

In evidenza

**Il futuro della pediatria: il congresso
Un riconoscimento per Ilaria Ulivelli**

«Quale futuro?»: questo il titolo del congresso dei pediatri toscani che si è svolto ieri a Siena. Al centro dell'evento scientifico, come spiegato da Giovanni Vitali Rosati, presidente della Società Italiana di Pediatria Toscana, il futuro inteso sia come possibilità di nuovi farmaci, nuovi vaccini e nuove preparazioni farmaceutiche sia e anche dal punto di vista organizzativo. Momento clou del congresso, l'assegnazione di una targa di ringraziamento alla giornalista della Nazione Ilaria Ulivelli (nella foto) per la preparazione e la competenza e l'attenzione che dedica alle problematiche pediatriche italiane. Momento di particolare interesse, il punto fatto da parte di Rino Rappuoli, scienziato di fama internazionale, sulla ricerca del nuovo vaccino antinfluenzale.



SANTITÀ

Viabilità

**Via Ragazzi del '99
Ampliamento
della Zcs5**

Domani entra in vigore la Zcs 5 allargata nell'area di via Ragazzi del '99. In dettaglio si tratta di via Reginaldo Giuliani (tra via dello Staccato e via Ragazzi del '99), via Corsi, via delle Panche, via Zucchi e via Ragazzi del '99. Per agevolare la sosta sono stati predisposti modifiche di viabilità.

**Street art in via Simone Martini
murales nell'area skateboard**

E' stato inaugurato ieri 'Skate park - Urban Style' che colora d'arte le pareti interne della nuova area dedicata allo skateboarding in via Simone Martini, angolo via del Perugino nel Quartiere 4-Isolotto. L'appuntamento, al quale era presente l'assessore allo sport Vannucci, ha visto esibizioni di free skate, musica hip hop e rap dal vivo. Il progetto dell'opera è stato presentato dalla Cooperativa sociale Cepsiss onlus.



Giovani protagonisti all'area skateboard

URBAN STYLE

**Il "CamminPulendo" conclude
la Settimana del Bello**

Si è conclusa ieri la quinta edizione della Settimana del Bello con l'appuntamento ormai diventato consueto per gli Angeli: il "CamminPulendo". «Meno sporchi, meno pulisci» è il significato della manifestazione che si è svolta lungo le sponde dell'Arno e del Giardino di Caponnetto. L'appuntamento è stato realizzato in collaborazione con Uisp Firenze, insieme a scuole e cittadini. L'attività è inserita nelle iniziative promosse dal movimento europeo "Let's Clean Up Europe".

La manifestazione nell'ultimo giorno della Settimana del Bello



APPUNTAMENTO

L'esperto risponde

di Luca Santarelli

Polizza assicurativa, la decisione è del condominio

Gentile avvocato, ho constatato dalla fattura dell'azienda incaricata alla riscossione dell'acqua un addebito di circa 10 euro relativo a una quota di assicurazione perdite acqua e penso che, tale importo, sia stato addebitato anche agli altri 37 condomini. La ditta lettrurista mi ha detto che trattasi di assicurazione perdite stipulata dall'amministratore con Publicacqua spa. L'amministratore, per contrarre questa assicurazione con Publicacqua, doveva informare i condomini e/o ottenere una delibera a favore? La ringrazio, Stefania C.

Gentile lettrice, la formulazione della risposta dovrebbe far seguito ad un attento esame di tutti gli incartamenti e verbali di delibera. In linea generale, un contratto assicurativo è attività che esorbita l'ordinaria legittimazione dell'amministratore e la scelta se e come contrarre è del condominio (e quindi dei condomini), soggetto/i sovrano in tal senso. Il fatto che l'addebito sia stato da voi rinvenuto e faccia riferimento non tanto a un adeguamento del contratto in corso da parte del gestore, bensì a una polizza ad hoc stipulata dall'amministratore fa sorgere legittimamente dei quesiti. Reputo che la soluzione migliore sia quella di chiedere per iscritto chiarimenti all'amministratore e, con la stessa forma, ricevere risposta.

Per inviare i quesiti scrivere a: lucasantarelli@landinsantarelli.it

Al museo si va in orario di lavoro

> La Jsb Solutions "regala" ai suoi dipendenti 20 ore all'anno da dedicare alla cultura. "I risultati sono eccellenti"

MAURIZIO BOLOGNI

SE IL dipendente va al museo, le ore dedicate alle opere d'arte vengono conteggiate dall'azienda come normale orario di lavoro. È un sabato al mese è l'impresa stessa a coinvolgere i propri addetti in iniziative culturali, accollandosi le spese dell'evento. Sono attività da "ultima frontiera" del welfare, che le leggi di stabilità hanno stimolato ampliando la possibilità per le aziende di destinare risorse defiscalizzate. A metterle in pratica, conteggiando dunque come ore lavorate le ore dedicate alla cultura (per un massimo di venti ore all'anno), è la Jsb Solutions, società con sede principale a Sesto Fiorentino e presidio a Parma, dal 2009 attiva nel campo della consulenza digitale nel settore farmaceutico e industriale. Jsb Solutions, che esibisce tra i clienti molti colossi dell'industria farmaceutica, «ha scelto — spiega dalla società — di seguire una strada alternativa per migliorare la qualità della vita professionale e personale dei dipendenti: donare "tempo di qualità". In un periodo in cui le aziende cercano di incrementare la produttività dei propri dipendenti attraverso incentivi economici e benefit — aggiunge — c'è chi, come abbiamo fatto noi, ha deciso di investire le proprie risorse in un valore non monetizzabile: la cultura».

L'azienda ha dunque deciso di



riconoscere annualmente ai propri dipendenti venti ore, del normale orario lavorativo, da impiegare in attività dirette all'arricchimento personale: concerti, visite a musei, mostre e spettacoli teatrali. «La promozione della cultura e della bellezza all'interno dell'azienda — spiega Jacopo Montigiani, General Manager di Jsb — genera benessere per chi lavora e porta risultati di eccel-

lenza». Ma come fa il dipendente a dimostrare quando e quanto tempo ha dedicato all'arricchimento culturale? «Ciascun dipendente è libero di spendere individualmente le ore — spiegano dall'azienda — Una volta che ha comunicato in quale attività vuole impiegare il "tempo di qualità" non chiediamo una rendicontazione ma ci basiamo sul rapporto di fiducia instaurato nel tempo».



Nel 2016 ricavi per 3,2 milioni di euro e 52 dipendenti, Jbs assiste le aziende nel miglioramento dei processi, attraverso lo sviluppo di soluzioni informatiche e di metodi di consulenza, e si propone come partner delle imprese farmaceutiche, biotecnologiche e di terapie avanzate che hanno bisogno di gestire i propri processi seguendo le normative internazionali del settore delle scienze

della vita.

Il "tempo di qualità" non è l'unica iniziativa culturale promossa dall'azienda fiorentina a favore dei dipendenti. Un anno e mezzo fa sono nati "I sabati della bellezza", un ciclo di eventi per riscoprire monumenti e arte del territorio. Un sabato al mese, i dipendenti di Jsb si danno appuntamento nei musei, nei giardini e nelle chiese storiche con un programma di visite guidate tra Firenze, Parma e Modena. Paga l'azienda. Il nuovo ciclo di eventi "Tra Arte e Scienza, Terra e Cielo" è partito il 23 settembre prevedendo la visita guidata al Mu-

E un sabato al mese l'azienda paga anche visite guidate in giardini e chiese storiche

seo Galileo di Firenze, un percorso tra gli affreschi del Correggio a Parma, per concludersi con due visite alla Cattedrale di Santa Maria del Fiore e alla Cupola del Brunelleschi. «Questi progetti — si inseriscono in un cambiamento dell'approccio al benessere dei dipendenti che speriamo possa essere esteso, stabilizzato e rafforzato nel tempo anche con la collaborazione di altre aziende del territorio».

REPRODUZIONE RIGERATA

Sezione III. Imprenditorialità e scelte strategiche in un orizzonte in continuo mutamento: decisioni di oggi e sfide future. A cura di **Mauro Lombardi con Marika Macchi**

1. Introduzione

Un momento significativo del processo di realizzazione del Progetto è stato lo svolgimento di un focus group con un set di imprese innovative, scelte nell'ambito di una ricerca su "Industria 4.0", svolta per conto della Regione Toscana²¹. Le unità in questione sono state interpellate ai fini del workshop su basi eminentemente qualitative e hanno risposto con entusiasmo alla proposta di coinvolgimento, mostrando successivamente alcune caratteristiche comuni nello stile imprenditoriale e nei contenuti emersi, pur nella diversità dei settori merceologici di appartenenza, che corrisponde ad una esplicita scelta metodologica.

Il 30 Settembre 2019 6 rappresentanti delle aziende indicate si sono incontrati presso il DISEI (Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa), dove si è svolto un confronto –con il coordinamento di Mauro Lombardi- sulla base delle tre domande, che hanno stimolato le riflessioni degli operatori coinvolti.

- 1) Quali sono i cambiamenti di competenze che ritenete indispensabili per il vostro settore di attività?
- 2) Sono cambiate oppure stanno cambiando le modalità di interazione con committenti e subfornitori (progettazione congiunta, sistemi di software tipo OCM, Organization Change Management)?
- 3) Quali sono le potenzialità e i limiti dell'intervento pubblico in tema di innovazione?

2. Aspetti comuni trasversali

Il primo dato rilevante emerso è l'intensa dinamica innovativa, che le unità in questione stanno affrontando con l'accettare –ciascuna nel proprio ambito- sfide di alto livello tecnico-scientifico e produttivo. E' interessante rilevare che nella moda, nella meccanica, nell'industria del software e nell'arredo emergono sia una elevata consapevolezza delle prove tecnico-competitive a cui sono sottoposte, sia una marcata capacità adattativa rispetto ai cambiamenti, resi necessari dall'intensa dinamica tecno-economica.

E' da rimarcare il fatto che siamo di fronte ad aziende di dimensioni contenute, tranne una con oltre 100 dipendenti, dove lo stile imprenditoriale mostra aspetti tipici di quelle che la teoria manageriale (Teece, 1997, 2007) chiama "*dynamic capabilities*": "*abilities to sense and shape opportunities and threats, to seize opportunities, to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets*". Gli imprenditori e manager presenti hanno infatti mostrato una considerevole prontezza imprenditoriale, nel senso di estrema

²¹ Progetto STIA, assessment dello stato di avanzamento tecnologico del sistema produttivo regionale:
<https://www.regione.toscana.it/-/rapporto-assessment-4-0>

attenzione a quello che accade sulla frontiera tecnico-produttiva e al tempo stesso di ricerca e valutazione degli spazi competitivi potenziali. E' altresì molto significativo che tali *dynamic capabilities* siano peculiarità espresse da figure formatesi in determinati contesti territoriali (distretti industriali, agglomerazioni multi-settoriali di unità), dove si sono tradizionalmente accumulati saperi e know how, attualmente investiti da drastici mutamenti della consolidata knowledge-base. Gli operatori hanno mostrato piena consapevolezza della discontinuità tecnica, culturale e manageriale, quindi dell'importanza di effettuare un vero e proprio "quantum leap" multi-dimensionale, cioè di trasformazione del paradigma tecnico-scientifico finora predominante, dei tradizionali modelli mentali nell'individuare i problemi e nell'approfondire nuove traiettorie tecnico-scientifiche per cercare soluzioni appropriate. In un mondo iper-connesso, le relazioni cross-sectoral a scala globale divengono fondamentali e richiedono nuove competenze e modelli di business (ACATECH, 2015; Teece e Linded, 2017). Un esempio per tutti: nella filiera della moda, la necessità di affrontare problemi come il tracciamento e il controllo multi-purpose della filiera (sicurezza, certificazione etica e ambientale, contraffazione) sta spingendo le aziende ad adottare tecnologie *disruptive* come la blockchain, che non rientra certamente nel tradizionale know-how posseduto.

Occorre poi mettere in rilievo come le unità partecipanti al focus group abbiamo investito risorse non irrilevanti in nuovi macchinari e tecnologie per reagire prontamente ad una delle peculiarità della dinamica odierna, ovvero la rapidità con cui bisogna rispondere alle richieste provenienti dai mercati. Alla capacità di risposta inerente a strutture interattive molto più fluide che in passato e in grado di stimolare reazioni quasi istantanee, si unisce un ambiente competitivo decisamente più duro, dove gli scenari delle relazioni con i committenti, fino al cliente finale, evolvono con impressionate rapidità.

Le imprese si sforzano quindi di sviluppare un'alta capacità adattativa in contesti problematici anche per quanto riguarda l'interno delle stesse aziende, perché la velocità del cambiamento comporta l'urgenza di mutamenti delle proprie competenze e delle interazioni con altre unità economico-produttive.

Si pensi al fatto che nel concepire un prodotto e il processo lavorativo occorre mettere al centro della visione l'adattabilità a mutevoli fabbisogni della domanda, le continue innovazioni degli input e delle conoscenze necessarie per trattare un quadro di elementi decisionali *in a constant state of flux*.

Si complicano di conseguenza anche i processi decisionali, specialmente in alcuni ambiti innovativi come quello della produzione di software, dal momento che il progresso tecnologico sta cambiando le "regole del gioco" (Shapiro and Varian, 1999), con l'esigenza di far fronte ad una crescita esponenziale della potenza computazionale per lo sviluppo di determinati output. Questo tipo di tendenza può potenzialmente ridurre lo spazio per le imprese di dimensioni contenute, che non possono semplicemente far ricorso al cloud, ma dovrebbero dotarsi di un'autonoma, rilevante, capacità di elaborazione. La questione dovrebbe essere affrontata a livello di potenza computazionale disponibile a livello locale, per esempio sulla base di partnership strategico-progettuali con Enti di ricerca, come avviene nella vicina Germania (ACATECH, 2017). E' superfluo sottolineare come l'industria del software, sottoposta a mutamenti continui e rilevanti (si pensi all'impiego pervasivo e potente

dell'Intelligenza Artificiale), costituisce di fatto uno spazio economico-produttivo di importanza strategica per qualsiasi attività economica: manifattura, settore finanziario e bancario, sanità, logistica, e così via. Forse è da rilevare un certo ritardo nell'acquisire la consapevolezza della rilevanza del problema e delle implicazioni trasversali della lentezza con cui si avviano azioni strategiche in questa materia.

Tutto questo avviene mentre la pervasività dei sistemi di software, la cosiddetta "tecnologia intellettuale di produzione" (Brill, 1976) apre il varco a pericoli e rischi nuovi rispetto al passato: contraffazione, cybersecurity, safety dell'intelligenza incorporata in tutti i nuovi dispositivi mobili e nei macchinari, criminalità organizzata. Se poi si aggiunge la portata globale della competizione odierna, si comprende come anche le imprese di dimensioni più contenute siano sottoposte a pressioni competitive molto forti di natura tecnica, culturale e manageriale. Ciò evidentemente induce la necessità di radicali cambiamenti di mentalità sia a livello manageriale che in ambito operativo in senso stretto.

Tutti i partecipanti all'incontro di lavoro hanno enfatizzato un ulteriore e complementare elemento di fondo: la fonderia per l'alluminio, l'officina meccanica, la componentistica della moda e dell'aerospazio, il software sanitario e per l'arredo sono accomunati dalla convinzione che occorra un generalizzato e profondo cambiamento delle competenze, che è attualmente solo in parte soddisfatto. Ciò dipende sia dalla rapidità del progresso tecnologico, sia dalle resistenze di natura psicologica, professionale e manageriale, che riducono la capacità di assorbire le novità, sia dall'inevitabile senso di incertezza, determinato dall'evoluzione accelerata dell'ambiente competitivo.

I processi decisionali pertanto si complicano, perché da un lato variabili rilevanti per le scelte di investimento non sono del tutto chiare (quali tecnologie adottare, come orientarsi), e dall'altro sono necessarie nuove conoscenze teoriche ed applicate per misurarsi con quanto sta emergendo nei rapporti con la committenza e la domanda finale, come è stato messo in evidenza precedentemente. Carenze informative, necessità di cambiare know-how e modi di pensare le scelte da effettuare in contesti tutt'altro che chiari, portano alla luce una questione cruciale: quasi tutti gli interlocutori hanno sottolineato che siamo di fronte ad un divario significativo tra la velocità con cui si generano nuove conoscenze e le difficoltà di penetrazione delle stesse nel mondo delle imprese, specie laddove –come nel caso della Toscana interna- è più accentuato il patrimonio conoscitivo accumulato su tradizionali basi cognitive. Uno dei partecipanti al focus group ha rafforzato questa tesi sostenendo, sulla base della sua esperienza come *system integrator* intersettoriale, che esistono marcate differenze tra settori merceologici e quindi barriere verso l'acquisizione di nuove competenze e conoscenze, da cui non si può peraltro prescindere se si introducono nuove tecnologie di produzione e di governo dei processi (si veda a questo riguardo Koschatzky, 2017).

In estrema sintesi, quindi, le risposte al primo quesito posto al gruppo di imprenditori-manager, possono essere così riassunte:

- Vi è una diffusa consapevolezza della necessità di effettuare investimenti in nuove tecnologie, che richiedono un periodo di sperimentazione e di adattamento a specificità strutturali e culturali.

- E' rilevabile un divario tra spinte, endogenamente generate, ad investire per misurarsi con le nuove sfide e la lentezza con cui cambiano le competenze. Siamo pertanto in presenza di una capacità adattativa inferiore a quella necessaria, a causa di fattori che ostacolano processi di osmosi tecnico-culturale.
- Le sfide e i problemi che si ergono di fronte al mondo delle imprese sono di tale rilevanza da rendere necessarie nuove tipologie di relazioni strategico-progettuali, sia a livello interaziendale che con il mondo della ricerca e della formazione. Balza agli occhi dell'osservatore esterno che la questione cruciale oggi non è tanto quella delle risorse materiali, almeno dal punto di vista dei partecipanti al workshop, bensì quella delle risorse immateriali. Non è un caso allora che temi ad essa collegati siano emersi nelle risposte e nella discussione sulle altre due domande poste.

3. Aspetti rilevanti delle relazioni interaziendali

In questo Report uniamo le sintesi delle considerazioni svolte in merito ai quesiti 2 e 3, perché sono emerse questioni tra loro strettamente intrecciate.

Il punto di partenza è costituito dal fatto che è generale la consapevolezza del definitivo superamento del modello piramidale e auto-centrato di impresa a qualsiasi scala dimensionale, mentre i confini tradizionali delle unità produttive sono sempre più permeabili. Il mondo economico-produttivo può essere ormai considerato una sfera che si espande, pervasa da connessioni variabili tra entità che scambiano informazioni e conoscenze senza soluzione di continuità (Castells, 2009). In uno scenario siffatto è chiaro che la dinamica conoscitiva non può che essere incessante e richiede interventi strategici non solo specifici per le singole realtà aziendali, ma anche su scala più ampia (locale e nazionale). La digitalizzazione dei processi e la pervasività della tecnologia intellettuale di produzione comportano che a qualsiasi livello delle sequenze economico-produttive evolvano nuove conoscenze: capacità di astrazione, propensione al *problem finding* e *problem solving*, capacità di rappresentare lo spazio delle decisioni mediante l'individuazione di variabili in grado di innescare processi di ricerca, attitudine ad interagire e riflettere/lavorare in gruppi (*group thinking*), interni-esterni alle singole unità economiche.

Secondo i nostri interlocutori, per raggiungere queste finalità occorrono strategie formative differenti da quelle in essere, soprattutto perché è fondamentale cambiare la prospettiva generale. Non si tratta di riaffermare i luoghi comuni sui rapporti tra Imprese e Università, tantomeno di mettere al centro l'impresa. All'opposto, è essenziale porre al centro dei processi formativi da definire (Master, Corsi di Laurea;...) nuovi principi e criteri applicativi: interdisciplinarietà, multidisciplinarietà, analisi di processi decisionali con feedback tra flussi bottom-up e top-down, cultura sistemica per organizzazioni che evolvono, pensiero strategico orientato dallo scanning dell'orizzonte tecnico-scientifico e tecno-economico, centralità della visione per problemi, *open-mindedness* per facilitare osmosi cognitive tra ambiente esterno e interno all'impresa.

E' chiaro allora che è importante sviluppare partnership progettuali tra Università e Imprese con il focus sulle sequenze di fasi per filiere e multi-filiera, come è sempre più probabile, data la natura trasversale di molte attività e competenze.

Non si tratta certo di un compito semplice da realizzare per molti motivi, che non è il caso di esplicitare in questa sede, date le grandi e molteplici sfide con cui i sistemi socio-economici nel loro complesso devono misurarsi.

Alla luce delle considerazioni svolte si comprendono anche le ragioni di fondo di un'altra tesi sostenuta nel corso del focus group: occorrono strumenti di intermediazione tra la sfera della ricerca e quella produttiva, perché i mutamenti in atto comportano necessariamente la realizzazione di partnership strategiche e progettuali per ripensare su nuovi basi conoscitive fasi e sequenze di fasi. Per ottenere questo bisogna diffondere le nuove conoscenze, cambiare la knowledge-base aziendale e il know-how delle persone in molti casi, aggiornandole non in astratto, bensì nel concreto delle relazioni interaziendali e intersettoriali. Appare quindi fondato ritenere che ciò possa avvenire se, in un'ottica di *open innovation*, strutture interattive flessibili tra Università-Centri di Ricerca-Imprese elaborino congiuntamente progetti distribuiti di trasformazione tecnico-produttiva.

Meno efficaci e in definitiva non incisivi risultano essere le politiche di "dimostrazione della frontiera" (showroom, roadshow, ecc.) che, per quanto utili a far conoscere appunto l'orizzonte, si fermano il più delle volte alle soglie dei processi osmotici delle conoscenze di progettazione congiunta, che sono necessari per l'apparato produttivo regionale.

Va tenuto presente, inoltre, che partnership strategico-progettuali potrebbero generare un effetto-leva, dal momento che, come abbiamo ribadito più volte, la natura trasversale delle conoscenze può produrre una dinamica di rigenerazione di una molteplicità di filiere. E' ragionevole pensare che in questa prospettiva possano svilupparsi progetti di area territoriale, in una regione come la Toscana, considerata per così dire "patria" dei Distretti Industriali, che potrebbero così trasformarsi in eco-sistemi innovativi mediante nuovi input coordinati di ri-progettazione bottom-up.

4. Conclusioni: il ruolo delle istituzioni

Per riprogettare su nuove basi le agglomerazioni economico-territoriali la condivisione di scelte strategiche (Partnership Pubblico-Privato, PPP), il ruolo delle Istituzioni è essenziale nell'indirizzare risorse materiali e immateriali verso traiettorie evolutive più promettenti dal punto di vista generale come dimostrano numerose esperienze realizzate in altri Paesi. Sulla base di PPP potrebbe più agevolmente realizzarsi la congruenza tra processi decisionali delle componenti imprenditoriali e l'evoluzione delle traiettorie a molteplice scala. In sintesi, si tratta di realizzare combinazioni virtuose tra micro-scelte aziendali, meso-macro decisioni a scala variabile (locale, regionale, nazionale) e coerenti direttrici tecnico-produttive multi-filiera.

La complessità dell'orizzonte strategico è la logica conseguenza della complessità dei processi e dei prodotti, che diventano *multi-technology* e *multi-knowledge-domains*.

Solo se saranno impostate direttrici strategiche appropriate e attuate azioni congruenti a varia scala, i sistemi economico-sociali potranno incrementare la probabilità di successo nell'affrontare le sfide generate dalla complessa dinamica di trasformazione.

Riferimenti bibliografici

- ACATECH (2015), *Living in a networked world. Integrated research agenda Cyber Physical Systems*, German Academy of Science.
- ACATECH (2017), *Collaboration as the Key to the Successful Transfer of Innovation*, German Academy of Science
- Castells M. (2009), *The Rise of Network Society*, (II edition) Wiley-Blackwell (I ed. italiana (2002), *La Nascita della società in rete*, Università Bocconi)
- Bell D. (1976), *The Coming of post-industrial Society*, Basic Books
- Koschatzky K. (2017), *A theoretical view on public-private partnerships in research and innovation in Germany*, Working Papers Firms and Region No. R2/2017, Fraunhofer Institute
- Shapiro C., Varian H.R (1999), *Information Rules*, Harvard Business School Press
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533
- Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 1319–1350
- Teece D.J., Linded G. (2017), *Business models, value capture, and the digital enterprise*, *Journal of Organization Desig*, 6:8

Appendice: il Focus group



Imprenditorialità e scelte strategiche

15.45 *Welcome coffee*

16.00 Introduzione)
Prof. Marco Bellandi,
Responsabile scientifico Progetto di ricerca

16.20 Tavola Rotonda
Moderatore Prof. Mauro Lombardi

17.45 Conclusione lavori

a seguire Aperitivo

30 SETTEMBRE 2011
15.45-19.00
POLO UNIVERSITARIO DI NOVOLI
EDIFICIO D6 - STANZA 3.03
VIA DELLE PANDETTI 9



ENTE
CASSA DI RISPARMIO
DI FIRENZE



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

Imprese partecipanti

CEAM Group <http://www.ceamgroup.com/about/chi-siamo.html>

FMV costruzioni meccaniche <https://www.fmv.it>

Project Srl, <https://www.project-sistemi.com/>

Savio Firmino Collezioni, <https://www.project-sistemi.com/>

Solos, <http://www.solos.it/>

Gruppo GIOSI, <http://www.gruppogiosi.eu/>

Sezione IV. Città e Innovazione sociale. A cura di **Mario Biggeri con Enrico Testi, Camilla Guasti e Caterina Arciprete**

"Non sono le case con i tetti belli o le pietre dei muri ben costruiti, e nemmeno i canali o le banchine che fanno la città, ma gli uomini in grado di sfruttare le loro opportunità".

- Alcaeus (611-580 DC) (Clapp, 2017, p.7)

"Il mondo che abbiamo creato è il prodotto del nostro pensiero e dunque non può cambiare se prima non modifichiamo il nostro modo di pensare."

Albert Einstein

1. Introduzione

Il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse, l'insicurezza alimentare, le diseguaglianze economiche e sociali, la polarizzazione sociale, i flussi migratori ed i cambiamenti demografici sono alcune delle attuali sfide sociali e ambientali, tanto globali quanto locali, alle quali l'Innovazione Sociale potrebbe dare delle risposte (Barry J, 2012; European Union/The Young Foundation, 2011; Mulgan G, 2006, 2007; Nicholls et al., 2015).

Il passaggio ad una "*knowledge-based society and economy*" o "*new economy*" (Teece, 1998), nella quale la scienza, la tecnologia e l'educazione giocano un ruolo strategico per puntare all'innovazione ed alla competitività economica, ha determinato un divario sempre più profondo tra coloro che hanno i mezzi e le competenze per integrarvisi, beneficiando della nuova ricchezza che da essa deriva, e coloro che, non possedendole, sono sempre più a rischio di emarginazione sociale ed economica (Haddock & Moulaert, 2009). Allo stesso tempo si assiste ad un indebolimento del ruolo delle istituzioni e ad una riduzione nella fornitura dei servizi pubblici, della protezione sociale e della regolamentazione del mercato del lavoro. A ciò si aggiungono le profonde trasformazioni demografiche dovute dall'invecchiamento della popolazione, aumentando il numero dei soggetti vulnerabili e bisognosi di assistenza economico-sociale da parte dello Stato. Non da meno, sono evidenti le tensioni derivanti dal consistente flusso migratorio nei paesi occidentali che non si integra facilmente in un contesto già fortemente problematico (Vicari Haddock & Moulaert, 2009). Queste problematiche diventano particolarmente evidenti e visibili nelle città che vertono, generalmente, sempre di più in condizioni di degrado, polarizzazione e frammentazione fisica, economica, sociale ed ambientale (Colantonio & Dixon, 2011; Couch, Fraser & Percy, 2003; Mingione and Vicari Haddock, 2015; Montanari & Mizzau, 2015; Saragosa & Rossi, 2018; Vicari Haddock & Moulaert, 2009).

Il presente elaborato si concentra proprio sulla dimensione urbana per riflettere su come ed a quali condizioni quest'ultima può favorire l'Innovazione Sociale in quanto possibile risposta alle tensioni di cui sopra.

In particolare, si prende in considerazione il *luogo* della Città, poiché unità di analisi cruciale nell'affrontare il concetto di sostenibilità. In questo senso, si adotta il concetto di "*luogo*" riferendoci ad "*una località` (...) dove si incrociano e si sedimentano esperienze familiari, lavorative, culturali, ricreative, di consumo, ambientali-paesaggistiche, civiche*" (Becattini, 2007, p.55), nonché, dunque, "*sede stabile di dinamiche socio-culturali ed economiche*" (Bellandi et al., 2019, p.3). Ciò fa dell'Innovazione Sociale un fenomeno intrinsecamente "locale": esso viene a crearsi soprattutto nelle città e nei quartieri e, pertanto, diventa opportuno studiarlo nella dimensione urbana (García et al., 2015; Mingione and Vicari Haddock, 2015; Moulaert, 2009).

Il primo paragrafo dell'elaborato tenta di offrire una definizione di innovazione sociale, sebbene l'unico punto su cui la letteratura pare concordare sia proprio la mancanza di una sua definizione condivisa (Bonifacio, 2014; Borzaga and Bodini, 2014; Hubert, 2010; Grimm et al., 2013; Mulgan, 2006; Pol and Ville, 2009, Cajaiba-Santana, 2014). Nel paragrafo successivo, il terzo, si spiega la scelta della Città come luogo ideale per favorire e promuovere l'innovazione sociale. Successivamente, si prendono in considerazione alcune esperienze di innovazioni sociali a livello urbano. Il quarto paragrafo presenta alcune indicazioni operative per promuovere l'innovazione sociale nella Città Metropolitana di Firenze (CMF). La CMF è pensata come luogo adatto per sperimentare innovazioni sociali che promuovano una rigenerazione urbana a partire dal suo indiscusso patrimonio culturale. Il lavoro si conclude con alcune indicazioni di policy per tre attori chiave: la CMF, l'Università degli Studi di Firenze e le fondazioni di origine bancaria presenti sul territorio.

2. L'innovazione sociale

2.1. Definire l'innovazione sociale

“Open source”, “social ventures”, “imprese sociali”, “microcredito”, “co-creation”, “circular economy”, “zero carbon housing”, “sharing economy” e “social impact bond”, sono termini oggi ricorrenti e largamente utilizzati in settori e ambiti apparentemente diversi come l'ecologia, la produzione economica, la filiera alimentare, la finanza, in realtà oggi trovano un concetto-ombrello sotto al quale trovare un posto comune: l'innovazione sociale. Questo campo di studi emergente si interessa, infatti, di questioni estremamente varie come nuovi modelli di apprendimento, o di cura degli anziani, nuove soluzioni per ridurre i rifiuti, per rendere le comunità più resilienti o per favorire la transizione ad una economia con basse emissioni di carbonio (Mulgan et al., 2011).

Come diversi concetti in voga che molto spesso trovano una definizione terminologica calzante e di successo a comportamenti, fenomeni e attività già in atto o già da tempo più o meno diffuse socialmente, anche “innovazione sociale” sia come concetto sia come campo di studi, non si sottrae a questa logica ricorrente. Infatti, benché sia un campo di studi emergente, le sue origini risalgono a Émile Durkheim (1893), Max Weber (1947), così come a Drucker (1987). Anche il “management” viene considerato come una delle più grandi innovazioni sociali del 20esimo secolo, così come l'assistenza all'infanzia, l'assistenza sociale, il “housing” o il “community development”, sebbene oggi non siano più considerati innovazioni ma servizi ormai istituzionalizzati (*ibidem*). Dunque, non dovremmo farci ingannare dalla parola “innovazione” del concetto, relegandolo ad una nuova disciplina che riguarda fenomeni esclusivamente del 21esimo secolo. Al contrario, si tratta di qualcosa

che le società umane hanno già sperimentato in passato, tant'è che Mulgan afferma "la maggior parte di ciò che adesso diamo per scontato nella vita sociale è iniziata come un'innovazione sociale" (Mulgan, 2006, p.1).

"Partendo dai casi di Benjamin Franklin fino ad arrivare alle recenti iniziative della Commissione Europea, si delineano oltre duecentocinquanta anni di conoscenze applicate nell'innovazione sociale. Le carte costituzionali, i sistemi di welfare, network, associazioni e comunità` di discussione politica ed economica, assicurazioni, università`, ed il microcredito, rappresentano solo alcune delle esperienze che hanno caratterizzato la lunga storia dell'innovazione sociale, e che sono ad oggi divenute, a pieno titolo, patrimonio culturale comune e condiviso all'interno delle nostre società`." (Sanvido, 2014, p.48)

Come si definisce l'innovazione sociale? In letteratura si trovano molte definizioni e l'unico aspetto su cui pare esserci accordo tra gli accademici è proprio la difficoltà di definire tale concetto, la sua disciplina di appartenenza, i confini e l'oggetto del suo campo di ricerca e l'approccio metodologico di ricerca più adatto¹ (Bonifacio, 2014; Borzaga and Bodini, 2014; Hubert, 2010; Grimm et al., 2013; Mulgan, 2006; Pol and Ville, 2009, Cajaiba-Santana, 2014). In effetti, "manca una definizione universalmente accettata di innovazione sociale ed il termine è ambiguo" (de Bruin 2012, p.373). Inoltre, il recente successo del termine e la sua crescente popolarità nel discorso politico hanno portato alcuni studiosi a mettere in guardia sul rischio di *mainstreaming* di un concetto che manca di un significato preciso: "L'apparente fatto che nessuno è abbastanza sicuro di cosa significhi innovazione sociale non ha inibito l'avanzata di numerose definizioni" (Anderson et al., 2014, p. 4).

Il dibattito su come dovrebbe esser condotta la ricerca sull'innovazione sociale e quale sia la relazione tra quest'ultima e la pratica solleva tante argomentazioni quante le definizioni che si tenta di darle nel mondo accademico (Bonifacio, 2014; Borzaga and Bodini, 2014; Hubert, 2010; Grimm et al., 2013; Mulgan, 2006; Nicholls et al., 2015; Pol and Ville, 2009). Ad oggi lo studio dell'innovazione sociale, per questo motivo, si appoggia a varie discipline esistenti (Cajaiba- Santana, 2014; Nicholls et al., 2015)

Nonostante l'ambiguità del suo significato, il termine ha conosciuto un grande successo, ufficialmente poi riconosciuto con l'*endorsement* di José Barroso nel discorso di apertura dell'iniziativa "Europa e innovazione sociale" del 20 gennaio 2009. Vi è sicuramente più accordo, invece, nell'indicare l'innovazione sociale come la strada verso un modello di sviluppo più sostenibile, dato che l'attuale standard di vita occidentale è evidentemente obsoleto e non più sostenibile (Barry J, 2012; Mulgan G, 2006, 2007; Nicholls et al., 2015; Mulgan et al., 2011). L'ambiguità che circonda l'innovazione sociale, dunque, si spiega sia per la natura trans-disciplinare, trans-settoriale ed empirica del concetto, sia perché si tratta di un campo di studi emergente che necessita di maggiore ricerca e di fondamento teorico (Nicholls et al., 2015).

Infatti, per tentare di identificare una definizione appropriata gli studiosi ricorrono all'economia, agli studi di management, di business, di tecnologia, come all'antropologia, alla sociologia ed alla scienza politica (Menand, 1997; Nicholls et al., 2015). Dunque, i confini così labili ed opachi del concetto teorico ne riflettono la natura trans-disciplinare e trans-settoriale. Possiamo così affermare che il campo di studi sull'innovazione sociale si trova ancora nel vivo del dibattito accademico, ad oggi orfano di un *framework* teorico ed ancora in cerca di una definizione accademica dominante (Jenson and Harrison, 2013; Nicholls et al., 2015). Il risultato, pertanto, è un termine polisemico, multidimensionale, transdisciplinare e trans-settoriale.

Nella ricerca contemporanea sull'innovazione sociale che comprende molti approcci, possiamo identificare due principali filoni opposti in letteratura: il filone "anglo-americano" ed il filone "euro-canadese" (così definiti da Andrew et al., 2010; Moulaert, 2009; Moulaert et al., 2005, 2017; VanDyck & Vandebroek, 2013).

2.2. La letteratura "anglo-americana"

Questo filone ha acquisito slancio nell'ultimo decennio con la retorica del post crisi economico-finanziaria ed in risposta alla ritirata del *welfare state*. Vi appartengono gli approcci "economico-manageriali" all'innovazione sociale (così definiti da Andrew et al., 2010; Moulaert, 2009; Moulaert et al., 2005, 2017; VanDyck & Vandebroek, 2013), che si appoggiano perlopiù a studi sull'innovazione economica, studi di *business innovation* e studi di management e discendono dal concetto di "imprenditore-innovatore" di Schumpeter (1911) e dagli economisti evolucionisti (Drewe et al., 2008). Nella ricerca contemporanea, questo approccio è guidato da Frank Mulgan e la Young Foundation ed è esplicitamente indicato o adottato in numerosi rapporti di *policy* europei come la *Boureau of European Policy Advisors-BEPA* (2010, 2014) e la Commissione europea (2013) (Moulaert et al., 2017). Tali approcci definiscono le innovazioni sociali come segue:

"Social innovations are innovations that are social both in their ends and in their means" (Mulgan, Simon, et al., 2011, p.18). Ovvero, si tratta di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono a bisogni sociali (in modo più efficientemente rispetto alle alternative) e, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. *"In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act"* (*ibidem*).

In questa definizione, con "innovazione" si intende la capacità di creare e implementare nuove idee che hanno dimostrato di fornire valore (dimensione processuale): si tratta, tuttavia, di "nuove combinazioni o ibridazione di elementi già esistenti, piuttosto che totalmente nuovi" (Mulgan, 2006, p.5), che superano "confini organizzativi, settoriali e disciplinari" (*ibidem*). Mentre "sociale" si riferisce al tipo di valore che viene fornito (*output*), ovvero un valore legato ad aspetti sociali, quali la solidarietà, la qualità della vita ed il benessere,

piuttosto che aspetti legati al profitto (BEPA, 2010,2014; Hubert, 2010; Mulgan, Tucker, et al., 2007). Dunque, l'innovazione sociale è intesa sia come processo che come *output*. In quanto processo, l'innovazione sociale vede l'interazione collaborativa tra diversi individui per raggiungere un certo risultato, che ha come esito non solo il risultato, ma anche il capitale sociale derivante dal processo stesso. In tal senso, il processo è una sorta di ciclo nel quale nuovi bisogni sociali sono intercettati, nuove risposte sono elaborate, azioni concrete e attività vengono offerte, migliori risultati sociali sono implementati e, infine, soluzioni efficaci vengono replicate in larga scala (Bassi, 2018, p.4). Insistere sulla dimensione processuale del concetto è importante perché "innovazione sociale" non è una qualifica o proprietà *fissa* di una particolare iniziativa o pratica sociale, bensì una proprietà emergente di un processo che prende vita nel tempo (Bassi, 2018). A tal proposito si è già ricordato che pratiche sociali ad oggi istituzionalizzate ed all'ordine del giorno, sono nate a loro volta, come innovazioni sociali, ponendosi in un rapporto di rottura con pratiche consolidate (Drucker, 1985; Mazzoni, 2017; Mulgan, 2006; Sanvido, 2014).

Vi sono in letteratura diversi autori, perlopiù appartenenti al filone anglo-americano, che hanno definito il ciclo di sviluppo di un'innovazione sociale (Murray et al., 2010). La maggior parte identifica una serie di fasi che si susseguono con una logica sequenziale, ma si tratta di una semplificazione teorica che non rispecchia fedelmente i processi di innovazione sociale nella realtà empirica. Infatti, le fasi possano sovrapporsi, ripetersi, interrompersi o non distinguersi facilmente l'una dall'altra. Il ciclo pertanto non è un cerchio chiuso, ma piuttosto una spirale, in cui ogni tappa dell'innovazione sociale è a sua volta generatrice di nuove idee e proposte³. Inoltre, le innovazioni sociali non crescono e non si evolvono allo stesso modo. Alcune sono "*expansionary innovations*", altre "*evolutionary innovations*", altre sperimentano una "*incremental growth*" e altre ancora sono "*total innovators*" (Mulgan et al., 2007). Il modo in cui le innovazioni sociali prendono forma e si diffondono, infatti, dipendono, secondo questo filone, dall'interazione tra la loro "*domanda effettiva*" ed "*offerta effettiva*" (*ibidem*).

Da chi o cosa sono originate queste "*new ideas that work*" (Mulgan, Tucker, et al., 2007, p.8)? Nell'identificare degli attori, il filone "economico-manageriale" individua principalmente due diversi originatori: gli individui o i movimenti sociali (Mulgan, 2006). Nel primo caso, le innovazioni sociali vengono attribuite ad un numero esiguo di individui visti come "eroici, energetici e impazienti", come, ad esempio, i vincitori del premio Nobel Muhammad Yunus (fondatore della Grameen Bank e del microcredito) e Wangari Maathai (fondatrice del Green Belt Movement), così come Michael Young, che ha dato il nome alla stessa Young Foundation. Nel secondo, gli individui vengono visti come portatori, anziché originatori, delle innovazioni sociali. Protagonisti, invece, sono i movimenti stessi, come il femminismo o l'ambientalismo, i cui

portavoce hanno tanto diretto quanto seguito anch'essi il cambiamento nella coscienza pubblica (Mulgan, 2006). In ogni caso, di fondamentale importanza resta la leadership, che sia dell'innovatore o di un portavoce, così come la capacità di seminare un'idea nella mente di molte persone, poiché *"in the long run, ideas are more powerful than individuals or institutions"* (Mulgan, 2006, p. 149). È emblematico, a tal riguardo, il movimento *"Fridays for the Future"* nato nel 2018 dall'attivista sedicenne svedese Greta Thunberg che si batte per lo sviluppo sostenibile e contro il cambiamento climatico e che ha acquisito una notevole visibilità anche grazie allo strumento dei *social networks* (<https://www.fridaysforfuture.org/>).

L'innovazione sociale nel filone "economico-manageriale" viene spesso intesa come una risposta ai fallimenti del mercato, laddove quest'ultimo si rivela incapace di rendere equamente accessibili i beni pubblici primari ai cittadini o di includerli nel processo produttivo. Questa prospettiva è stata accolta anche dalla OECD:

"Social innovation is distinct from economic innovation because it is not about introducing new types of production or exploiting new markets in itself but is about satisfying new needs not provided by the market (even if markets intervene later) or creating new, more satisfactory ways of insertion in terms of giving people a place and a role in production". (OECD, 2011, p.1)

Questa definizione è in linea con coloro che inquadrano l'innovazione sociale nel contesto della *Social Entrepreneurship* e della *Social Enterprise*, tant'è che talvolta i termini si sovrappongono in letteratura. Tuttavia, quest'ultimi possono esser visti come una sottocategoria dell'innovazione sociale, piuttosto che sinonimi. Infatti, Nicholls, Alex, et al. affermano che:

"In this setting, social innovation can be seen as the biggest field of action encompassing any new idea or model that addresses a social (or environmental) need. Social entrepreneurship can, then, be seen as a subset of social innovation – the organisational enactment of social innovation ideas and models". (Nicholls, Alex, et al., 2015, p.4)

La letteratura anglo-americana è duramente contestata da altri approcci in letteratura. Alcuni accademici, infatti, ritengono che l'innovazione sociale, nella prospettiva anglo-americana, sia principalmente legata all'innovazione nei servizi attraverso processi di buona *governance* (VanDyck & Vandebroek, 2013). Altri contestano che negli "approcci economico-manageriali" le innovazioni sociali sono viste sostanzialmente come "strategie per ottimizzare la spesa pubblica" (Moulaert et al., 2017, p.19). Altri sostengono che questi approcci enfatizzano un potenziamento individuale, piuttosto che un potenziamento collettivo, nel momento in cui le persone prima socialmente emarginate o vulnerabili diventano poi soggetti economicamente produttivi (Oosterlynck et al., 2013). Si ribatte, pertanto, che l'innovazione sociale appare, in questi approcci, come una soluzione pratica per colmare le lacune non risolte

dal sistema di mercato senza, tuttavia, affrontare le cause strutturali e i conflitti alla loro origine (Fougère et al., 2017; Lawrence et al., 2014; Moulaert et al., 2017). Queste accuse hanno portato alcuni studiosi a etichettare questo discorso come "*caring neoliberalism*" (Montgomery, 2016; Moulaert et al., 2013; Peck, 2013) in quanto l'innovazione sociale è usata come marchio o slogan per nascondere un programma neoliberista che minimizza l'intervento statale: "*Is social innovation old wine in new bottles or is social innovation a new mode of governance? Social innovation we argue is part of a neoliberal agenda of minimalist state intervention by encouraging non-state actors to achieve socio-economic policy outcomes*" (Massey & Johnston-Miller, 2016, p.6). Altri studiosi sottolineano la mancanza di contestualità degli approcci economico-manageriali che tendono ad assumere una relazione standard e lineare di causa-effetto tra problemi sociali e innovazione sociale, senza considerare il contesto spaziale (Klein e Harisson, 2007; Moulaert, 2009; VanDyck & Vandebroek, 2013). Questo filone, pertanto, viene accusato di sostenere un concetto vago di innovazione sociale, con confini sfocati ed un significato de-territorializzato e de-politicizzato, come se si trattasse di "qualcosa" da fare, indipendentemente dal contesto e dall'argomento (Mingione e Vicari Haddock, 2015).

2.3. La letteratura "euro-canadese"

Il filone euro-canadese segue una tradizione storica di movimenti sociali ed ecologici e movimenti di sviluppo urbano emergenti a partire dagli anni '80 e comprende approcci più politicizzati che si mantengono ad una distanza critica dal neoliberismo (Andrew et al., 2010; Moulaert, 2009; Moulaert et al., 2005, 2017; VanDyck & Vandebroek, 2013). In questi contesti, il fulcro delle innovazioni sociali non è solo nel loro essere strumenti per risolvere i bisogni sociali, ma anche, e ancora più importante, nella mobilitazione politica delle comunità emarginate e socialmente escluse attraverso nuove relazioni di *governance* multilivello incorporate in un dato territorio. Questo filone è generalmente associato agli approcci "territoriali" o di "sviluppo urbano" (Hillier et al., 2004; Klein et al. 2014; MacCallum et al. 2009; Moulaert e Nussbaumer 2005b, 2008; Moulaert et al. 2010; Parés et al. 2017; van der Have e Rubalcaba 2016; Vicari Haddock & Moulaert, 2009) e comprende diversi campi di studio, come gli studi di geografia, di economia regionale, di pianificazione e urbanistica, scienze politiche, studi di politiche sociali, sociologia, studi comportamentali e di sviluppo. In questi approcci, il territorio è il campo di analisi chiave al fine di comprendere i processi e le relazioni spaziali che ostacolano o migliorano l'*empowerment* dei gruppi sociali emarginati. In effetti, lo spazio interferisce nelle dinamiche e nei processi sociali e per questo motivo essi differiscono da un luogo all'altro. Sebbene anche gli approcci "economico-manageriali" riconoscano il ruolo del contesto nel ciclo di vita delle innovazioni sociali ma non lo pongono al centro dei loro studi, gli approcci territoriali, al contrario, si concentrano proprio su come le innovazioni sociali trasformano le relazioni spaziali in modo tale da migliorare

l'*empowerment* dei gruppi svantaggiati e da rispondere ai loro bisogni sociali (si veda Fontan et al. 2003; Gonzalez and Healey, 2005; Lévesque et al.1996, Moulaert et al. 2005, Moulaert and Sekia 2003, Moulaert and Nussbaumer 2005a). Pertanto, questa letteratura collega lo studio delle innovazioni sociali allo sviluppo territoriale ed ai modelli di innovazione territoriale⁵ (VanDyck & Vandebroek, 2013). Moulaert, tra i principali capofila di questo filone, fornisce la seguente definizione operativa di innovazione sociale:

“Social innovation is path-dependent and contextual”. It refers to those changes in agendas, agency and institutions that lead to a better inclusion of excluded groups and individuals in various spheres of society at various spatial scales.

Social innovation is very strongly a matter of process innovation – i.e. changes in the dynamics of social relations, including power relations.

As social innovation is very much about social inclusion, it is also about countering or overcoming conservative forces that are eager to strengthen or preserve social exclusion situations.

Social innovation therefore explicitly refers to an ethical position of social justice. The latter is of course subject to a variety of interpretations and will in practice often be the outcome of social construction.” (Moulaert et al., 2005, p.1978)

Questi approcci, pertanto, si focalizzano su tre dimensioni principali:

- la soddisfazione di beni fondamentali, riconoscendo che questi dipendono strettamente dal contesto territoriale in cui vengono percepiti (“*content dimension*”);
- il cambiamento delle relazioni sociali, in particolare la *governance* che permette la soddisfazione di tali bisogni e l’aumento dei livelli di partecipazione dei beneficiari (“*process dimension*”);
- l’aumento della “*social-political capability*” in termini anche di accesso alle risorse per rivendicare i diritti di soddisfazione dei bisogni umani ed alla partecipazione (“*empowerment dimension*”). (Moulaert et al., 2005, p.1976)

I “modelli di innovazione territoriale” derivano dalla letteratura sullo sviluppo territoriale e sui sistemi di innovazione regionale a seguito della svolta endogena nei modelli di sviluppo economico degli anni '80 (Moulaert e Sekia, 2003). Da quel momento in poi, il ruolo della dimensione istituzionale locale è al centro degli studi che indagano su dinamiche e processi innovativi. Tra i modelli di innovazione territoriale, solo per citarne alcuni, riconosciamo la tradizione del “*milieu innovateur*” (Aydalot, 1986; Crevoisier, 2001; Maillat, 1993) e lo studio sui “*distretti industriali*” (Bagnasco, 1977; Becattini, 1987). Altri modelli di innovazione territoriale appartengono alla letteratura dei “*sistemi di innovazione*”, in base al quale troviamo i concetti di “*regional innovation systems*” (Braczyk et al., 1998; Edquist, 1997), i “*new industrial*

spaces" (Storper e Scott, 1988), più tardi arrivando al concetto di "*learning region*" (Cooke, 1996; Cooke e Morgan, 1998) e "*social region*" (Moulaert e Nussbaumer, 2005b). Per una sistematizzazione delle letterature citate si veda Moulaert e Sekia, 2003.

Oltre al dualismo ideologico alquanto stringente tra filone "economico-manageriale" e filone "territoriale", ci sono molti altri approcci agli studi sull'innovazione sociale (Per una panoramica completa della ricerca contemporanea sull'innovazione sociale, si veda Moulaert et al. 2017). Ad esempio, alcuni studiosi si concentrano su come le innovazioni sociali portano a un cambiamento sociale a livello macro. Questo "approccio sistemico", infatti, interpreta l'innovazione sociale (e le innovazioni, in generale) come il motore di un cambiamento sistemico o di una trasformazione del sistema sociale inteso come un insieme complesso e organizzato di risorse umane, credenze e procedure che interagiscono tra loro in modo interdipendente per svolgere determinate funzioni (Cajaiba-Santana, 2014, Howaldt & Schwarz, 2016; Nicholls et al., 2015; Ogburn, 1969; Westley & Antadze, 2010; Zapf, 1989). In questo approccio, evidenziamo la seguente definizione di innovazione sociale: "*Social innovation is a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact.*" (Westley & Antadze, 2012, p.2)

Queste osservazioni vedono l'innovazione sociale come motore di un cambiamento sistemico, ovvero una trasformazione del *sistema sociale* inteso come insieme complesso ed organizzato di risorse umane, credenze e procedure che interagiscono tra loro in modo interdipendente al fine di svolgere determinate funzioni (Westley & Antadze, 2010). *Sistemi sociali* sono dunque i nuclei familiari, se si guarda al piccolo, fino ad arrivare, man mano che si allarga l'unità di osservazione, all'intero globo (Westley & Antadze, 2010). I *sistemi sociali* devono continuamente adattarsi ed evolversi al fine di svolgere funzioni che cambiano via via con il modificarsi dei bisogni di organizzazioni e individui. Ciò implica che essi devono continuamente integrare un certo grado di innovazione ed il modo in cui questo avviene è oggetto di ricerca, nonché di diversi modelli interpretativi (Geels/Schot, 2007; Westley & Antadze, 2010; Peterson, G. 2009)7.

Sotto questo ampio "approccio sistemico" si riconduce anche l'"*ecosystem resilience approach*" (Westley & Antadze, 2010). Quest'ultimo afferma che le innovazioni sociali hanno una vita breve o lunga, hanno successo o falliscono o addirittura non hanno vita affatto, a seconda dell'ecosistema in cui prendono forma. Infatti, a volte il fallimento di alcune innovazioni sociali non è spiegato da un divario interno, ma dalla mancanza di adeguati meccanismi di promozione, adattamento e riproduzione disponibili nel loro ecosistema (Biggeri et al., 2017, Concilio et al.2019; Westley & Antadze, 2010). Le

innovazioni sociali richiedono "agency", ovvero attori diversi che lavorano, individualmente e/o di concerto per sfidare il sistema sociale, le istituzioni politiche, culturali ed economiche, ma anche "opportunità" offerte dal contesto sociale e istituzionale sotto forma di domanda di mercato, domanda politica o domanda culturale. Il collante tra "agency" e opportunità si individua nel "complex set of cultural/social skills (cognitive, knowledge management, sense making, convening), political skills (coalition formation, networking, advocacy, lobbying) and resource mobilization skills (financial, social, intellectual, cultural and political capital)" (Westley & Antadze, 2010, p.15). Questa inevitabile complessità che è intrinseca dei processi di innovazione sociale difficilmente rientra nei modelli interpretativi che tentano di coglierne e spiegarne la dinamica. L'azione e l'impatto di processi complessi non si spiegano con semplici relazioni causa-effetto e su questo punto questo approccio critica fortemente il filone "economico-manageriale".

"Achieving complex processes is more like raising children: success with one is not a guarantee of success with another, and recipes or blueprints are of limited value" (Westley & Antadze, 2010, p. 13)

In effetti, il modo in cui le innovazioni sociali prendono forma e si diffondono dipende sia dall'interazione tra la loro "domanda effettiva" ed "offerta effettiva" (Mulgan et al., 2007), ma anche dall'intersezione di diverse dinamiche che condizionano e interferiscono questa semplice relazione di mercato (Westley & Antadze, 2010).

Tra il gruppo vulnerabile e bisognoso che genera la domanda ed i "produttori" dell'offerta di innovazioni, si intromettono dei mediatori quali i governi, le organizzazioni del terzo settore, i media ed i centri di ricerca che rispondono ciascuno alle proprie logiche. Infatti, le innovazioni sociali, rispetto ad altri tipi di innovazioni, incontrano maggiori resistenze poiché spesso si scontrano con la logica di quel tipo di istituzioni che, più di altre, sarebbero invece le più indicate per supportarle. Le istituzioni del settore pubblico sono spesso inerti nei confronti delle innovazioni sociali. L'innovazione, per la sua stessa natura, contiene al suo interno il fallimento (Mulgan, 2006) e le istituzioni pubbliche sono generalmente avverse al rischio. Per questo motivo, tra gli uffici dell'amministrazione pubblica o tra le aule dei parlamenti, l'innovazione passa più lentamente e per via incrementale a partire da modelli preesistenti (*ibidem*).

In questa sede, seguiremo gli approcci "territoriali" o di "sviluppo urbano" all'innovazione sociale (Hillier et al., 2004; Klein et al. 2014; MacCallum et al. 2009; Moulaert e Nussbaumer 2005b, 2008; Moulaert et al.2010; Parés et al.2017; van der Have e Rubalcaba 2016; Vicari Haddock, 2009), poiché, mettendo al centro il "contesto", ci permettono di comprendere al meglio la relazione tra innovazione sociale e la dimensione della città che affronteremo nel paragrafo successivo.

3. Città e innovazione sociale

3.1. La Città come luogo ideale per l'innovazione sociale

“A city, too, like an individual, has a work to do; and that city which is best adapted to the fulfilment of its work is to be deemed as greatest”. - Aristotele, Politica

Nel paragrafo precedente, si è tentato di definire il concetto di innovazione sociale nonché il suo campo di ricerca scientifica. Sebbene non vi sia unanimità su un'unica definizione, vi è invece più accordo sul fatto che l'attuale standard di vita occidentale sia ormai obsoleto ed insostenibile e che l'innovazione sociale possa indicare la via per passare ad un modello di sviluppo più sostenibile¹⁰ (Barry J, 2012; European Union/The Young Foundation, 2011; Mulgan G, 2006, 2007; Nicholls et al., 2015). Le tensioni derivanti dalle grandi sfide socio-ambientali, quali la migrazione globale, il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse, la polarizzazione sociale, solo per menzionarne alcune, sono tanto globali quanto *locali*. In questa sezione, lo studio sull'innovazione sociale si focalizza pertanto sul *luogo* della Città, poiché unità di analisi cruciale nell'affrontare il concetto di sostenibilità. In questo senso, si adotta il concetto di “*luogo*” riferendoci ad “*una località` (...) dove si incrociano e si sedimentano esperienze familiari, lavorative, culturali, ricreative, di consumo, ambientali-paesaggistiche, civiche*” (Becattini, 2007, p.55), nonché, dunque, “*sede stabile di dinamiche socio-culturali ed economiche*” (Bellandi et al., *infra*). In questo senso, la Città rappresenta sia una “*società locale*”, sotto l'aspetto di relazioni socioculturali che essa implica, sia un “*sistema produttivo locale*”, dal punto di vista delle relazioni tecnico-produttive, sia un “*sistema locale (urbano)*”, sotto il profilo delle esperienze e relazioni territoriali e ambientali (Bellandi et al., *infra*).

Inoltre, il concetto di innovazione sociale ha una dimensione intrinsecamente “*locale*”, poiché soluzioni adatte in uno specifico “*luogo*”, possono risultare inefficaci in altri (García et al., 2015). In questa analisi il concetto di “*locale*” viene misurato appunto con la dimensione urbana, poiché quest'ultima è tanto rilevante quanto la dimensione globale in tema di sostenibilità: le città sono i *luoghi* dove si consumano più risorse e dove si origina l'inquinamento maggiore (Angelidou, M., & Psaltoglou, A., 2017). Le città sono altresì centri nevralgici dell'attività economica e dello scambio di conoscenza, esercitano una “*citizen-centric governance*” (Angelidou, M., & Psaltoglou, A., 2017, p. 115) e possono sperimentare idee innovative testandole nella pratica, dunque “*(...) Cities are the place where urban futures (i.e. visions about the future of cities) and the knowledge and innovation economy come together*” (*ibidem*). Le città, quindi, sono un centro aggregatore di consumatori e produttori, sono i *luoghi* dove si generano i problemi socio-ambientali e allo stesso tempo dove nascono le

soluzioni per ovviarli, sono un punto di incontro tra domanda e offerta, conoscenza e scambio ed hanno una dimensione gestibile che rende il cambiamento visibile e realmente percepito dai suoi cittadini.

3.2. La Città promotrice di innovazione

“Cities provide an ideal environment for innovation as they offer proximity, density and variety”. - Athey et al. 2008 (Concilio et al., 2019, p.44).

Le città vengono spesso indicate come le culle della creatività e dell'innovazione (Athey et al., 2008; Bettencourt, 2008; Capello, 2001; Duranton & Puga, 2001; Dvir & Pasher, 2004; Johnson, 2008; Laundry, 2012). Per creatività si intende qui la capacità di combinare abilità e conoscenze diverse risultando in una novità quale un nuovo modello di organizzazione, di istituzione, di tecnologia o di prodotto (Johnson, 2008). Inoltre, la creatività e l'innovazione che le città stimolano, sono fattori propulsivi per la crescita economica (Botero, 1979; Hall, 1999; Jacobs, 1969; Johnson, 2008; Serra, 1613). Ciò vale se si analizza il lato dell'offerta, in quanto le città offrono i fattori di produzione, ovvero abbondante forza lavoro e capitale, nonché una buona infrastruttura per le attività produttive. Ma vale anche se si guarda al lato della domanda, poiché nelle città convivono persone diverse, con differenti occupazioni, capacità economiche e grado di educazione, garantendo così una domanda alta ed estremamente differenziata (Johnson, 2008). Inoltre, la domanda e l'offerta che si trovano ed incontrano nelle città sono di natura sia pubblica che privata. Infatti, essendo la dimensione urbana intrinsecamente complessa, comprendendo molteplici interazioni che creano problemi di ordine diverso tra gli attori, privati e pubblici che siano, si richiede un ordine pubblico da parte delle amministrazioni urbane. Ecco dunque che si aggiunge una domanda pubblica a quella privata. Di seguito si prendono in esame due aspetti cruciali della natura urbana che ci aiutano a comprendere come quest'ultima sia un luogo ideale per stimolare l'innovazione in generale, ma anche l'innovazione sociale: in primo luogo la *turbolenza* ed il *disordine*, e, successivamente, la *diversità*.

Turbolenza e disordine

Le città sono un “*luogo*” (Becattini, 2007) dove la combinazione di persone, organizzazioni, risorse e infrastrutture generano turbolenza che a sua volta innesca il processo innovativo (Concilio et al., 2019) e infatti “*turbulence rather than comfort is the cradle of creativity*” (Johnson, 2008, p. 3). Le innovazioni, infatti, nascono in seguito alla “*distruzione creatrice*” (Schumpeter, 1942) e non seguono un processo lineare ma discontinuo. Le città sono generatrici di problemi e allo stesso tempo di soluzioni per risolverli, costituendo dei “*problem-solving environments*” (Johnson, 2008). Infatti, la stretta convivenza di molte persone in uno stesso luogo esercita una forte pressione sulle risorse naturali ed energetiche disponibili, sull'utilizzo del suolo e dell'ambiente naturale (Bettencourt, 2008; Marceau, 2008). Le città generano inquinamento e talvolta diventano incubatrici e/o moltiplicatrici di epidemie

che minacciano la salute dei propri cittadini (Bettencourt, 2008). Inoltre, le città rendono più ingenti, visibili e percepibili le diseguaglianze sociali, economiche e di potere, creando conflitto e corrodendo il capitale sociale (Bettencourt, 2008; Marceau, 2008). La condivisione dello stesso spazio tra tanti cittadini crea complessità e disordine. Quest'ultimo è un attributo intrinseco della dimensione urbana, ma lo è anche in prospettiva temporale. Storicamente, infatti, le città hanno visto e vedranno alternarsi periodi di benessere diffuso a periodi di crisi e stagnazione.

“I due aspetti sono tra loro indissolubilmente legati: non può esistere creazione senza distruzione, e la distruzione ha senso solo se in essa sono contenuti i semi dell'innovazione” (Vicari, 1998). E ancora: “La costruzione avviene sulle macerie della distruzione, utilizza anzi il materiale reso disponibile dalla distruzione stessa. L'edificio dell'innovazione è costituito in buona parte di materiali

Sono il disordine e la complessità gli alimenti di cui si ciba l'innovazione, poiché generano il bisogno e la domanda di ordine (Johnson, 2008; Vicari J, 1998; McElroy M, 2000). E l'ordine urbano, imprescindibile per la convivenza di molti abitanti, richiede creatività per emergere dal disordine. Per ordine urbano si intendono sia infrastrutture fisiche (strade, illuminazione, impianti per la distribuzione e fornitura di acqua pubblica e per il sistema fognario, ecc.) che consentono una funzionale mobilitazione, nonché sussistenza dei cittadini, sia ordine morale ed istituzionale fatto di norme, consuetudini e convenzioni. Poiché i problemi ed i bisogni delle città mutano incessantemente, richiedendo via via nuove soluzioni innovative, la città viene anche definita come una *learning machine*, ovvero un insieme complesso che reagisce e si adatta al cambiamento producendo a sua volta cambiamento, in una incessante attività di apprendimento (*learning and relearning*) che ri-stabilisce e ri-definisce costantemente networks, strumenti e priorità (Concilio G. et al., 2019, p.45).

Diversità

Le città sono il luogo della diversità (Duranton et al., 2001; Florida, 2003; Polèse & Stren, 2000): vi possono convivere infatti persone di ogni età, genere, cultura, religione, capacità e competenza, gusti, opinione politica, occupazione. Nella stessa città coabitano anche diversi tipi di organizzazioni nel metodo di produzione, e diversità di produzione e offerta di beni e servizi pubblici e privati. La varietà è determinante per l'innovazione, in quanto quest'ultima viene ad esistere dalla ricombinazione di elementi diversi di conoscenza e competenza, creando a sua volta nuova conoscenza (Johnson, 2008, p.3). Ma è soprattutto nel contesto urbano che la varietà ha del potenziale innovativo poiché la città implica la prossimità tra elementi diversi, in particolare tra *“persons and organizations that have the potential to interact and recombine different kinds of knowledge as the costs of interaction must not be too high. The relatively short physical distances and dense communication networks of well-functioning cities support face-to-face as well as other types of*

communication, which support interactive learning and innovation” (Johnson, 2008, p.3).

Garantendo tale prossimità di ambienti complessi e favorendo l’ibridazione d’idee tra settori, attività o agenti di natura molto diversa, le città sono naturali generatori, vettori e utilizzatori di nuova conoscenza, la cui accumulazione e ulteriore trasmissione produce innovazione e sviluppo (Florida, 2003; Jacobs, 1969; Trullén & Boix, 2001). Se lo sviluppo può essere definito come la mobilitazione e l’utilizzazione di risorse nascoste, disseminate e malamente utilizzate, usando le parole di Hirschman (1958), allora le città diventano delle ottime candidate al ruolo di promotrici di sviluppo sostenibile ed innovativo (Johnson, 2008, p.3), in quanto, come già affermato, inducono naturalmente all’aggregazione ed alla mobilitazione di persone ed organizzazioni eterogenee. Il ruolo aggregativo e interattivo della città viene espresso da Athey et. al. (2008) con *urban hubs* e *local links*. Infatti, le città sono portali nevralgici che concedono l’accesso a diversi mercati, sia locali che regionali, ma anche internazionali, combinati con una serie di risorse (infrastrutture, proprietà, forza lavoro, ecc.), che favoriscono collegamenti con network (pubblici/privati, formali/informali) e con istituzioni (governative, pubbliche, ecc.). Questi portali e collegamenti diventano cruciali nel momento in cui un’idea creativa si evolve dalla sua fase di sviluppo, al consolidamento ed infine alla disseminazione (Concilio et al., 2019, p.44; Trullén & Boix, 2001, p. 3).

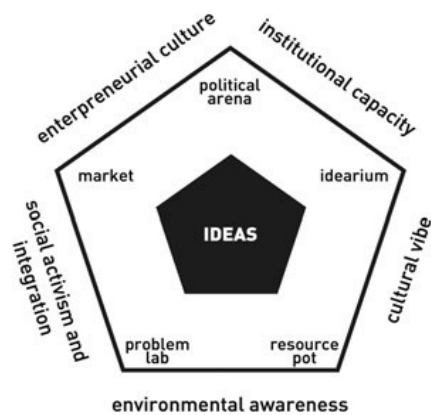
Tuttavia, se è vero che le città, per natura, sono promotrici di innovazione, si può accogliere anche la causalità inversa, ovvero, a loro volta, le innovazioni trasformano e sviluppano le città (Johnson, 2008). Tuttavia, non sono solo le innovazioni radicali che possono annoverarsi questo ruolo, bensì anche quelle incrementali, meno percettibili e più lente: *“Cities do not sleep between their golden periods of creativity” (...). In the dynamics of city development incremental innovation takes place all the time, complementing radical innovation. Such innovation is less dramatic but equally important in the long run”* (Johnson, 2008, p.8). Dunque, per comprendere il rapporto tra innovazione e città in una concezione sistemica e dinamica vi è una letteratura importante che analizza le città come *sistemi di innovazione - milieu innovateur* (Asheim & Gertler, 2005; Crevoisier, 2001; Edquist, 2005; Maillat, 1993): *“cities may constitute spatial bases for quite efficient innovation systems”* (Johnson, 2008, p.9). Dunque, considerare le città come *sistemi di innovazione*, ovvero un insieme di persone, relazioni, valori, processi, strumenti e infrastrutture tecnologiche, fisiche e finanziarie si rivela particolarmente efficace per gli amministratori delle città al fine di comprendere meglio il processo di innovazione che permette al tessuto urbano di trovare soluzioni ai suoi problemi, di garantirne la sopravvivenza e lo sviluppo (Johnson, 2008, p.10).

3.3. “Clima” ed “ecosistema” ideale per una Città innovativa

Quali elementi caratterizzano la città come promotrice di innovazione? In che modo le città favoriscono lo sviluppo di processi innovativi? Per rispondere a tali domande, in primo luogo, identifichiamo attraverso quali interfacce la città interagisce con i processi innovativi. In altre parole, si deve comprendere quali sono le dimensioni specifiche del *luogo* città che sono interessate dall'innovazione o attraverso le quali si genera innovazione. Innanzitutto, la città è, ed è stata storicamente, un “*luogo di mercato*” (Concilio et al., 2019, p. 46-50), ovvero un luogo di scambio in cui coesistono diversi tipi di mercato (per esempio dal mercato del lavoro al mercato finanziario, entrambi cruciali per promuovere, supportare e realizzare il processo creativo). I mercati non solo mettono a disposizione risorse differenziate per l'offerta innovativa, ma sono anche generatori di domanda: gli stimoli per sviluppare nuovi prodotti, idee e networks possono originarsi dalle tendenze e analisi di mercato. Inoltre, nelle città coesistono sia mercati formali che informali così come mercati di nicchia, luoghi ideali per lo sviluppo innovativo. In secondo luogo, le città possono essere considerate come “*un laboratorio di problemi*” (*ibidem*), un luogo ideale per la sperimentazione di nuovi stili di vita, nuovi sistemi di produzione o di welfare, alla continua ricerca di soluzioni innovative a problemi sia locali, ovvero intrinseci alla singola città, sia globali, quali il cambiamento climatico e demografico, inclusione sociale e diseguaglianza, per nominarne solo alcuni, che devono essere in qualche modo tradotti nel contesto locale. La città è anche un “*idearium*” (Concilio, 2019, p. 46-50; Jacobs; Trullén J & Boix R, 2001), poiché ha un'intrinseca e diffusa abilità nel trovare tante soluzioni per i problemi che essa genera, catalizzando il pensiero creativo, nonché la produzione, la trasformazione e lo scambio continuo di idee e conoscenza. Infatti, le città come *hubs*, facilitano l'accesso ai *knowledge networks*, offrendo così visibilità a quelle idee in cerca di sviluppatori. La città è anche un “*calderone di risorse*” (Concilio et al., 2019, p. 46-50) che sono cruciali per l'innovazione, sia in termini di varietà, sia di qualità. In particolare, si pensi alle persone creative e talentuose, ai finanziamenti, agli istituti di ricerca, alle infrastrutture, agli spazi, ai significati simbolici, agli stili di vita basati sulla libertà, apertura, novità e mobilità, alle reti e flussi di conoscenza e, infine, al potere, caratterizzato nelle città dall'apertura e trasparenza dei processi decisionali e del contesto istituzionale. Infine, la città è una vera e propria “*arena politica*” (*ibidem*), in quanto offre l'opportunità di spazio e di tempo per il dibattito aperto che riguarda il bene pubblico avente il potere di ridefinire l'agenda politica. Questo cambiamento può essere sia conseguenza che motore di innovazione, se, rispettivamente, il cambiamento innescato dalle innovazioni si origina *bottom-up* o *top-down*. Appare evidente come tutte le cinque dimensioni menzionate attribuiscono alla città la qualifica di *hubs*, ovvero centri di *networks* globali e locali, nonché sistemi complessi ed aperti in continuo cambiamento, senza confini rigidi che definiscono cosa sta all'esterno e cosa invece al loro interno.

Sebbene le città siano luoghi di innovazione, ciò non significa che tutte le città siano innovative (Johnson, 2008). Vi sono pertanto alcuni fattori e congiunzioni temporali che rendono particolarmente forte l'innovazione urbana o, in altre parole, vi sono città aventi una propensione più o meno marcata all'innovatività (Biggeri et al, 2017, Biggeri & Ferrannini, 2014, Bjork et al., 2014; Pol & Ville, 2009). Dunque, quali caratteristiche fanno sì che una città sia più adatta di un'altra all'innovazione? Concilio et al. (2019) identificano cinque condizioni che, determinando un "clima" ottimale per la produzione e riproduzione di innovazione, favoriscono questa propensione. Il "clima" in questione, che gli autori chiamano "*Urbanscape*" (Concilio et al., 2019, p.54), rappresentato nella Figura 1 che segue, forgia, orienta, guida o attiva quelle cinque dimensioni/interfacce, menzionate prima, attraverso le quali le città promuovono innovazione.

Figura 1. The Urbanscape



Fonte: Concilio et al., 2019, p. 54

In primo luogo, le istituzioni devono essere in grado di mettere in atto le proprie funzioni ("*Capacità istituzionale*" o "*Governance*"), facendo fronte a cambiamenti e problemi, e ciò dipende in larga misura dalla qualità della cultura delle policy locali, dalla loro apertura e dalla loro capacità di coordinare ed allineare una definita identità urbana (Concilio et al., 2019, p.56).

In secondo luogo, vi deve essere una certa "*atmosfera culturale*", intesa come infrastruttura culturale che attrae, interagisce e promuove la partecipazione dei cittadini alla cultura. Nel momento in cui le città si fanno palcoscenico per la street art, eventi musicali, eventi ed esibizioni, allestimenti audio-digitali ed altro, diventano in tal modo dei poli di attrazione sia per il talento creativo, sia per coinvolgere le persone nelle attività culturali. Pertanto, la vita culturale di una città è un elemento chiave nella qualità della vita urbana, poiché favorisce il networking dei cittadini ed il loro senso di appartenenza alla città stessa, stimola le loro capacità creative e aumenta il loro benessere psicologico (Concilio et al., 2019).

Il clima ideale per una città innovativa è caratterizzato, inoltre, da una diffusa consapevolezza da parte dei cittadini urbani della necessità di un nuovo paradigma per gestire in modo sostenibile le risorse e gli ecosistemi del pianeta. Questa sensibilità e “*consapevolezza ambientale*” trova un amplificatore nel contesto urbano, laddove si possono concretamente attivare iniziative sperimentali per nuove soluzioni, coinvolgendo un numero sempre maggiore di cittadini (Concilio et al., 2019, p.57).

Ancora, nella città deve essere presente e diffuso un forte “*attivismo sociale e integrazione*” tra cittadini, preconditione necessaria per la creazione di nuovi networks o consolidamento di quelli già esistenti, alimentando così il suo potenziale innovativo. Le città sono costitutive dei movimenti sociali, poiché la loro densità, misura e diversità creano turbolenza e conflitto ma contemporaneamente offrono l’opportunità per trasformare tali movimenti conflittuali in processi innovativi.

Infine, nel clima ideale non può mancare una “*cultura imprenditoriale*”: in altre parole, l’opportunità per imprenditori ed attori innovatori (che talvolta coincidono) di comprendere le relazioni complesse e multidimensionali, nonché i processi comunicativi che muovono le attività economiche e culturali della città (*ibidem*).

Biggeri et al. (2017), invece del concetto di “clima”, promuovono quello di “ecosistema”. Nella loro analisi, che adotta la prospettiva del *Capability Approach*, si considera, in particolare, quali sono gli elementi chiave di un “ecosistema abilitante per le imprese sociali e per promuovere la loro portata di innovazione sociale” (Biggeri et al., 2017, p.299; Biggeri & Ferrannini, 2014).²² Come si è chiarito nella sezione 1, talvolta i concetti di imprenditoria sociale ed innovazione sociale vengono usati impropriamente come sinonimi, mentre qui si intende il primo concetto come sottoinsieme del secondo. Biggeri et al. considerano più precisamente l’impresa sociale sia come “potenziale vettore di innovazione sociale”, sia come, in casi specifici, innovazione sociale in sé (Biggeri et al., 2017, p.300). Infatti, i due concetti condividono alcune caratteristiche intrinseche, quali, in primo luogo, la finalità sociale e, a seguire, principi base come responsabilità, partecipazione e democrazia (Biggeri et al., 2017). Ciò, a sua volta, rende molto probabile il fatto che i servizi e/o prodotti che le imprese sociali offrono ricadano nel dominio dell’innovazione sociale. In secondo luogo, le imprese sociali, così come le innovazioni sociali, sono costrette a trovare la loro strada in contesti che spesso le ostacolano o che ne rendono difficile l’attuazione. Come si è già anticipato precedentemente, dalla

²² Si veda anche Biggeri & Ferrannini (2014) ed il loro *STEHD Framework (Sustainable Territorial Evolution for Human Development)*, un quadro interpretativo per comprendere le dinamiche territoriali dei processi di sviluppo umano sostenibile (*Sustainable Human Development*)

difficoltà o da contesti avversi scaturisce l'innovazione, condizione necessaria per trovare alternative.

“In trying to cope with all these constraints and challenges, while also maintaining quality levels and adhering to basic ethical standards, SEs are forced to innovate their products, services, and processes by creating new relations with different organizations. In doing so, SEs can harness different types of resources, be they financial (e.g., savings and credit), human (e.g., volunteers and skilled employees), and physical (e.g., office space and equipment) in nature, and integrate different types of intangibles and knowledge in their actions”. (Biggeri et al., 2017, p.300)

Anche l'*ecosistema*, per risultare favorevole ed abilitante per le imprese sociali al fine di promuovere l'innovazione sociale, presenta determinati elementi, alcuni dei quali coincidono con quelli già menzionati dell'*Urbanscape*. Sebbene, infatti, Biggeri et al. si rivolgono specificatamente alle imprese sociali, le caratteristiche che elencano risultano pertinenti anche ad un ecosistema favorevole ad altri tipi di attori/organizzazioni promotori di innovazioni sociali, un ecosistema che nella nostra analisi coincide con il *luogo* della città.

In primo luogo, quest'ultima deve garantire *“l'accesso a diversi tipi e varietà di risorse”* (Biggeri et al., 2017, p.301). Già qualità intrinseca della città che ne è un naturale aggregatore, è importante che la varietà di risorse finanziarie, umane, fisiche ed intellettuali siano effettivamente disponibili ed accessibili alle imprese sociali o ad altri attori/organizzazioni promotori di innovazione sociale.

In secondo luogo, vi deve esser un forte *“capitale umano e network tra organizzazioni”* (*ibidem*). Le città sono di per sé degli *hubs* che creano nuove relazioni e reti tra attori ed organizzazioni, ma è necessario che esse perseguano attivamente questo ruolo di aggregatori, accogliendo e collegando una varietà di organizzazioni. Il capitale umano, inteso come apertura a nuove idee e punti di vista, spirito imprenditoriale e la capacità di analizzare le problematiche in una prospettiva multidisciplinare, è un fattore chiave dell'*ecosistema* in questione.

Ma vi è anche un aspetto, se si vuole, più irrazionale, del capitale umano altrettanto importante per l'innovazione sociale. Si tratta di sentimenti, emozioni, desideri, gusti, etica, giudizi, talenti e passioni che entrano in gioco nel momento in cui gli individui agiscono all'interno delle organizzazioni e che definiscono la conoscenza estetica. Vi è infatti una bellezza estetica dell'organizzazione stessa legata alla sua evidente funzionalità per la quale gli *stakeholder* sviluppano conseguentemente un giudizio estetico positivo nei confronti della stessa, poiché: *“(…) qualcosa è svolto o fatto così bene, che scaturisce negli altri un'esperienza diretta e sentita che li porta a qualificarla bella”* (Cavaliere & Mori, 2019). Questo sentimento, se condiviso tra gli *stakeholder*, sia all'interno delle organizzazioni che tra organizzazioni stesse,

determinano conseguenze dirette, nel senso di un impegno affettivo positivo e prestazioni migliori da parte degli attori.

Dunque, organizzazioni “belle” in tal senso, favoriscono l’innovazione sociale nella misura in cui la pratica estetica consente alle persone di “(1) *immaginare e poi esprimere le proprie convinzioni tacitamente tenute l’un l’altro*; (2) *creare il dialogo facilitando il pensiero divergente*; e (3) *migliorare il pensiero collettivo per far fronte bene a questioni complesse legate all’innovazione*” (Cavaliere & Mori, 2019, p. 19). Inoltre, le “belle organizzazioni” contribuiscono ad aumentare la consapevolezza delle persone e la loro capacità di pensare “*out of the box*” verso “*lo sviluppo di novità, in particolare quando le soluzioni attuali non sono più efficaci riconoscendo aspetti, problemi e soluzioni legate all’innovazione da un’altra prospettiva*” (*ibidem*). Si veda anche Cavaliere et al. (*infra*).

Anche la “*robustezza istituzionale e la volontà politica*” sono ingredienti importanti dell’ecosistema propizio per l’innovazione sociale (Biggeri et al., 2017). Si intendono più precisamente un quadro normativo flessibile, una cultura che valorizzi il miglioramento e la collaborazione, livelli alti di imprenditorialità e volontà di rischiare senza troppa paura del fallimento, la disponibilità a supportare uno sviluppo sostenibile, una *governance* politica che riesca ad immaginarsi una via alternativa all’attuale modello di sviluppo con il consenso dei e tra gli attori locali. Inoltre, poiché i processi di innovazione sociale sono spesso *bottom up* e de-istituzionalizzati, è necessario che l’ecosistema garantisca una reale partecipazione dei cittadini e delle organizzazioni, rinsaldando così un “*alto livello di capitale sociale*”, nonché favorendo le loro libere iniziative ed aggregazioni, ovvero “*l’azione collettiva*” (*ibidem*). Infine, la domanda costituisce un impulso fondamentale al processo di innovazione sociale che, ricordiamoci, nasce proprio dalla percezione di un bisogno sociale non soddisfatto. Dunque, l’ecosistema deve supportare, generare e promuovere una “*domanda adeguata di specifici beni e servizi*” (*ibidem*).

Si individuano alcuni principali ostacoli di *policy*: in primo luogo, creare un ecosistema favorevole all’innovazione sociale richiede tempo, poiché le trasformazioni sono lente e talvolta i risultati non si avvistano nel breve periodo. Ciò crea un attrito evidente con i tempi della politica, scanditi perlopiù dal ciclo elettorale (Biggeri et al., 2017). Inoltre, il rischio che i *policymakers* concepiscano le innovazioni sociali meramente come strumento per esternalizzare o abbassare i costi dei servizi pubblici è reale. È importante, dunque, che si considerino le innovazioni e le imprese sociali come degli investimenti con un beneficio più ampio per la collettività che non semplicemente in termini finanziari (*ibidem*). Infine, la cultura egoistica e materialistica costituisce un freno per la creazione di un ecosistema favorevole all’innovazione sociale che, invece, richiederebbe una cultura di inclusione, uguaglianza e giustizia (*ibidem*).

4. Casi studio di innovazioni sociali nella dimensione urbana

Nella prima sezione la presente analisi ha definito il concetto di innovazione sociale e, nella seconda, ha fornito un quadro altrettanto teorico per comprendere come il fenomeno si relaziona e si configura *con* e *nel* luogo della Città. In questa sezione, invece, guardiamo all'esperienza empirica per trarre spunto da interessanti lezioni apprese da casi studio analizzati da altri autori. Come può la Città, nella pratica, promuovere l'innovazione sociale?

Nello specifico del panorama europeo, realtà di innovazioni sociali a livello urbano sono presenti e già oggetto di studi di ricerca finanziati dall'Unione Europea (Cassiers & Kesteloot, 2012; Evers et al., 2014; Moulaert et al., 2007; Nussbaumer et al., 2004). Il progetto WILCO ("*Welfare innovation at the local level in favour of cohesion*"), ad esempio, nell'ambito del "*EU 7th framework programme*", ha avuto lo scopo di trovare modelli, caratteristiche e trends comuni delle varie innovazioni sociali a livello locale in ambito *welfare*, nonché fattori chiave per la loro diffusione e promozione, in ben 20 città europee diverse (Evers et al., 2014). Nello studio si riconosce che i nuovi servizi e pratiche di *welfare* analizzati sono tra i più efficienti ed efficaci per affrontare le sfide sociali odierne. Tuttavia, si ammette anche che le innovazioni sociali non sono affatto veloci soluzioni standard pronte all'uso, ma, al contrario, per poter realizzarsi e sviluppare il proprio potenziale, richiedono "*the deep strategies of chess masters with the quick tactics of acrobats*" (Cels et al., 2012, p.11). Come abbiamo già visto precedentemente nel presente studio, infatti, i cicli di vita e sviluppo delle innovazioni sociali non sono standard e definiti, ma, piuttosto, condizionati da vari fattori che ne alterano, deviano o, addirittura, ne impediscono la realizzazione. I casi analizzati evidenziano, inoltre, la sinergia che deve intercorrere tra le innovazioni sociali *di welfare* con le politiche e le riforme di *welfare* locali, al fine di favorire e promuovere un mutuo apprendimento (Evers et al., 2014). Per un ulteriore approfondimento sui risultati dello studio si veda Evers, A., Ewert, B., & Brandsen, T. (2014).

L'Unione Europea, oltre che finanziare e promuovere la ricerca sull'innovazione sociale, le ha affidato anche un ruolo centrale già dalla sua strategia operativa "*Europe 2020 strategy towards smart, sustainable and inclusive growth*" proposta a Marzo 2010 dalla Commissione Europea.²³

Quest'ultima promuove attivamente l'innovazione sociale sotto l'iniziativa ombrello "*Innovation Union Initiative*" (2010) ed il "*Social Investment Package*" (2013), proponendo diversi strumenti di policy quali piattaforme di

²³ Si veda European Commission (2016), Europe 2020 in a nutshell. Disponibile su: <https://portal.cor.europa.eu/europe2020/Profiles/Pages/welcome.aspx> (Accesso il 20/06/2019).

networking e strumenti finanziari per iniziative di innovazione sociale (Angelidou & Psaltoglou, 2017). Si veda European Commission (2010), Innovation Union. Disponibile su: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/goals-research-and-innovation-policy/innovation-union_en (Accesso il 20/06/2019).

4.1. L'innovazione sociale sperimentale: “Urban Living Laboratories”

Altri esempi significativi e disseminati nel mondo si chiamano “*Urban Living Laboratories*”. Pur non essendovi una definizione condivisa di “*Urban Living Lab*”, si intende generalmente luoghi urbani dove la ricerca collaborativa e le attività di sviluppo urbano vengono intraprese insieme ai beneficiari, utilizzando piattaforme ed approcci sperimentali (McCormick et al., 2018). Alcuni esempi sono il *Siyakhula Living Lab* in Sud Africa, il *Lots of Green Program* in Youngstown, in Ohio, USA, il *LivingLab Shanghai*, in Cina, o l'*Adelaide Living Laboratory*, in Australia (McCormick et al., 2018, p.201). Si tratta di luoghi urbani svincolati dal sistema di *governance* predominante che diventano dei laboratori viventi al fine di generare e testare soluzioni innovative coinvolgendo ricercatori, cittadini, aziende e governi locali, ponendosi come veri e propri spazi sperimentali per le innovazioni sociali. In particolare, i processi di sperimentazione coinvolgono attivamente tutti gli *stakeholders* e la continua valutazione dei risultati diventa *feedback* costante per soluzioni migliori (McCormick et al., 2018). In questi luoghi si sperimentano soprattutto nuovi sistemi di *governance* urbana all'insegna della sostenibilità. Poiché, infatti, l'amministrazione delle città non fronteggia meno problematiche rispetto a quelle globali, come si è già detto in precedenza, le città sono il luogo dove gli attriti, i conflitti ed i problemi risultano più che mai evidenti e dove si tentano, quindi, soluzioni alle ingiustizie strutturali, alla disuguaglianza, alla povertà, così come ai problemi di budget, o altro¹⁸. Tuttavia, la sempre maggiore richiesta verso processi più partecipativi di *governance* sta facendo sentire la sua pressione a tutti livelli governativi, non solo locali (McCormick et al., 2018). Due recenti casi studio di “*urban living lab*” a Malmö, in Svezia, e a Berlino, in Germania, ad esempio, hanno tentato di comprendere se ed in che misura gli “*urban living labs*” possono davvero offrire uno spazio per sperimentare una nuova *governance* innovativa in grado di supportare un cambiamento sociale sistemico. Ne è emerso, tra le varie osservazioni, che, in primo luogo, affinché possano generarsi le innovazioni sociali, è necessario che vi sia un contesto istituzionale o una cultura politica adatte a far emergere e cogliere le opportunità per creare delle coalizioni con i sistemi di *governance* esistenti. Ciò risulta coerente con la “*Robustezza istituzionale e volontà politica*” dell'ecosistema abilitante per l'innovazione sociale considerato nella sezione precedente (Biggeri et al., 2017). In secondo luogo, emerge che regimi di *governance* in un sistema federale o rispondenti al principio di sussidiarietà,

possono affrontare in modo più indipendente le problematiche locali e, dunque, mostrano livelli più elevati di apertura o predisposizione alle innovazioni sociali. Anche questo risulta coerente con la condizione della “Capacità istituzionale” per l’Urbanscape di cui alla sezione precedente (Concilio et al., 2019).

4.2. La “Bottom-linked” social innovation

Nello scenario spagnolo sono stati studiati due casi in diversi quartieri popolari a Barcellona, che hanno visto l’azione congiunta dei propri abitanti e delle amministrazioni comunali trasformare due ex complessi industriali, rigenerandoli all’insegna della creatività, l’arte e la cultura (García et al., 2015).

Si tratta, nello specifico, dell’ex cementificio Ateneu Popular de 9 Barris (*AP9B*) e l’ex fabbrica tessile *Fabra i Coats* nei distretti, rispettivamente, di Nou Barris e Sant Andreu. Entrambi sono gestiti da una partnership ibrida tra amministrazione pubblica e organizzazioni del terzo settore. Si veda García, M., Eizaguirre, S., & Pradel, M. (2015). Si tratta in tutto e per tutto di innovazioni sociali, sia come *output* che come processo. In primo luogo, infatti, la cultura è vettore di coesione sociale, offrendo opportunità di scambio, dialogo, confronto e reciproco arricchimento, anche attraverso opportunità di impiego e ritorno economico (UNESCO, 2019).

“In today’s interconnected world, culture’s power to transform societies is clear. Its diverse manifestations (...) enrich our everyday lives in countless ways. Heritage constitutes a source of identity and cohesion for communities disrupted by bewildering change and economic instability. Creativity contributes to building open, inclusive and pluralistic societies. Both heritage and creativity lay the foundations for vibrant, innovative and prosperous knowledge societies.” (UNESCO, 2019)²⁴.

Inoltre, la cultura ed il suo “*cross-cutting power*” per uno sviluppo sostenibile che include l’educazione, l’inclusione, l’ambiente e la crescita economica è stato l’oggetto della XII *Annual Conference* dell’UNESCO *Creative Cities Network* tenutasi a Fabriano, Italia, dal 10 al 15 giugno 2019 (UNESCO, 2019).²⁵

In secondo luogo, i fenomeni in questione costituiscono un modello alternativo di *governance* chiamato dai ricercatori “*bottom-linked social innovation*” che si contrappone alle iniziative culturali prestigiose *top-down* (García et al.,

²⁴ Disponibile su: <https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity>.

²⁵ Si veda: <https://en.unesco.org/news/unesco-creative-cities-mayors-invest-culture-sustainable-development>, e https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/xiiiaccn_conclusions_eng.pdf [Visitato il 26 giugno 2019]. Nell’occasione, è stato presentato la prima pubblicazione del UCCN LAB 2030. Si veda: https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/16_pages_villes_creatives_uk_bd.pdf [Visitato il 26 giugno 2019].

2015). Le innovazioni sociali in questione nascono, infatti, da iniziative locali dei cittadini e si evolvono di concerto e con il supporto finanziario e politico delle istituzioni locali che ne regolano l'evoluzione, stanziando il budget ed altre risorse, permettendone così lo *“scaling-up”*. Talvolta, queste pratiche si evolvono poi nel riconoscimento da parte delle autorità pubbliche di nuovi diritti civili, delle diversità culturali o dell'inclusione sociale di persone precedentemente ai margini della vita sociale (García et al., 2015; Pradel et al., 2013). Si tratta, infatti, di quel potenziale cambiamento sistemico, menzionato nel paragrafo 1, che è proprio della natura delle innovazioni sociali.

Nello specifico dei casi presi in esame, l'ex fabbrica tessile *Fabra i Coats*, tra i più grandi complessi industriali del quartiere Sant Andreu nella seconda metà del 19esimo secolo, è stata ristrutturata nel 2005 con fondi pubblici e successivamente occupata dal centro culturale *“Factory of Creativity”* assieme ad altre associazioni civiche attraverso un processo partecipativo tenutosi nel 2006. In particolare, sono state le associazioni di quartiere a richiedere al Comune con una insistente attività di lobby di acquistare il complesso, con cui i cittadini vantano un forte legame storico ed identitario. Ad oggi, si sperimenta qui una *governance* ibrida che vede collaborare, da un lato, lo staff dell'amministrazione locale dell'Istituto di Cultura di Barcellona (ICUB), che gestisce lo spazio culturale per esibizioni e produzioni artistiche di respiro sia locale che internazionale, dall'altro, cittadini organizzati in associazioni locali che collaborano con le istituzioni per portare avanti le loro attività.

La vicenda della ex cementificio nel quartiere di Nou Barris, invece, nasce da una vera e propria occupazione forzata da parte di circa 200 abitanti del quartiere nel 1977, per diventare oggi, non senza momenti di aperto conflitto con il Comune, un centro socio-culturale di riferimento per la promozione artistica rivolto ai cittadini ed alle associazioni civiche locali. Dopo lunghe trattative e negoziazioni, l'accordo è stato raggiunto alle fine degli anni Ottanta, ed il Comune ha infine acquistato e finanziato la rigenerazione del fondo per adibirlo alla sua attuale funzione. Oggi *l'Ateneu Popular 9 Barris* è una vera e propria comunità culturale di quartiere che offre uno spazio di incontro e scambio soprattutto tra i giovani. In particolare, il centro si è fatto riconoscere per il suo rinomato programma circense, ma ospita anche varie realtà artistiche e corsi specifici. Lo spazio è gestito dalla *Associació Bidó de 9 Barris*, costituita da rappresentanti del vicinato, mentre le decisioni quotidiane sono prese dalla commissione permanente composta da membri della medesima associazione eletti da un'assemblea pubblica ogni due anni. Il budget del centro è finanziato al 60% da amministrazioni pubbliche ed al 40% dal ricavato del centro stesso.

L'Associació Bidó de 9 Barris fa inoltre parte di un network di associazioni che lavorano su iniziative sociali e culturali nel distretto, e partecipa attivamente in una piattaforma creata con altre associazioni civiche che gestiscono spazi culturali nella città. L'associazione, pertanto è divenuta un riferimento per i

movimenti sociali e di quartiere anche per altre zone della città di Barcellona che ne imitano la *governance* innovativa, in un processo di *up-scaling* virtuoso.

Le lezioni tratte dallo studio dei due casi evidenziano l'importanza per la società civile di richiedere alle istituzioni pubbliche un impegno concreto in questi tipi di processi *bottom-up* attraverso i quali i cittadini si organizzano volontariamente per rivendicare uno spazio pubblico all'insegna della democrazia, l'equità, l'interazione culturale e l'*empowerment* dei cittadini. È necessario anche mettere in conto che questo processo di *bottom-linked governance*, prima di raggiungere un accordo, non esclude anche una fase di conflitto, talvolta persino aperto nelle forme di manifestazione o dissenso (García et al., 2015; Rossi & Saragosa, 2018). Il punto centrale dello studio enfatizza che l'istituzionalizzazione delle pratiche sociali innovative è cruciale affinché le innovazioni sociali si evolvano e abbiano effetti di lungo periodo (García et al., 2015). In particolare: "*Institutionalization lies in recognition of objectives and actors as legitimate and worthy of support by public authorities*" (García et al., 2015, p.16).

5. Indicazioni operative: come promuovere l'innovazione sociale nella Città Metropolitana di Firenze

Alla luce della sezione precedente, si potrebbe pensare anche la Città Metropolitana di Firenze come un "laboratorio urbano" nel quale sperimentare una nuova "*bottom-linked governance*" a partire, come nei casi dei due quartieri di Barcellona, dal suo già fiorentino patrimonio culturale. Quest'ultimo non va inteso in senso riduttivo, ma piuttosto come concetto pluridimensionale o "capitale culturale" (Bourdieu, 1986) che abbraccia un largo insieme di attività che includono sia industrie culturali sia tutte le pratiche consuetudinarie, valoriali e tradizionali che fanno parte del bagaglio ereditario delle persone che convivono in un medesimo *luogo* (Bellandi et al., *infra*; Throsby, 1999).

A tal riguardo, Luciana Lazzeretti ha indagato la relazione tra cultura, creatività e sviluppo economico attraverso un modello di analisi chiamato "*the Cultural Districtualisation model*" (Lazzeretti & Cooke, 2007).

Dunque, il patrimonio culturale non solo ha la potenzialità di contribuire in modo propulsivo all'economia locale, ponendosi come risorsa di sviluppo e competitività (Bellandi et al., *infra*) ma, soprattutto, diventa un vettore importante per canalizzare l'innovazione, così come la coesione sociale, poiché stimola il "pensiero innovativo e la cooperazione sociale" (Sacco et al., 2013, p.560; UNESCO, 2019). Ciò assume ancora più rilevanza e pertinenza se si guarda alle caratteristiche della CMF. Infatti, considerando le metodologie ISTAT che hanno ripartito e categorizzato il territorio italiano in sistemi locali, tra gli altri, anche sulla base di un indice di "vocazione culturale" (Bellandi et al., 2019; ISTAT, 2015), quello fiorentino spicca in modo evidente proprio per

la sua “vocazione culturale”, collocandolo nella categoria “Grande Bellezza” per gli alti valori di concentrazione del patrimonio culturale e paesaggistico e dell'imprenditorialità culturale che lo caratterizzano (Bellandi et al., infra). I sistemi produttivi traggono vantaggio dal patrimonio culturale (Bellandi & Santini, 2017), poiché la cultura offre opportunità di impiego e ritorno economico (UNESCO, 2019) oltre che porsi come potenziale vettore di coesione sociale, offrendo opportunità di scambio, dialogo, confronto e reciproco arricchimento (UNESCO, 2019). Per questo motivo, anche la CMF, come i due quartieri popolari di Barcellona menzionati prima, offre un terreno fertile per puntare su un nuovo modello di sviluppo che coinvolga tutti gli *stakeholders* attraverso un processo “*bottom-linked*” di rigenerazione urbana che mira alla creatività, l'arte e la cultura, o su nuovi modelli di sviluppo pluri-specializzati integrati direttamente o indirettamente dal riferimento al comune patrimonio culturale (Bellandi et al, infra). In altre parole, nel contesto fiorentino, favorire e promuovere l'innovazione sociale attraverso il proprio patrimonio culturale potrebbe aprire la strada verso un nuovo modello di sviluppo, purché la CMF riesca a creare un “clima” o “ambiente” favorevoli affinché ciò possa accadere. Di seguito, si propongono alcune indicazioni operative utili per tre *stakeholder* dell'ecosistema urbano in questione: la CMF, l'Università degli Studi di Firenze e le fondazioni di origine bancaria presenti sul territorio.

5.1. Il ruolo della Città Metropolitana di Firenze

Oggi giorno alle politiche urbane non spetta solo la gestione e fornitura dei servizi. Al contrario, si richiede loro uno sforzo ben più complesso nel creare e favorire un ecosistema favorevole ad uno sviluppo urbano sostenibile, inclusivo ed innovativo, capace di rispondere alle sfide sociali ed ambientali di questo secolo e di consolidare la posizione competitiva delle città, sia a livello nazionale che internazionale (Rossi & Saragosa, 2018). Anche la Città Metropolitana di Firenze, nel suo Piano Strategico “Rinascimento Metropolitano 2030” (PSF), approvato ad aprile 2017, si impegna in tale direzione, ovvero “*un percorso di cambiamento per migliorare la qualità della vita di tutti gli abitanti del territorio metropolitano*” (PSF, p.140). Il piano si declina su tre visioni strategiche: “*l'accessibilità universale, come condizione indispensabile per la partecipazione alla vita sociale e per la fruibilità degli spazi e dei servizi; la definizione di opportunità diffuse, grazie all'attivazione di molteplici e variegate risorse/opportunità presenti in tutta l'area metropolitana; e infine, una concezione del territorio metropolitano che valorizza il territorio rurale come insieme integrato di terre del benessere, in termini di qualità di vita ed equilibrio eco-sistemico*” (PSF, p. 140).

In particolare, sul tema della rigenerazione urbana il PSF esprime già un impegno programmatico a tal riguardo. Si tratta soprattutto dell'azione “*Città Vivibile: riqualificazione urbana, vivibilità e sicurezza delle periferie*” in ambito del “*Progetto Periferie*”, finanziato da fondi internazionali e

attualmente in fase attuativa. A questo si è accompagnato un primo censimento di 154 spazi dismessi che richiedono opere di rigenerazione e/o bonifica (*brownfields*) per un totale di circa 420 ha, che verrà successivamente esteso nell'area metropolitana funzionale Firenze-Prato-Pistoia (PSF, p. 144). Il riuso degli spazi abbandonati è pertanto un obiettivo attualmente perseguito dalla CMF e chiaramente delineato nel PSF, dove si afferma che:

“La Città Metropolitana Fiorentina promuove progetti e strategie di riuso di aree abbandonate ed edifici inutilizzati sia privati che di sua proprietà (...).” (PSF, 143)

Nel contesto della CMF, promuovere la rigenerazione di spazi e luoghi a partire dal proprio patrimonio culturale, schiude un'enorme potenzialità su varie dimensioni. In breve, adibire spazi precedentemente inutilizzati o dismessi all'esposizione e produzione artistica, creativa e artigianale, così come luoghi di incontro, scambio e divertimento, arricchisce ulteriormente il tessuto artistico, offre opportunità di impiego e ritorno economico, rinsalda il tessuto sociale e identitario e la coesione tra i cittadini della CMF, che siano autoctoni o di origine straniera, e contribuisce alla sostenibilità ambientale del territorio. Inoltre, si ritiene che ciò possa rappresentare una nuova risorsa di attrazione turistica che, da una parte, lega questo processo di rigenerazione metropolitana ad una filiera già ricca e con grande potenziale economico, dall'altra, sviluppa e potenzia nuove destinazioni turistiche dell'area metropolitana, incanalando i flussi turistici verso poli d'attrazione diversi e smorzando così l'alta concentrazione nei luoghi tradizionali.

Nel Piano Strategico, il concetto di rigenerazione è inteso anche in senso più ampio di “rigenerazione metropolitana” comprendente spazi agricoli dismessi e spazi aperti in aree urbane periferiche inutilizzati, a favore di spazi verdi condivisi, orti urbani o ad altre finalità economico-sociale (ad esempio residenziali, commerciali-direzionali, infrastrutturali, etc).

Come affermato in apertura del presente elaborato, l'innovazione sociale, poiché questo tipo di rigenerazione urbana di innovazione sociale si tratta, non è solo *output* ma anche processo. Pertanto, è cruciale ripensare in modo innovativo il *processo* con il quale si arriva a tale risultato. Nella sezione precedente si è suggerito un modello di “*bottom-linked social innovation*”, poiché si ritiene che questo possa essere replicato anche nel territorio della CMF. Infatti, una condizione propizia a tal riguardo è già presente nel contesto della CMF ed è l'intento volenteroso dell'amministrazione pubblica di creare e favorire un ecosistema adatto ad uno sviluppo sostenibile, inclusivo ed innovativo della città. Tuttavia, affinché questa propensione non si trasformi in politiche urbane *top-down*, la CMF dovrebbe concentrare continui sforzi nell'attuare strategie di trasparenza e partecipazione cittadina affinché il processo di rigenerazione attraverso l'innovazione sociale possa essere realmente condiviso e rivendicato dai diretti beneficiari, sfociando così nella creazione di luoghi in cui le comunità si riconoscono. Si tratta di puntare,

dunque, sulla *ownership* e la partecipazione dei cittadini, così come gli abitanti dei quartieri di Nou Barris e Sant Andreu hanno occupato o rivendicato con forza spazi sentiti come appartenenti alla comunità ed a cui erano legati da uno stretto legame identitario. Infatti, il modello di rigenerazione urbana ispirato all'innovazione sociale implica intrinsecamente il mettere al primo posto i processi di partecipazione degli *stakeholders*, e questo è uno degli elementi di differenza sostanziale tra i processi di rigenerazione urbana da esclusive attività di “riqualificazione”, “riuso” o “recupero” di spazi. Si veda Bollini, G., Laniado, E., & Vittadini M. (2018).

La partecipazione

In primo luogo, la CMF dovrebbe narrare efficacemente la storia di innovazione che vuole scrivere: un efficace narrativa o *story telling* che convince, stimola ed incoraggia i propri cittadini ad afferrare le opportunità che si aprono, far sentire la propria voce e le proprie idee, proporre soluzioni innovative e cimentarsi nella loro realizzazione. I cittadini necessitano di sapere che l'amministrazione pubblica è dalla loro parte, che guarda con favore al loro coinvolgimento ed ascolta i loro bisogni e richieste. A tal fine, dunque, l'amministrazione non deve trascurare l'importanza della comunicazione, uno degli aspetti fondamentali dei processi di coinvolgimento dei cittadini, sia attraverso canali tradizionali, più indiretti e meno invasivi – opuscoli informativi, newsletter, cartelloni pubblicitari, ma anche più attuali quali i *social networks*, sia attraverso canali partecipativi, in altre parole, una vera e propria azione di *outreach* – organizzazione di feste, eventi, passeggiate di quartiere, incontri pubblici (Bobbio, 2007). Inoltre, si dovrebbero creare e mettere in atto regolari o frequenti meccanismi di partecipazione e coinvolgimento effettivo ed attivo di tutti gli attori lungo l'intero processo decisionale, dalla pianificazione all'implementazione, fino alla fase di monitoraggio e valutazione di impatto delle azioni programmatiche.

Alcuni esempi sono: i *Town Meetings*, la *Open Space Technology*, i *Focus Group*, le camminate di quartiere, i bilanci partecipativi, *l'user-led design*, le *Calls for ideas*, i concorsi e sfide per progetti e idee, le “scatole per suggerimenti”, il “*Wiki government*”, la pianificazione partecipativa o “*Planning for Real*”, le giurie cittadine, i workshop partecipativi.²⁶

Ciò significa accettare che il processo è inevitabilmente di natura circolare, fluida e interattiva, coinvolgendo vari livelli e dimensioni, e, pertanto, non rimane del tutto sotto il controllo o la controllabilità dall'alto. Dunque, è auspicabile partire da un'idea iniziale che poi, arricchita dai feedback già in fase di prototipazione e sperimentazione, si modella durante l'iter processuale.

²⁶ Si veda: Murray, R., Grice, J. C., Mulgan, G., Giordano, A., & Arvidsson, A. (2009). Il libro bianco sulla innovazione sociale. *NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts)* e Bollini, G., Laniado, E., & Vittadini M. (2018). *Valutare la rigenerazione urbana*. Centro stampa Regione Emilia-Romagna .

Questo metodo trae spunto dal processo innovativo del *design-thinking*. Si veda: <https://designthinking.ideo.com/>. Nei processi partecipativi è necessario, inoltre, soppesare la scelta dei soggetti partecipanti. Si consiglia pertanto una formula che permetta di rappresentare tutte le categorie cittadine, sia singoli non organizzati (ad esempio uomini, donne, giovani, anziani, dipendenti, imprenditori, liberi professionisti, residenti italiani e stranieri) includendo anche le fasce più svantaggiate (ad esempio immigrati, disoccupati, anziani, disabili, redditi inferiori), sia portavoce e rappresentanti delle associazioni di categoria o di altra natura. Per quanto riguarda il primo gruppo menzionato, e a maggior ragione per le fasce svantaggiate, saranno necessari sforzi maggiori di *outreach* per il loro coinvolgimento, nonché, in alcuni casi, incentivi per la loro partecipazione.

Per un approfondimento sui processi partecipativi si veda Bobbio, L. (2007). *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di*. Si veda, inoltre, Lewansky, R. (2016). *Declinare il verbo partecipare*, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali - Università di Bologna, 5 settembre 2016.

Promuovere un processo partecipativo efficace richiede una riflessione attenta e ponderata, una valutazione dettagliata delle modalità organizzative ed attuative ed un cambiamento culturale che coinvolga le pubbliche amministrazioni, i portatori d'interesse ed i cittadini in generale. Solitamente, infatti, le prime sono diffidenti nell'interpellare e coinvolgere i cittadini per evitare di dar voce a potenziali conflitti o per renitenza al mettere in discussione le proprie decisioni. I secondi, invece, sono frenati dal partecipare sia per la scarsa fiducia nelle istituzioni pubbliche e negli esiti reali del processo partecipativo, sia per una mancanza di educazione alla partecipazione attiva (Bollini et al., 2018). Si riconosce, tuttavia, che la cultura della partecipazione in Toscana non è un fenomeno nuovo: la Regione è stata la prima in Italia a dotarsi di uno strumento legislativo volto a promuovere la partecipazione come pratica ordinaria ed essenziale per una corretta elaborazione delle decisioni politiche regionali e locali, istituendo peraltro l'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione.

La legislazione ha costituito una novità importante nell'ambito della pianificazione partecipata, contribuendo alla sperimentazione di un nuovo modo di governare il territorio, incoraggiando e sostenendo in modo determinante l'avvio di numerosi processi partecipativi. Ciononostante, pare che non sia stata all'altezza di garantire la partecipazione effettiva in alcune vicende particolarmente critiche.

Si veda (Rossi & Saragosa, 2018). Par 7: Partecipazione in Toscana. La Lr. 69/2007: opportunità, risultati e occasioni perse di *Maria Albanese*. Si veda anche Lewanski, R. (2013).

È auspicabile che la CMF insista presso la Regione Toscana per un'attivazione capillare dell'Autorità sul suo territorio e che investa in una comunicazione

efficace per far conoscere ai cittadini la sua attività ed il suo mandato e faciliti, innovandola, l'interazione con i cittadini, ad esempio attraverso un portale Open Space o altri strumenti digitali comunicativi interattivi. Si riconosce che la promozione attiva della partecipazione cittadina è riconosciuta nella strategia "Comunità inclusiva" nel Piano Metropolitan. A tal riguardo, si menziona come esempio il progetto "Sportello Metropolitan per l'abitare e agenzia per la casa" che il Comitato Scientifico ha contribuito a delineare. Si tratta di uno sportello per "facilitare l'accesso alle informazioni inerenti alle opportunità di housing sociale, cohousing, alloggi temporanei e iniziative analoghe su tutto il territorio metropolitano" (PSF, p.66), aperto a cittadini, attori del terzo settore e uffici amministrativi dei Comuni in carenza delle risorse necessarie.

La mediazione

Il processo di rigenerazione urbana attraverso la creatività e la cultura rappresenta un'occasione propizia anche per l'inclusione sociale di gruppi marginalizzati, comunità etniche ed immigrati presenti nel territorio della CMF. La Città Metropolitana di Firenze è seconda nel ranking nazionale per incidenza dei non comunitari sul complesso della popolazione residente (9,9%). Il 61,9% dei cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti nella CMF sono di lungo periodo (CMF, 2018). La multiculturalità e la diversità, come più volte sottolineato nel presente elaborato, rendono il terreno fertile per la creatività e l'innovazione. Tuttavia, non si dovrebbe dimenticare il ruolo effettivo di mediatore che la CMF dovrebbe ricoprire nell'interesse dell'intera cittadinanza, evitando fenomeni di *enclosure* degli spazi rigenerati da parte delle forze di mercato o da particolari gruppi di cittadini che potrebbero sfociare nell'esclusione, nella diseguaglianza sociale, nella "gentrificazione". Alcuni possibili effetti negativi dell'implementazione di un modello di città creativa troppo improntato sulla vena imprenditoriale e sulla dimensione economicistica della cultura e della creatività sono analizzati da Saragosa e Rossi (2018). Per lo stesso motivo, è necessario che la CMF non venga meno ai suoi interventi pubblici diretti in parallelo ai processi partecipativi di cui si fa promotrice, proprio perché la partecipazione implica un costo in termini di impegno e di tempo individuale. Ciò mette, pertanto, le classi più agiate nella posizione di avere maggiori risorse ed opportunità per partecipare, creando così una potenziale esclusione delle fasce più svantaggiate o delle comunità più deboli e poco coese. A tal riguardo, si menzionano dei progetti proposti da alcuni membri del comitato scientifico del Piano Strategico in merito alla strategia "Società inclusiva" del PSF. In particolare, la figura proposta dell'"Attivatore di comunità" dovrebbe ricoprire proprio il ruolo di "facilitatore e mediatore dell'interazione diretta tra cittadini, associazioni, privati, fornitori di servizi ed istituzioni" (PSF, p.68). Inoltre, pertinente al ruolo di mediatore che la CMF dovrebbe rivestire, si menziona anche il progetto del "Tavolo di coordinamento e confronto sui temi sociali", attraverso il quale la Città

Metropolitana “si pone come ente di coordinamento e promozione delle azioni dei Comuni e degli attori della società civile” (PSF, p.69).

Coalizioni multi-stakeholder

In secondo luogo, la CMF dovrebbe creare le condizioni affinché si possano formare coalizioni *multi-stakeholder*, in particolare *partnership* tra attori pubblici e imprese o fondi privati. Nel Piano Strategico si legge che: “*Essendo la disponibilità finanziaria uno tra i fattori di maggior incidenza per avviare progetti di riuso e rigenerazione, la Città Metropolitana valuta positivamente l’attivazione di partnership pubblico/privato finalizzate al recupero collettivo di edifici e spazi pubblici.*” (PSF, 2018, p.89). Le istituzioni pubbliche giocano un ruolo fondamentale nel rendere possibile l’interazione tra i diversi soggetti provenienti dal settore privato, così come dal terzo settore e dalla società civile, creando dei punti di contatto ed opportunità di incontro. In tale direzione, le istituzioni pubbliche devono riuscire ad attrarre i capitali privati sia attuando il rischio di tali investimenti - ad esempio offrendo garanzie pubbliche per l’accesso al credito o favorendo la creazione di linee di credito a tasso d’interesse agevolato a condizione del rispetto di determinati standard socio-ambientali, etc. - sia riducendo l’onere delle pratiche burocratiche - ad esempio accorciando i tempi di approvazione dei progetti e di l’ottemperanza delle procedure amministrative. Dal punto di vista normativo anche a livello nazionale, sebbene il tema della rigenerazione sta entrando a pieno titolo nell’ordinamento giuridico italiano, rimane insoluta la questione delle “*modalità organizzative e procedurali, mediante le quali, nel quadro normativo dato, gli attori pubblici e privati possono concorrere ad avviare, declinare e valutare i percorsi rigenerativi del patrimonio edilizio nell’attuale quadro di profondo stravolgimento dello scenario sociale ed economico*” (Bollini et al., 2018, p.115). Tuttavia, sebbene i processi di rigenerazione urbana necessitino di qualche innovazione normativa, è auspicabile non ricorrere ad una nuova legislazione stringente a tal riguardo, ma piuttosto, optare per “*un nucleo di regole minime, relative alle modalità procedurali per l’attivazione e conclusione dei percorsi rigenerativi, ferma restando l’opzione di fondo per la libertà delle forme, per la negoziabilità dell’assetto degli interessi e per la marcata flessibilità dei moduli organizzativi*” (Bollini et al., 2018, p. 116). Dunque, l’approccio indicato è quello empirico e sperimentale, piuttosto che normativo, ovvero “*incentrato sulla “natura delle cose” e, dunque, sulla singolarità e specificità del tessuto ovvero del manufatto edilizio da rigenerare*” (*ibidem*). Sulla questione della riforma della fiscalità urbanistica, in particolare per comprendere quale fiscalità è auspicabile applicare al plusvalore prodotto dalle trasformazioni urbane (ovvero sul *capital gain* sulle

trasformazioni fondiari e immobiliari), si veda Camagni (2016). Sul tema, invece, della perequazione e della rigenerazione urbana si veda Micelli²⁷.

Capacity building

Al fine di mettere in moto i processi di rigenerazione urbana, soppiantando quelli tradizionali di crescita urbana, emerge la necessità per la pubblica amministrazione di intraprendere un percorso di profondo cambiamento culturale, nonché di acquisire le competenze coerenti a tali processi. Questo percorso di *capacity building*, che in realtà deve riguardare anche tutti gli altri attori coinvolti, ovvero i cittadini utenti, i proprietari, ed i professionisti (pianificatori, progettisti, economisti, sociologi), deve comportare: “a) *cultura comune e condivisa sulla politica di rigenerazione urbana, sul suo paradigma, sui suoi obiettivi e sul suo funzionamento; b) una profonda innovazione, di contenuto di definizione e di prassi, dei nuovi strumenti urbanistici che sostanziano la politica di rigenerazione urbana; c) acquisizione e sviluppo delle nuove specifiche competenze necessarie ad attivare e gestire il processo di rigenerazione urbana nei suoi aspetti generali e specifici.*” (Bollini et al., 2018, p.125). Si veda Saturnino, A. (2016). In particolare, le nuove figure tecniche ed amministrative dell'urbanistica che promuovono la rigenerazione urbana devono confrontarsi con questioni attuali che richiedono nuove capacità e competenze che innovano le prassi tradizionali: cosa significa, nel concreto, partecipazione? Come si può mettere la partecipazione al centro delle politiche pubbliche per innovare la programmazione, amministrazione e gestione del territorio? Quali sono gli strumenti ed i metodi per mettere in atto processi partecipativi per la rigenerazione urbana? Con quali interlocutori si deve interfacciare la Pubblica Amministrazione? In che modo? (Bollini et al., 2018).

5.2. Il ruolo dell'Università degli Studi di Firenze

Nel paragrafo precedente si è concentrata la nostra attenzione sul ruolo della Città Metropolitana di Firenze, poiché quest'ultima riveste un ruolo cruciale nella “*bottom-linked social innovation*”. Questo processo si distingue dal fatto che l'impulso di innovazione sociale che parte dal basso incontra la volontà e la presa in carico da parte delle istituzioni in un processo sinergico e partecipativo. Vi sono, tuttavia, altri attori che in questo percorso possono rivestire un ruolo altrettanto importante. In primo luogo, le università potrebbero contribuire in modo determinante al processo di innovazione sociale e rigenerazione urbana. I centri universitari, infatti, sono a pieno titolo risorse strategiche per lo sviluppo economico e sociale dei territori in cui svolgono le proprie funzioni.

²⁷ E. Micelli, Perequazione, piano e mercato. I nuovi strumenti di gestione dei piani urbanistici tra opportunità e contraddizioni, Regione Emilia Romagna, Bologna, Ottobre 2016. https://territorio.regione.emilia-romagna.it/urbanistica/micelli_perequazione-piano-e-mercato.pdf

Un contributo rilevante in letteratura per comprendere attraverso quali dimensioni e canali si esplica la relazione tra università e rigenerazione urbana è l'approccio analitico elaborato da Fernández-Esquinas e Pinto (2014). In particolare, gli autori illustrano gli effetti diretti ed indiretti che le università possono generare in termini di rigenerazione urbana, declinata secondo sue le quattro dimensioni chiave individuate da Roberts e Sykes (2000): infrastrutture fisiche, risorse umane, sviluppo economico e impegno civico. Per quanto riguarda le prime, le università possono contribuire attivamente alla riqualificazione di spazi dismessi o abbandonati con effetti diretti, peraltro, sul mercato immobiliare. Gli effetti sulle risorse umane si esplicano in un possibile cambiamento delle dinamiche demografiche, ad esempio un influsso nel centro urbano di giovani con livello relativamente alto di istruzione, rendendo il mercato del lavoro più competente, innovativo e diversificato e contribuendo allo sviluppo economico. Si favoriscono infatti l'occupazione, il *knowledge transfer* alle imprese, la creazione di *start-up* universitarie e la *business innovation*. Infine, le università influiscono sull'impegno civico: livelli più alti di istruzione sono associati ad una maggiore attenzione alle problematiche sociali, maggiore partecipazione e mobilitazione civica dei cittadini, ma anche ad un ruolo sempre maggiore della ricerca applicata ed una forte mobilitazione delle università stesse in programmi nel terzo settore finanziati da organizzazioni internazionali e/o fondazioni filantropiche (Fernández-Esquinas & Pinto, 2014). Si veda, in particolare, Domański, T. (2017) per una illustrazione delle interrelazioni tra le quattro dimensioni che costituiscono il modello dell'approccio integrato proposto dagli autori.

Nel caso della città polacca di Lods, ad esempio, le università hanno facilitato e promosso una nuova immagine del centro urbano attraverso un intelligente investimento in interventi infrastrutturali ed una vincente strategia di marketing che sta sviluppando insieme all'amministrazione cittadina ("*partnership marketing*" - Domanski, 2017). Il risultato è l'immagine di una "*ideal city*" sensibile alla sostenibilità ambientale, attraente per gli investitori ed adatta agli studenti, polacchi e stranieri, ricca di opportunità per il loro impiego post studi. L'impegno delle università nella città è stato quello, in primo luogo, di allinearsi sinergicamente su un unico brand urbano che poggia su valori in comune quali innovazione, creatività, spirito imprenditoriale, apertura e approccio internazionale, nonché una strategia condivisa di comunicazione. Il secondo sforzo è stato quello di allineare le varie università tra di loro, permettendo così un'offerta multi- disciplinare inter ed intra facoltà alimentando l'attrattività della città per gli studenti e coltivando competenze innovative utili anche per la città stessa e per la regione. Da parte dell'amministrazione urbana, l'impegno è quello di creare una città "*student-friendly*" esteticamente gradevole, servita da un'efficiente rete di trasporti, sicura, ricca di servizi ed occasioni di intrattenimento, offerta culturale e sportiva, alloggi e costo della vita convenienti, aperta agli stranieri ed all'innovazione. Nel caso specifico di Lods, le università, grazie a fondi europei,

regionali e delle università stesse, hanno giocato un ruolo determinante nella rigenerazione di spazi in disuso o abbandonati, ma soprattutto edifici storici adibendoli alle proprie funzioni accademiche e non solo. I luoghi si prestano anche ad ospitare conferenze ed eventi di intrattenimento culturale aperti a tutta la cittadinanza. In tal modo si tende ad un'apertura con il vicinato, rompendo con la chiusura accademica e condividendo il processo di rigenerazione con il tessuto urbano. *“Universities improve the quality of life in a given academic centre, they attract the most talented individuals, stimulate cultural tourism as managers of historic buildings in cities, and generate knowledge transfer to the local community.”* (Domanski, 2017). Si tratta di un modello vincente per rigenerare il patrimonio culturale della città all'insegna dell'innovazione dove le università si fanno *“(...) careful guardians and managers of assets entrusted to them and city ambassadors in external relations”* (Domanski, 2017, p.112).

La Città Metropolitana di Firenze sta collaborando in modo realmente sinergico con l'ateneo fiorentino ed è auspicabile che continui a farlo, costruendo e consolidando un forte brand condiviso ed attraente. Di conseguenza, la costruzione di un'immagine di città innovativa che investe sull'alta formazione e la ricerca può realmente attrarre studenti ma anche investitori ed imprese, creando un ambiente appetibile anche dal punto di vista di opportunità lavorative in uscita dal mondo accademico e, più in generale, in termini di vivibilità, innovazione e sostenibilità. Circa il 22% degli studenti residenti nella Città Metropolitana di Firenze frequenta atenei diversi da quello fiorentino (Piano Urbano della Mobilità Sostenibile, Città Metropolitana di Firenze. Quadro conoscitivo-Rapporto generale. Aggiornato al 10 giugno 2019, p.77). La costruzione di tale *brand* dovrà essere accompagnata da uno sforzo reale nel creare una città *student-friendly* con tutti gli effetti positivi di rigenerazione urbana che ne conseguono (Fernández-Esquinas & Pinto, 2014). È auspicabile, inoltre, che l'Università si adoperi al fine di promuovere dei veri e propri “innesti” accademici puntando sull'innovazione.

A tal fine, si può prendere ad esempio esperienze dall'estero, quali, la Aalto University finlandese, nata dalla fusione della Technical University, la Business School e la School of Arts and Design. Dal 2010, questa neo-università è diventata un centro innovativo per la formazione di imprenditori sociali, figure professionali del mondo della progettazione e cooperazione internazionali, dipendenti pubblici, solo per menzionarne alcuni (Murray et al., 2009). Molte università oggi si sono dotate di laboratori al loro interno per l'innovazione (*“Innovation Learning Labs”*) quali la IESE Business School di Barcellona e Madrid l'Innovation and Action Lab a Bruxelles, l'Harvard Business School, la London School of Economics (LSE), l'Università Cattolica di Lovagno, il MIT. In altri casi collaborano con dei centri di ricerca come il Biopolis di Singapore che, con i suoi un 210.000 metri quadrati unisce leader nel campo scientifico

con studenti post-dottorato, impiegando circa 4.000 ricercatori e altri 6.000 scienziati impegnati in campi correlati (*ibidem*).

Di possibile interesse per la CMF è l'iniziativa FIRST Lab — FIREnze SmarT working Lab, un laboratorio tecnologico innovativo per elaborare progetti e prototipi di nuovi servizi per i cittadini della città metropolitana di Firenze nata dall'iniziativa di Hewlett Packard Enterprise, Fondazione CR Firenze, Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione, Computer Gross, TT Tecnosistemi, Var Group, Webkorner e Nana Bianca. Il laboratorio è ospitato dal Polo delle Scienze Sociali in locali acquisiti dall'Università di Firenze e la Fondazione CR Firenze che ha finanziato la ristrutturazione degli spazi²⁸.

All'Università spetta, inoltre, un ruolo propositivo di apertura e costante dialogo nei confronti della pubblica amministrazione e della cittadinanza in generale, possibilmente formando e stanziando risorse a figure professionali apposite che si occupano proattivamente di affiancare le risorse universitarie al processo di rigenerazione urbana assieme a tutti gli altri *stakeholder* coinvolti. Nel caso della CMF, si riconosce l'importante sinergia tra quest'ultima ed il Comitato Scientifico del Piano Strategico che ha apportato importanti contributi scientifici provenienti dai vari dipartimenti e laboratori dell'Università degli Studi di Firenze ed altri istituti. Si tratta di un esempio positivo di sinergia tra entità amministrativa e università nel delineare una comune visione strategica territoriale di lungo periodo, declinata in azioni concrete finalizzate all'operatività.

5.3. Il ruolo delle fondazioni del territorio

Per avviare progetti innovativi di riuso e rigenerazione si richiede un'altra componente importante: capitali. L'importanza della disponibilità finanziaria è riconosciuta come cruciale nello stesso Piano Strategico fiorentino (PSF, 2018, p.89). Oltre ad attrarre investimenti privati, vi è un altro canale per avere accesso a fondi ideali per l'innovazione sociale, ovvero le sovvenzioni filantropiche. In linea generale, i donatori possono ammortizzare anche alti livelli di rischio e, a differenza del settore privato, non hanno bisogno della certezza di ritorni economici (Murray et al., 2009). In realtà anche in questo settore la crescita e la sicurezza dei fondi rappresentano delle vere e proprie sfide ed i donatori, soprattutto quelli istituzionali, non si mostrano generalmente inclini agli impegni di lungo termine, preferendo piuttosto offrire fondi alle start-up (*ibidem*). Ci sono molteplici modi per supportare le innovazioni sociali. In primo luogo, si possono accordare finanziamenti diretti ad organizzazioni o individui, come fanno la UnLtd, The Skoll Foundation e Ashoka, ad esempio. Si possono riconoscere onorificenze e premi per ricompensare imprenditori sociali e organizzazioni del terzo settore per i loro

²⁸ Si veda <https://hpeinnovationlab.com/wp-content/uploads/2018/06/Brochure-TT-Tecno-FIRST-Lab.pdf> e Università degli Studi di Firenze - Bilancio Sociale 2018.

risultati raggiunti, come la Skoll Awards for Social Entrepreneurship, il Social Entrepreneur of the Year Award organizzato dalla Schwab Foundation for Social Entrepreneurship ed il MacArthur Fellows Program. Tuttavia, questo metodo tende a premiare realtà già largamente affermate piuttosto che promuovere le nuove iniziative. Alcune fondazioni optano per stanziare fondi a tempo limitato, vincolandone la spesa in un periodo temporale determinato, come la John M. Olin Foundation e la Atlantic Philanthropies. Il metodo permette loro di non essere vincolate per periodi troppo lunghi. Talvolta uno strumento efficace per stimolare e promuovere l'innovazione sociale può essere l'organizzazione di concorsi e gare per la raccolta di fondi, come fanno la X Prize o la Progressive Automotive Prize. Alcune organizzazioni del terzo settore oggi ricorrono ad offerte pubbliche iniziali (IPOs) per stanziare finanziamenti a lungo termine con un preciso impegno conferendo così un rendimento sociale all'investimento: è quello che fanno ad esempio Do Something, College Summit e Teach for America.

Nel contesto della CMF, un ruolo strategico in questo campo può essere ricoperto dalle fondazioni presenti sul territorio.

Si riconosce il ruolo propositivo che la Fondazione CR Firenze svolge nell'area metropolitana fiorentina nel promuovere l'innovazione, la ricerca ed il trasferimento tecnologico. Ad esempio, l'ente, in sinergia con l'Università di Firenze e la CMF ed altri attori, sostiene la Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione, il FIRST Lab — FIREnze SmarT working Lab, Hubble, il progetto *Impresa Campus Unifi*, nonché i singoli giovani ricercatori con assegni di ricerca (Si veda Università degli Studi di Firenze - Bilancio sociale 2018).

Mettendo a disposizione appropriate risorse finanziarie, le fondazioni possono stanziare bandi per l'innovazione sociale e la rigenerazione urbana aperti a privati, cittadini ed associazioni del terzo settore, di concerto con l'amministrazione urbana. Definendo i requisiti di ammissibilità, possono altresì filtrare le proposte progettuali sulla base di criteri di effettiva partecipazione, alta finalità sociale e sostenibilità ambientale, garantendo in tal modo l'emergere di processi che rispecchiano quelle caratteristiche proprie dell'innovazione sociale analizzate precedentemente nel presente elaborato. La Fondazione CRT, con il bando "Esponente 2019", sostiene 57 iniziative artistiche e culturali nella medesima area, in particolare residenze artistiche, laboratori didattici e workshop, collezioni sacre, mostre, premi, progetti di archiviazione e di esposizione. Sul territorio fiorentino, invece, la Fondazione CR Firenze ha recentemente stanziato il bando "Partecipazione culturale" che sostiene iniziative culturali che mirano all'inclusione sociale ed alla

partecipazione cittadina e della comunità locale attraverso la rigenerazione di spazi nelle periferie urbane.²⁹

Si propone di non cristallizzare i criteri di selezione delle idee progettuali su, ad esempio, l'ampio numero di beneficiari che vengono coinvolti, ma anche sulle potenzialità future che il progetto potrebbe schiudere in termini di replicabilità e sostenibilità. Si suggerisce, inoltre, di stanziare bandi che non presentino troppi vincoli su precise categorie di spesa o definite categorie di partecipanti, al fine di lasciare un ampio margine di discrezione ai rispondenti sulle varie forme e modalità di innovazione sociale che intendono promuovere. Un esempio del tipo di attività promosso da una fondazione di origine bancaria è il bando tematico stanziato dalla Fondazione CRT "Restauri Cantieri Diffusi" rivolto a Enti pubblici, Enti religiosi, Associazioni, Fondazioni ed altri enti senza scopo di lucro per sostenere interventi di recupero del patrimonio storico artistico e architettonico del Piemonte e della Valle d'Aosta per favorirne la fruizione da parte dei cittadini e dei turisti. Si propone, infine, di ampliare il ruolo di tali fondazioni che, oltre a finanziare progetti di rigenerazione urbana attraverso lo stanziamento di bandi, si fanno anche promotrici dei processi stessi di innovazione sociale. A tal fine, si intende la facilitazione dei "cantieri aperti" di innovazione sociale con la funzione di incubare e contaminare le idee che potrebbero poi, con il supporto finanziario delle fondazioni, sfociare in processi di rigenerazione urbana.

6. Conclusioni

L'analisi ha voluto indagare sul concetto di innovazione sociale e, soprattutto, in che modo la dimensione urbana può favorire l'innovazione sociale, offrendo anche alcune lezioni apprese a partire da esperienze empiriche. Partendo dall'ipotesi che l'Innovazione Sociale può indicare un nuovo modello di sviluppo per affrontare le attuali sfide socio-ambientali sia a livello globale che locale (Barry J, 2012; European Union/The Young Foundation, 2011; Mulgan G, 2006, 2007; Nicholls et al., 2015), la città potrebbe offrire quella dimensione adatta che rende particolarmente visibile questa relazione e che offre un terreno adatto per la sua sperimentazione.

Le città, infatti, sono un centro aggregatore di consumatori e produttori, sono un punto di incontro tra domanda e offerta, conoscenza e scambio, sono i luoghi dove si generano i problemi socio-ambientali e allo stesso tempo dove nascono le soluzioni per ovviarli, ed hanno una dimensione gestibile che rende il cambiamento visibile e realmente percepito dai suoi cittadini. In particolare, le città vengono spesso indicate come le culle della creatività e dell'innovazione

²⁹ Si veda: https://www.fondazionecrfirenze.it/wp-content/uploads/2019/04/PARTECIPAZIONE_CULTURALE_2019_BANDO.pdf

(Athey et al., 2008; Bettencourt, 2008; Capello, 2001; Duranton & Puga, 2001; Dvir & Pasher, 2004; Johnson, 2008; Laundry, 2012).

Infatti, la stretta convivenza di molte persone in uno stesso luogo esercita una forte pressione sulle risorse naturali ed energetiche disponibili, sull'utilizzo del suolo e dell'ambiente naturale, così come rendono più ingenti, visibili e percepibili le diseguaglianze sociali, economiche e di potere, creando conflitto e corrodendo il capitale sociale (Bettencourt, 2008; Marceau, 2008). In altre parole, la condivisione dello stesso spazio tra tanti cittadini crea complessità e disordine, attributi intrinseci della dimensione urbana e, allo stesso tempo, alimenti di cui si ciba l'innovazione, poiché generano il bisogno e la domanda di ordine (Johnson, 2008; Vicari J, 1998, McElroy M, 2000). E l'ordine urbano, imprescindibile per la convivenza di molti abitanti, richiede creatività per emergere dal disordine. In secondo luogo, le città sono il luogo della diversità (Duranton et al., 2001; Florida, 2003; Polèse & Stren, 2000). La varietà è determinante per l'innovazione, in quanto quest'ultima viene ad esistere dalla ricombinazione di elementi diversi di conoscenza e competenza, creando a sua volta nuova conoscenza (Johnson, 2008, p.3). Ma è soprattutto nel contesto urbano che la varietà ha del potenziale innovativo poiché la città implica la prossimità tra elementi diversi (Johnson, 2008).

Tuttavia, sebbene le città siano luoghi di innovazione, ciò non significa che tutte le città siano innovative (*ibidem*). Vi sono pertanto alcuni fattori e congiunzioni temporali che rendono particolarmente forte l'innovazione urbana: in altre parole, vi sono città aventi una propensione più o meno marcata all'innovatività (Biggeri et al, 2017, Biggeri & Ferrannini, 2014, Bjork et al., 2014; Pol & Ville, 2009). Il "clima" o "ecosistema" ideali per una città promotrice di innovazione sociale deve includere una precisa capacità istituzionale, una giusta atmosfera culturale, una reale consapevolezza ambientale, così come un forte attivismo sociale e integrazione tra cittadini ed una spiccata cultura imprenditoriale. La città dovrebbe garantire anche l'accesso a diversi tipi e varietà di risorse e favorire la presenza di un forte capitale umano e network tra organizzazioni. Essa dovrebbe, inoltre, salvaguardare una buona robustezza istituzionale e la volontà politica, mantenere un alto livello di capitale sociale, nonché supportare, generare e promuovere una domanda adeguata di specifici beni e servizi.

Alla luce di ciò, e traendo spunto da alcune esperienze empiriche brevemente analizzate, si propone la Città Metropolitana di Firenze come un terreno fertile per sperimentare una nuova "*bottom-linked governance*" per favorire e promuovere attraverso l'innovazione sociale la rigenerazione urbana a partire dal suo patrimonio culturale, aprendo così la strada verso un nuovo modello di sviluppo sostenibile. Si conclude, infine, proponendo alcune indicazioni di *policy* utili per i ruoli di tre attori chiave nel processo di rigenerazione urbana fiorentina, ovvero la CMF, l'Università degli Studi di Firenze e le fondazioni di origine bancarie nel territorio.

Si ritiene, infine, che questo potrebbe essere un momento propizio per una svolta decisiva verso una nuova traiettoria di sviluppo sostenibile per la Città Metropolitana Fiorentina che possa anche diventare un modello per altre esperienze simili. L'innovazione sociale potrebbe essere una chiave di volta a tale scopo. Tuttavia, molte variabili impediscono una semplice logica causa-effetto. Tra quelle che abbiamo menzionato nel presente elaborato e le molte altre che non hanno trovato spazio qui, necessitando di ulteriore ricerca, ricordiamo, infine, l'attitudine mentale e la predisposizione attiva, volenterosa e coraggiosa di tutti gli attori coinvolti in tale processo

Riferimenti bibliografici

- Anderson, T., Curtis, A., & Wittig, C. (2014). Definition and theory in social innovation. *Krems, Austria: Danube University.*
- Andrew, C., Klein, J. L., & Mohamoud, H. (2010). *Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better.* Montréal: CRISES.
- Angelidou, M., & Psaltoglou, A. (2017). An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33, 113-125.
- ANPAL Servizi (2018). *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Firenze.* Rapporto Città metropolitana di Firenze-2018.
- Asheim B. & Gertler M. (2005). The Geography of Innovation, in J Fagerberg, D Mowery & R Nelson (eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Athey, G., Nathan, M., Webber, C., & Mahroum, S. (2008). Innovation and the city. *Innovation*, 10(2-3), 156-169.
- Barry, J. (2012). *The politics of actually existing unsustainability: human flourishing in a climate- changed, carbon constrained world.* Oxford University Press.
- Bassi, A. (2018). Social Innovation and Social Entrepreneurship in Early Childhood Education and Care. Lessons from Three Case Studies of Innovative Services in Emilia-Romagna, Italy. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(2), 1-18.
- Becattini G. (2007). *Ritorno al territorio.* Bologna: Il Mulino.
- Bellandi, M., & Santini, E. (2017). Resilience and the role of arts and culture-based activities in mature industrial districts. *European Planning Studies*, 25(1), 88-106.

- Bencardino, M., & Greco, I. (2014). Smart communities. Social innovation at the service of the smart cities. *Tema. Journal of Land Use, Mobility and Environment*. Special issue June 2014, 39-51
- BEPA, Bureau of European Policy Advisors (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
<http://net4society.eu/_media/Social_innovation_europe.pdf>
- BEPA, Bureau of European Policy Advisors (2014). *Social Innovation: A Decade of Changes*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
<http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf>
- Bettencourt, L. M., Lobo, J., Helbing, D., Kühnert, C., & West, G. B. (2007). Growth, innovation, scaling, and the pace of life in cities. *Proceedings of the national academy of sciences*, 104(17), 7301-7306.
- Biggeri M., Testi E. & Bellucci M. (2017). Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation: A Capability Approach Perspective, *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299-306.
- Biggeri M., and Ferrannini A. (2014). *Sustainable Human Development (SHD): A Territorial and People-centred Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.
- Björk F., Hansson J., Lundborg D., Olofsson L. E. eds. (2014). *An Ecosystem for Social Innovation in Sweden: A Strategic Research and Innovation Agenda*. Lund: Lund University.
- Bobbio, L. (2007). *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*. Pubblicazione del Ministero della Funzione Pubblica.
- Bollini G., Laniado E., Vittadini M. (2018). *Valutare la rigenerazione urbana*. Centro stampa Regione Emilia Romagna.
- Bonifacio M. (2014). Social innovation: A novel policy stream or a policy compromise? An EU perspective, *European Review*, 22(1), 145-169.
- Borzaga C., Bodini R. (2014). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development, *Social Policy and Society*, 13(3), 411-421.
- Botero G (1979). *The Magnificence and Greatness of Cities*, Theatrum Orbis Terrarum, Amsterdam.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In Richardson J. G (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood, New York.

- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Camagni R. (2016). La riforma della fiscalità urbanistica. Petretto A., Lattarulo P. (a cura di), *Contributi sulla riforma dell'imposizione locale in Italia*, Carocci: Roma.
- Capello, R. (2001). Urban innovation and collective learning: theory and evidence from five metropolitan cities in Europe. Fischer M., Fröhlich J. (Eds.), *Knowledge, Complexity and Innovation Systems*. Springer: Berlin Heidelberg, 181–208.
- Cassiers T., Kesteloot C. (2012). Socio-spatial inequalities and social cohesion in European cities. *Urban Studies*, 49(9), 1909-1924.
- Cavaliere V., Mori M. (2019). La bellezza organizzativa. Evidenze nella ricerca. *Quaderni del progetto: Strategie di innovazione, bellezza organizzativa e territoriale, ed integrazione per un'area metropolitana sostenibile – la costituzione di un quadro per l'analisi e l'azione territoriale*, mineo.
- Cels S., De Jong, J., Nauta F. (2012). *Agents of Change. Strategy and Tactics for Social Innovation*, Washington: Brookings Institution Press.
- Christensen C. M., Baumann H., Ruggles R. Sadtler T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94–101.
- Clapp J.A. (2014), *The City: A Dictionary of Quotable Thoughts on Cities and Urban Life*, Transaction, New Brunswick: London.
- CMF (2018). *Rinascimento metropolitano. Piano strategico 2030*. A cura del Comitato scientifico. Primo aggiornamento. Città metropolitana di Firenze, Firenze
- Colantonio A., Dixon T. (2011). *Urban Regeneration and Social Sustainability. Best Practices from European Cities*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Concilio G., Li C., Rausell P., Tosoni I. (2019). Cities as Enablers of Innovation. In Concilio G., Tosoni I. (eds) *Innovation Capacity and the City*. SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology. Cham: Springer.
- Couch C., Fraser C., Percy S. (eds) (2003). *Urban Regeneration in Europe*. Oxford: Blackwell.
- Crevoisier O. (2001). L'approche par les milieux innovateurs: état des lieux et perspectives. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (1), 153-165.
- Dahrendorf Ralf (1989). Einführung in die Soziologie. *Soziale Welt*, 40, 2-10.
- de Bruin, A. (2012). Towards Advancing Understanding of Social Innovation. In Franz Hans- Werner, Hochgerner Josef, Howaldt Jürgen (Eds.), *Challenge Social Innovation*. Berlin: Springer-Verlag, 367-378.

- Domański, T. (2017). Role of Universities in City Renovation and in Shaping Its International Brand: A Case Study of the Polish City of Lodz. *International Studies. Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, 19(1), 103-128.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research policy*, 2(3), 147-62.
- Drewe, P., Klein, J. L., & Hulsbergen, E. (2008). *The challenge of social innovation in urban revitalization* (Vol. 6). Amsterdam: Techne press.
- Drucker, P. F. (1987). Social innovation—management's new dimension. *Long Range Planning*, 20(6), 29-34.
- Duranton, G., & Puga, D. (2001). Nursery cities: Urban diversity, process innovation, and the life cycle of products. *American Economic Review*, 91(5), 1454-1477.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social* (Engl. transl. The Division of Labour in Society, 1984). London: Palgrave Macmillan.
- Dvir, R., & Pasher, E. (2004). Innovation engines for knowledge cities: an innovation ecology perspective. *Journal of knowledge management*, 8(5), 16-27.
- Edquist C (2005). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges, in Fagerberg, J, Mowery D and Nelson R (eds) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press. 181- 208.
- Unesco (2019). [online] Disponibile su: https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/xiiiacc_uccn_conclusions_eng.pdf [Visitato il 21 aprile 2020].
- Epstein, G. A. (Ed.). (2005). *Financialization and the world economy*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Evers, A., Ewert, B., & Brandsen, T. (2014). *Social innovations for social cohesion: Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Liege: WILCO. www.wilcoproject.eu/downloads/WILCO-project-eReader.pdf [21 aprile 2020].
- Fernández-Esquinas, M., & Pinto, H. (2014). The role of universities in urban regeneration: Reframing the analytical approach. *European Planning Studies*, 22(7), 1462-1483.
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & community*, 2(1), 3-19.
- Fontan, J.-M., Hamel P., Morin R., Shragge E. (2003). The Institutionalization of Montreal's CDECS: From Grassroots Organizations to State Apparatus? *Canadian Journal of Urban Research* 12(1), 58-77.
- Fougère M., Segercrantz B., Seeck H. (2017). A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse: (Re)legitimizing neoliberalism, *Organization*, 24, 6, 819–843.

- García M., Eizaguirre S., Pradel M. (2015). Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona. *City, Culture and Society*, 6(4), 93-100.
- Geels Frank W., Schot J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36 (3), pp. 399-417.
- Giddens, Anthony (1995). Strukturierung und sozialer Wandel. In: Müller H.P., Schmid M. (Eds.) *Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 151-191.
- Gonzalez S., and Healey P. (2005). A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity, *Urban Studies* 42(11), 2055-2069.
- Grimm R., Fox C., Baines S., Albertson K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 26(4): 436-455.
- Moulaert F., Vicari Haddock S. (eds) (2009). *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*. Bologna: Il Mulino
- Hall, P. (1999). *Cities in Civilisation: culture, innovation, and urban order*. London: Phoenix.
- Hall S., Massey D., Rustin M. (2013). After neoliberalism: analysing the present. *Soundings*, 53(53), 8-22.
- Harris M., Albury D. (2009). *The Innovation Imperative. Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond*, The Lab, Discussion Paper, March, London: NESTA.
- Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.
- Hochgerner J., Franz H.W., Howaldt J. (2011). *Vienna Declaration. The most needed social innovations and related research topics*. Available online at https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/sites/default/files/sites/default/files/Vienna-Declaration_version-01-for-discussion.pdf, last viewed on 1 October 2013.
- Hollands R. G. (2008). Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive or entrepreneurial? *City*, 12(3), 303-320.
- Hopkins Rob (2008). *The Transition Handbook: from oil dependency to local resilience*, White River, VT: Chelsea Green.
- Howaldt J., Schwarz M. (2016). Social innovation and its relationship to social change. *Change*, 1(3).

- Howaldt J., Kopp R., Schwarz, M. (2015). *On the theory of social innovations: Tarde's neglected contribution to the development of a sociological innovation theory*. Weinheim: Beltz Juventa. URN; <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-419633>
- Hubert A. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. *Bureau of European Policy Advisors (BEPA)*. http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.
- ISTAT (2015). *La nuova geografia dei sistemi locali*, Roma.
- Jacobs J. (1969). *The economy of cities*. New York: Vintage Books.
- Jenson J., Harrison, D. (2013). *Social Innovation Research in the European Union. Approaches, Findings and Future Directions. Policy Review*. Luxembourg: European Union.
- Johnson B. (2008). Cities, systems of innovation and economic development. *Innovation*, 10(2-3), 146-155.
- Klein J.-L., Harrisson D. (2007). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses Universitaires du Québec.
- Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F. (eds.) (2014). *L'innovation sociale*, Toulouse: Érès.
- Landry C. (2012). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Routledge.
- Lawrence T.B., Dover G., Gallagher B. (2014). Managing social innovation, in Dodgson M., Gann D. M., Phillips N. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 316-334). Oxford: Oxford University Press.
- Lazzeretti L. (2007). The Cultural Districtalization Model, in Cooke P., Lazzeretti L. (eds.), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*, chapter 4, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lévesque B., Klein J. L., Fontan J. M., Bordeleau D. (1996). Systèmes locaux de production: Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local. *Cahiers du CRISES*, (9601).
- Lewansky R. (2016). *Declinare il verbo partecipare*, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali - Università di Bologna, 5 settembre 2016.
- Maillat D., Quévit M., Senn L. (1993). Réseaux d'innovation et milieux innovateurs. *Réseaux d'innovation et milieu innovateurs: un pari pour le développement regional*. Paris: GREMI/EDES.
- Marceau J. (2008). *Introduction: Innovation in the city and innovative cities*.
- Massey A., Johnston-Miller K. (2016), Governance: public governance to social innovation? *Policy & Politics*, 44(4): 663-675.
- Mccormick K., Naumann S., Davis M., Moore M. L. (2018). Utilizing Urban Living Laboratories for Social Innovation. In *Urban Planet: Knowledge*

towards Sustainable Cities - Knowledge towards Sustainable Cities.
Cambridge: Cambridge University Press, 198

- McElroy M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 4(3), 195-203.
- Menand L. (1997). The Return of Pragmatism, *American Heritage*, 48 (6).
- Mingione E., Vicari S. (2015). Politiche urbane e innovazione sociale. *Città tra sviluppo e declino: un'agenda urbana per l'Italia*. Rome: Donzelli, 97-108.
- Montanari F., Mizzau L. eds. (2015). *Laboratori urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*. Vol. 51. Roma: Quaderni della Fondazione Brodolini, Edizioni FGB
- Montgomery T. (2016). Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? *Voluntas* (27), 1979–2000.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2005b). The social region - Beyond the territorial dynamics of the Learning Economy, *European Urban and Regional Studies* 12 (1), 45-64.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2005a). Beyond the learning region: the dialectics of innovation and culture in territorial development, *Learning from clusters: a critical assessment*, Dordrecht: Springer, 89-109.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2008). *La logique sociale du développement territorial*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.
- Moulaert F. (2009), Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re) produced, in MacCallum D., Moulaert F., Hillier J., Vicari S. (eds), *Social Innovation and Territorial Development*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.
- Moulaert F., MacCallum D., Hillier J. (2013). Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice, in Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar, 13-24.
- Moulaert, F., Martinelli, F., González, S., & Swyngedouw, E. (2007). Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities: Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation. *European Urban and Regional Studies*, 14(3), 195–209.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E. Gonzalez S. (eds.) (2010), *Can Neighbourhoods Save the City? Community development and social innovation*, London: Routledge.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonzalez S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969-1990.

- Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D., Leubolt, B. (2017). *Social innovation as a trigger for transformations - the role of research*. Publications Office of the European Union.
- Moulaert F., Sekia F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey'. *Regional Studies* 37(3), 289-302.
- Mulgan G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Mulgan G., Simon S., Pulford L. (2011). Study on Social Innovation for the Bureau of European Policy Advisors. *Young Foundation*.
<https://youngfoundation.org/publications/study-on-social-innovation-for-the-bureau-of-european-policy-advisors/>
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll centre for Social Entrepreneurship. <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/id/eprint/761>
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The open book of social innovation*, London: National endowment for science, technology and the art.
- Murray R., Grice J. C., Mulgan G., Giordano A., Arvidsson A. (2009). Il libro bianco sulla innovazione sociale. *NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts)*.
- Nam T., Pardo T.A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th annual international digital government research conference: digital government innovation in challenging times*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 282-291.
- Nicholls A., Simon J., Gabriel M., Whelan C. Eds. (2015). *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Mc Millan Uk.
- Noya A. (2011). The Essential Perspectives of Innovation: The OECD lead Forum on Social Innovation. In *Fostering innovation to address social challenges*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), pp. 18-24. Accessed 21.04.2020, available at: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>.
- Nussbaumer J., Moulaert F. (2004). Integrated area development and social innovation in European cities: a cultural focus. *City*, 8(2), 249-257.
- Ogburn W. F. (1922). *Social Change. With Respect to Cultural and Original Nature*. New York: Fielding.
- Oosterlynck S., Kazepov Y., Novy A., Cools P., Barberis E., Wukovitsch F., Sarius T., Leubolt B. (2013). *The butterfly and the elephant: local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics*, ImPRovE Working Paper 13/03.

- Parés M., Ospina S.M., Subirats, J. (2017). *Social Innovation and Democratic Leadership: Communities and Social Change from Below*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Peck J. (2013). *Social Innovation at the Limits of Neoliberalism*, in J.-L. Klein and M. Roy (eds.), *Pour une nouvelle mondialisation: Le défi d'innover* (pp. 11-30). Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Peterson G. (2009). Ten Conclusions from the Resilience Project. The Resilience Alliance. (accessed 14 November 2009)
<http://www.geog.mcgill.ca/faculty/peterson/susfut/rNetFindings.html>.
- Phills J. A., Deiglmeier K., Miller D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- Pol E., Ville S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38, 878-885.
- Polanyi K. (1978). *The great transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen* (Übers. von Heinrich Jelinek). Suhrkamp: Frankfurt/Main.
- Polèse M., Stren R. E. (Eds.). (2000). *The social sustainability of cities: Diversity and the management of change*. Toronto: University of Toronto Press.
- Pradel M., García M., Eizaguirre S. (2013). Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics. In Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdocuch A. (eds). *The International Handbook of Social Innovation*. Cheltenham: Edgar Elgar, 155- 168.
- Roberts P., Sykes H. (2000). *Urban Regeneration: A Handbook*. London: Sage.
- Sacco P. L., Ferilli G., Blessi G. T., Nuccio M. (2013). Culture as an Engine of Local Development Processes: System-Wide Cultural Districts II: Prototype Cases, *Growth and Change*, 44(4), 571-588.
- Sanvido S. (2015). *Innovazione Sociale: sfide, opportunità e futuri scenari. Verso la creazione di valore condiviso?* (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
- Saragosa C., Rossi M. Eds. (2018). *I territori della contemporaneità: percorsi di ricerca multidisciplinari*. Firenze University Press.
- Schumpeter J. (1942). *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.
- Serra A. (2011). Breve trattato delle cause che possono far abbondare li regni d'oro e d'argento dove non sono miniere con applicazione al Regno di Napoli. *Naples: Scoriggio* (ed.or. 1613).

- Shapiro J. M. (2006). Smart cities: quality of life, productivity, and the growth effects of human capital. *The review of economics and statistics*, 88(2), 324-335.
- Tarde G. (1902). L'Invention considérée comme moteur de l'évolution sociale. *Revue Internationale de Sociologie*, 7, pp. 561-574.
- Tarde G. (1903). *The Laws of Imitation*. New York: Henry Holt and Company.
- Teece D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Throsby D. (1999). Cultural capital, *Journal of Cultural Economics*, 13(1-2), 3-12.
- Trullén J., Boix R. (2001). Economia della conoscenza e reti di città: Città creative nell'era della conoscenza. *Sviluppo locale*, 8(18), 41-60.
- UNESCO (2019). *Protecting Our Heritage and Fostering Creativity*. [online] Disponibile su: <https://en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity> [Visitato il 26 giugno 2019].
- UNESCO (2019). *UNESCO Creative Cities mayors invest in culture for sustainable development*. [online] Disponibile su: <https://en.unesco.org/news/unesco-creative-cities-mayors-invest-culture-sustainable-development> [Visitato il 26 giugno 2019].
- van der Have R.P., Rubalcaba L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy* 45 (9), 1923-1935.
- Van Dyck B., Van den Broeck P. (2013), Social innovation: a territorial process, chapter 2.4. In Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. Eds *International handbook on social innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Vicari H. S., Moulaert F. (2009). *Rigenerare la città*. il Mulino: Bologna.
- Vicari S. (1998). *La creatività dell'impresa*. Milano: Etas Libri.
- Weber M. (1947). *The theory of social and economic organization*. A. M. Henderson Talcott Parsons (Trans.). New York: Free Press of Glencoe.
- Westley F., Antadze N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).
- Weymann A. (1998). *Sozialer Wandel. Theorien zur Dynamik der modernen Gesellschaft*, Weinheim/München: Juventa.
- Zapf W. (1989). Über soziale Innovation. *Soziale Welt*, 40 (1/2), pp. 170-183.

Conclusioni generali

Firenze e l'area fiorentina sono centro o nodo di un territorio più vasto, a varia geometria di intensità di relazioni, in particolare la città metropolitana, l'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia, e la Toscana centrale che comprende anche il Valdarno superiore. Il continuo allargamento del raggio dei flussi quotidiani di persone e cose rende in effetti pregnante un riferimento territoriale allargato, pure nel mantenimento dell'identificazione di sistemi locali distinti, fra cui quello centrale corrispondente all'area fiorentina; e pure nella persistente variabilità delle geometrie di relazione fra i sistemi locali dentro e fuori confini dell'ex-provincia.

La scala maggiore è funzionale ad avanzare un'idea di città (metropolitana) che ha un assetto policentrico, attorno al centro storico fiorentino; assetto segnato dall'intensità di patrimoni culturali e paesaggistici, da diffuse tradizioni civiche di inclusione sociale e dallo stretto contatto delle città con estesi territori verdi. In questo Rapporto (in particolare nella Sezione I), si è sostenuto che la città metropolitana ha al suo interno logiche e possibilità di sviluppo secondo un modello di pluri-specializzazione policentrica a base culturale. Certamente, vi sono le due specializzazioni del turismo e dell'agro-alimentare fra centri urbani e aree rurali. Così come hanno un ruolo importante la diffusione di servizi sociali e di cittadinanza a livello territoriale e la valorizzazione di leve di innovatività diffusa e di attrazione di investimenti e multinazionali, quali artigianato ed arte, eco-sistemi innovativi, brand made in Florence, tradizioni di responsabilità etica e ambientale, ecc.

Ciò di per sé non basterebbe a contenere la forza disgregante del turismo di massa (specie quello a base digitale) che consolida vecchie e nuove posizioni di rendita e polarizza i territori, con impatti negativi sulla riproduzione del tessuto socio-economico, dei valori generali del patrimonio culturale, e delle basi stesse dell'idea di moderazione sopra richiamata. Occorre allargare l'idea di città anche ai nuclei e sistemi manifatturieri e terziari che insistono nell'area lungo differenti assi di localizzazione e relazione. Si tratta per i primi di imprese e insediamenti di pelletteria e calzature, abbigliamento, meccanica, farmaceutica; per i secondi si tratta di servizi tecnici ad alto valore aggiunto, ICT e altro, per la manutenzione e fruizione del patrimonio culturale, la servitizzazione di agricoltura e manifattura, ma non solo. Tale ampia molteplicità di nuclei specializzazione radicati nei territori fiorentini può rafforzarsi se si esaltano appunto le potenzialità di relazione e fertilizzazione incrociata, cioè le qualità sistemiche, sfruttando il riferimento comune, più o meno diretto, con l'interpretazione del patrimonio culturale e paesaggistico (es. Randelli e Lombardi, 2014; Bellandi e Santini, 2017; Lazzeretti e Oliva, 2018). In questo quadro vanno comprese, anche in una prospettiva di strategie private e pubbliche di investimento, le possibilità di nuovi o rinnovati percorsi di sviluppo, p.es tramite nuove interpretazioni delle specializzazioni produttive

tradizionali, diramazione da queste di nuove specializzazioni, valorizzazione di identità produttive latenti e prodotti tradizionali.

Le finestre di opportunità per percorsi di sviluppo pluri-specializzato a base culturale dipendono ovviamente da vari fattori di contesto. In primo luogo, il legame tra prodotti locali e autenticità, come peculiare interpretazione locale dei valori umani di verità, bellezza e giustizia (ICOMOS, 2014), entra necessariamente in tutti questi percorsi. Ciò richiede imprese, imprenditori, ed organizzazioni intermedie e del lavoro nei sistemi produttivi che, nel complesso, tendano ad approcci di responsabilità sociale, valore comunitario condiviso e bellezza dei prodotti e dell'organizzazione. Questo nodo è al centro del contributo esposto nella Sezione II del Rapporto. Nell'economia moderna sono evidenti i cambiamenti del ruolo delle esperienze e delle sensazioni delle persone. Ciò si ritrova anche in importanti realtà aziendali del territorio (Cavaliere, 2013). In questa prospettiva, di primaria importanza è la soddisfazione rispetto al contesto lavorativo e di vita extra-lavorativa in cui si è inseriti. In particolare, nessuno dovrebbe trascorrere parte significativa della propria vita, in termini di tempo e di rilevanza, in un ambiente che considera brutto. Gli esempi proposti pongono in evidenza l'elemento cruciale delle piccole bellezze, presenti in realtà aziendali relativamente piccole, o della più ampia gamma di attività esistenti in realtà più estese. L'attenzione al territorio e alla comunità circostante pone alle organizzazioni aziendali obiettivi di promozione del benessere sociale e di sensibilizzazione alla cultura. La bellezza nel lavoro può essere altresì un importante catalizzatore che contribuisce a migliorare l'impegno affettivo e le prestazioni dei lavoratori.

I contributi delle due sezioni successive hanno sviluppato questo passaggio, consentendo di approfondire i termini di altre due dimensioni cruciali per il modello di sviluppo pluri-specializzato a base culturale. In primo luogo, la Sezione III ha messo in evidenza l'incrocio con l'ondata attuale di cambiamento tecnologico. La digitalizzazione e la pervasività delle tecnologie digitali richiedono nuove competenze a tutti i livelli delle sequenze economico-produttive: propensione al *problem finding* e *problem solving*, capacità di rappresentare lo spazio delle decisioni, individuazione di variabili in grado di innescare processi di ricerca, attitudine ad interagire e riflettere/lavorare in gruppi (*group thinking*), interni-esterni alle singole unità economiche. Cruciali anche per i nostri territori sarebbero dunque strategie formative diffuse. Ed è essenziale porre nuovi principi e criteri applicativi al centro dei processi formativi: interdisciplinarietà, multidisciplinarietà, analisi di processi decisionali con feedback tra flussi bottom-up e top-down, cultura sistemica per organizzazioni che evolvono, pensiero strategico orientato alla comprensione dell'orizzonte tecnico-scientifico e tecno-economico, centralità della visione per problemi, approccio aperto e combinato con pratiche di bellezza organizzativa, per facilitare osmosi cognitive tra ambiente esterno e interno all'impresa. Occorrono altresì strumenti di intermediazione tra la sfera della ricerca

pubblica e quella produttiva, così come per la realizzazione di partnership strategiche e progettuali fra imprese, per progetti congiunti e distribuiti di trasformazione tecnico-produttiva (Lombardi, 2017).

In secondo luogo, gli ambienti della vita extra-lavorativa, in una prospettiva di sviluppo policentrico a base culturale, possono e devono essere soggetti attivi, cioè attori, e non puri ricettori di una trama pur giustamente potenziata e diffusa di servizi sociali. La Sezione IV ha pertanto illustrato come i territori fiorentini siano un terreno fertile per sperimentare processi di *governance* ibrida. Qui una “*bottom-linked social innovation*”, si coagula intorno a progetti di rigenerazione urbana/territoriale a partire dalla valorizzazione di nuclei di patrimonio culturale/paesaggistico in pericolo o in disuso. Nasce da iniziative locali dei cittadini, si evolve di concerto con attori istituzionali che ne sostengono l'evoluzione, malgrado e a volte attraverso passaggi conflittuali, e diventa attrattore di iniziative culturali e sociali a scala metropolitana e oltre (García et al., 2015). Tre attori istituzionali chiave nei territori fiorentini, per il loro radicamento e per la possibilità di giocare funzioni di intermediazione con reti più ampie di relazioni e risorse, sono il governo della Città Metropolitana Fiorentina, a partire dal suo Piano Strategico (CMF, 2018), l'Università degli Studi di Firenze, un insieme di enti sociali e culturali a partire dalle fondazioni di origine bancaria, e un tessuto ibrido di imprese sociali e di imprese *for-profit* con strategie di responsabilità sociale e valore condiviso. In questo contesto, la *governance* ibrida di progetti di innovazione sociale e rigenerazione a base culturale potrebbe assumere le forme articolate di “quadrupla elica” (impresa, università, governo, società civile), e i processi imprenditoriali svolgersi entro logiche di ecosistemi dell'innovazione (Benneworth and Cunha, 2015; Biggeri et al., 2017; Carayannis et al., 2019).

In questo Rapporto non abbiamo approfondito in modo esplicito il ruolo delle politiche extra-locali e degli atteggiamenti sociali più profondi. Politiche multilivello appropriate dovrebbero pure essere concepite in modo coordinato, con funzioni di aggancio delle strategie locali a piattaforme regionali e nazionali di innovazione tecnologica, sociale e culturale (Bellandi e Caloffi, 2016). Più precisamente, sarebbero di aiuto piattaforme improntate all'apertura e alla trasversalità della creazione di conoscenza, attorno ad idee guida su nuovi modi di intendere la vita e il lavoro: idee come la combinazione di cultura, scienza e alta tecnologia su e intorno a arte, artigianato e cibo, per prodotti di alta qualità e servizi nei mercati mondiali e nei sistemi socioculturali (Rullani, 2017). Peraltro, consumatori globali e cittadini educati alla valutazione dell'autenticità, dell'esperienza culturale e dell'ancoraggio storico ne sono il sostrato sociale necessario (Kebir e Crevoisier, 2008). A livello ancora più fondamentale vi è la diffusione di approcci economici e di politiche per i quali le identità e le corallità produttive (Becattini 2015, vedi 5.1) sono cardini essenziali di un mondo aperto a una varietà di percorsi di sviluppo locale entro un ordinamento sociale solidale a livello nazionale e internazionale.

A conclusione di questo Rapporto sul progetto “*Strategie di innovazione, bellezza organizzativa e territoriale, ed integrazione sociale per un'area metropolitana sostenibile – La costituzione di un quadro per l'analisi e l'azione*”, indichiamo tre fasi successive per un futuro sviluppo del progetto in una prospettiva più ampia e strategica per l'area metropolitana e i territori fiorentini.

- Applicazione e diffusione di metodologie di analisi replicabili, che possano consentire di analizzare in continuità i processi di innovazione in corso in funzione della definizione di strategie di policy multilivello;
- Predisposizione di linee guida utili ai diversi livelli istituzionali per l'implementazione di policy territoriali e all'insegna dell'interazione fra i territori fiorentini;
- Rafforzamento dei processi di apprendimento e di interazione tra gli attori locali, il cui apporto risulta cruciale in una prospettiva di sviluppo policentrico a base culturale.

Riferimenti bibliografici

- Becattini G. (2015), *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*, Donzelli, Roma.
- Bellandi M., & Caloffi A. (2016). Industrial policies in a Marshallian-based multilevel perspective. *European Planning Studies*, 24 (6), pp. 687-703.
- Bellandi, M., & Santini, E. (2017). Resilience and the role of arts and culture-based activities in mature industrial districts. *European Planning Studies*, 25(1), pp. 88-106
- Benneworth P., & Cunha J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management*, 18: 4, 508-527.
- Biggeri M., Testi, E. & Bellucci M. (2017) Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation: A Capability Approach Perspective, *Journal of Human Development and Capabilities*, 18:2, 299-306.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2019). Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Cavaliere V. (2013), *Conoscenza, cultura organizzativa e comportamenti innovativi delle risorse umane: Prime evidenze empiriche sui knowledge keepers della grande e media impresa manifatturiera toscana*, EGEA: Milano.
- García M., Eizaguirre S., & Pradel M. (2015). Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona. *City, Culture and Society*, 6(4), 93-100.

- CMF (2018), *Rinascimento metropolitano. Piano strategico metropolitano 2030*. Città metropolitana di Firenze: Firenze.
- ICOMOS (2014). The Florence declaration on heritage and landscape as human values. Retrieved from http://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Secretariat/2015/GA_2014_results/GA2014_Symposium_FlorenceDeclaration_EN_final_20150318.pdf.
- Kebir L.L., & Crevoisier O. (2008). Cultural resources and regional development: the case of the cultural legacy of watchmaking. *European Planning Studies*, 16, pp. 1189-1205.
- Lazzeretti L., Oliva S. (2018) Rethinking city transformation: Florence from art city to creative fashion city. *European Planning Studies*, 26 (9), 1856-1873.
- Lombardi M. (2017), *Fabbrica 4.0: I processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*, Firenze University Press: Firenze.
- Randelli F., Lombardi M. (2014) The Role of Leading Firms in the Evolution of SME Clusters: Evidence from the Leather Products Cluster in Florence. *European Planning Studies*, 22 (6), pp. 1199-1211.
- Rullani E. (2017). Giacomo Becattini: un altro modo di pensare l'economia. *Economia e Società Regionale*, 1, pp. 5-15.