



Camera di Commercio
Como



Camera di Commercio
Lecco

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA

LA NUOVA CAMERA DI COMMERCIO DI COMO-LECCO
E UNA PROPOSTA DI LINEE STRATEGICHE



Febbraio 2019



PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Sommario

1 LA COSTRUZIONE DEL PIANO	4
1.1 Gli Obiettivi del Piano.....	4
1.2 Il percorso di ascolto	7
1.3 L'articolazione del Piano.....	8
2 UNO SCENARIO DI TRANSIZIONI, DENSO DI SFIDE.....	10
2.1 Le Transizioni in atto	10
2.1.1 Sistemi aperti	10
2.1.2 Crisi della regolazione	11
2.1.3 Un nuovo modello di crescita	11
2.2 Le sfide	12
2.2.1 L'ondata tecnologica dell'intelligenza artificiale (digitale, robot, machine learning, IoT, ecc.) 12	
2.2.1.1 La società neoindustriale e l'economia del dato.....	14
2.2.1.2 L'industrializzazione del "su misura".....	14
2.2.1.3 Dalla fabbrica alla filiera automatizzata	15
2.2.1.4 La piattaforma come nuovo modello di produzione del valore	15
2.2.2 Nuovo equilibrio tra sviluppo e territorio	16
2.2.3 Sviluppo ed inclusione: sostenibilità e demografia.....	17
3 UN SISTEMA DAL DNA ANTICO.....	19
3.1 Como e Lecco un esempio di capitalismo intermedio.....	19
3.2 Como e Lecco alla prova della lunga metamorfosi	20
3.3 Ripartenza e lasciti della crisi	22
3.4 La morfologia attuale	23
3.4.1 Le fondamenta ereditate	24
3.4.2 Il motore della transizione: le medie imprese internazionalizzate	25
3.4.3 I mattoni della casa: imprenditoria diffusa e neo-manifattura tecnologica	25
3.4.4 I nuovi motori che possono crescere	26
3.4.5 Cervello e scheletro del sistema: le reti, i progetti collettivi, i beni di sistema.....	27
3.4.6 Como e Lecco: due città-piattaforma?.....	27
3.5 L'alleanza delle autonomie funzionali come motore dello sviluppo.....	29
4 L'IMPIANTO STRATEGICO.....	31
5 LA COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA	33
5.1 Il capitale umano: persone, competenze, lavoro. I bisogni di quantità, qualità e reputazione	34
5.2 Promuovere un nuovo "ecosistema del credito"	35
5.3 Sostenibilità come nuova forma del valore	36

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

5.3.1	Sostenibilità come riprogettazione delle filiere	37
5.3.2	Sostenibilità come produzione di beni comuni e promozione di nuove filiere sistemiche nel territorio	38
5.4	Trasferimento tecnologico.....	38
5.5	Attrattività/internazionalizzazione di sistema	40
5.6	Passaggio generazionale e affermazione di una nuova forma di impresa (e di imprenditore)	40
6	LE FILIERE DI INTERVENTO	42
6.1	Smart Land: L'economia Leggera Dei Territori Tra Cultura, Turismo, Sport E Food 42	
6.1.1	Il Paesaggio al centro. Naturalmente.....	42
6.1.2	Arti dell'accoglienza	45
6.1.3	Cultura come sorgente di capacità	46
6.2	Piattaforme della conoscenza e filiera dei saperi (formazione, educazione, trasferimento tecnologico)	49
6.2.1	L'offerta di istruzione e formazione.....	50
6.2.2	Strutture ed infrastrutture per la formazione	52
6.2.3	Sostenibilità ambientale, sociale, economica	53
6.2.4	Le nuove imprese, l'innovazione trasversale	53
6.3	Reti e Infrastrutture, Mobilità e Conessioni. Corridoi, relazioni esterne e interne.....	54
6.3.1	Riconnettere e ritessere trame territoriali.....	54
6.3.2	Dentro e fuori. Corridoi e dorsali	56
6.3.3	Le reti immateriali.....	57
6.4	Nuovo welfare, coesione sociale, rigenerazione urbana	59
6.4.1	La comunità della cura a Como e Lecco	61
6.4.2	Il tema della rigenerazione urbana o della ridefinizione dei luoghi.....	62
7	LA GOVERNANCE TERRITORIALE ED IL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO	64
7.1	Il processo di programmazione ed attuazione del Piano	65
ALLEGATO 1: TRE PROGETTI DI SISTEMA.....		68
smart land: costruire la piattaforma turistico-manifatturiera		68
Promuovere un nuovo "ecosistema del credito"		70
Sostenere le nuove forme di impresa orientate alla crescita e alla sostenibilità.....		71
ALLEGATO 2: L'OPINIONE DELLE ÉLITE TERRITORIALI.....		72

1 LA COSTRUZIONE DEL PIANO

1.1 GLI OBIETTIVI DEL PIANO

L'esigenza di formulare un'idea condivisa degli assetti e delle vocazioni comuni dei territori di Como e Lecco attraverso un documento di **Piano per la competitività e lo sviluppo dell'area lariana** nasce in occasione del processo di accorpamento delle Camere di Commercio di Como e Lecco stabilita dal processo di riforma del sistema Camerale sancito dal D.Lgs n.219 del 2016. L'obiettivo è duplice

- offrire al nuovo Ente uno strumento di definizione ed implementazione dei percorsi di sviluppo socio-economico dell'area,
- definire una visione collettiva degli obiettivi e dei processi della *governance* integrata del sistema delle istituzioni territoriali e funzionali coerente con il nuovo ruolo strategico e funzionale che la riforma assegna ai nuovi enti camerali esito degli accorpamenti territoriali.

Il documento assume come punto di partenza il processo di definizione di una nuova "statualità delle imprese" imperniata su Enti camerali che sono "nuovi" non soltanto per perimetro territoriale d'azione, ma per le funzioni formalmente stabilite e per il ruolo generale che le Camere avranno l'opportunità di giocare a servizio nello sviluppo dei propri contesti socio-economici.

In conseguenza di ciò, il Piano assume un **orizzonte temporale al 2030**, adeguato a tenere in conto gli impatti di trasformazioni socio-economiche di lungo periodo, e si propone di fornire stimoli propositivi per coordinare ed integrare il ruolo della nuova Camera di Commercio nell'ambito delle più ampie reti della *governance* territoriale in una logica di azione unitaria e integrata dei due territori e degli attori che in essi operano.

I contenuti del Piano e la metodologia della sua costruzione, partono dalla Riforma camerale e dall'unificazione delle due Camere di Como e di Lecco per arrivare all'obiettivo di coordinare la *governance* istituzionale e il tessuto delle società civili dei due territori. In tempi di mondializzazione e rivoluzione delle tecnologie di interconnessione globale, la sola dimensione locale non basta più, occorre rigenerarla attraverso la dimensione funzionale. **L'unificazione delle due Camere di Commercio è l'occasione per mettere a fuoco queste trasformazioni e le loro implicazioni in un orizzonte di medio periodo (al 2030), con una logica disperimentazione stabilendo un'alleanza tra Autonomie funzionali, Istituzioni territoriali e imprese che ha per oggetto la definizione di un nuovo "patto" tra economia e società. La nuova Camera di Commercio può rafforzare il suo ruolo istituzionale non solo svolgendo i compiti ad essa assegnati dalla legge, ma fungendo da attivatore di processi cooperativi su idee motrici condivise**, su direzioni strategiche e parole chiave orientate alla cooperazione e alla definizione di obiettivi comuni, che suscitino identificazione, verso le quali attori diversi possano orientare le loro azioni attraverso comportamenti che si orientano reciprocamente, pur mantenendosi ciascuno autonomo nel rispettivo ambito istituzionale. Un obiettivo perseguibile dall'ente proprio perché la Camera è istituzione che nel suo perimetro comprende l'intera comunità degli interessi o comunità operosa.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

L'opportunità e la *mission* che la Riforma assegna alle Camere di Commercio e alle due comunità che si unificano, è di ripensare in chiave nuova al tema della rigenerazione di una sfera di poteri intermedi che riesca a mediare e riconnettere virtuosamente il rapporto tra dimensione delle economie dei flussi globali e società locali.

Partendo dall'allargamento delle competenze camerali ai temi della formazione, dell'orientamento e del trasferimento di conoscenze, della cultura come dimensione attrattiva di rigenerazione dello sviluppo territoriale, dei beni culturali e paesaggistici, centrali nelle moderne economie turistiche globalizzate, obiettivo è sperimentare nuove modalità di assistere le imprese e nuovi servizi per rafforzare soprattutto le imprese più piccole. Questo ancoraggio della visione al tema della Riforma camerale, è stato riletto alla luce di **alcuni principi** che hanno poi guidato la redazione del Piano e la campagna di ascolto e coinvolgimento di un campione di *stakeholder* territoriali:

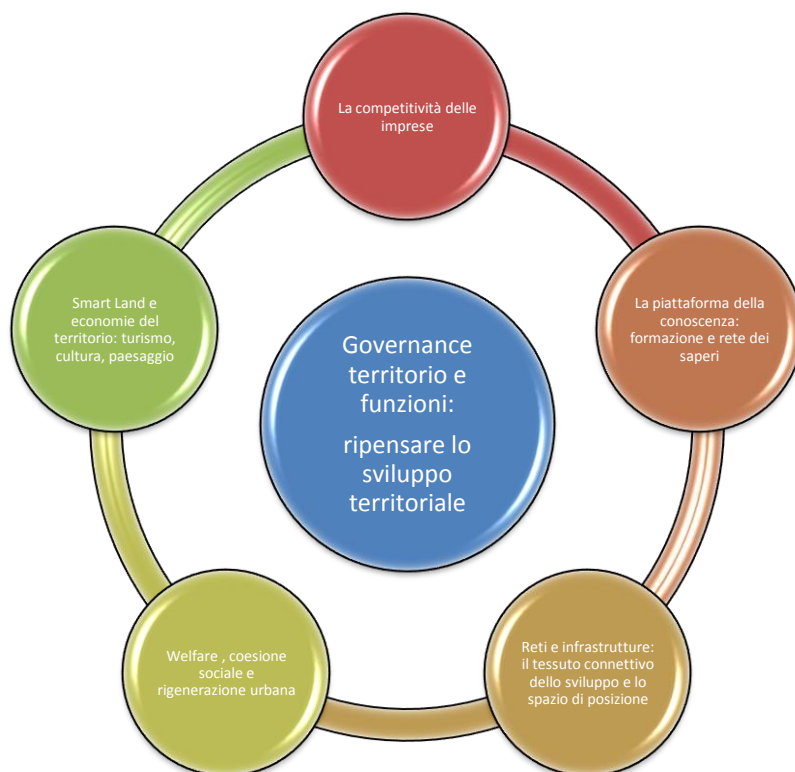
- **l'adozione di un approccio locale:** lo sviluppo di qualsiasi territorio che voglia essere dinamico e competitivo è espressione della capacità, da parte di chi lo governa e di chi ne è protagonista, di connettere economie dei flussi globali e società locali, di confrontarsi con il resto del mondo e - al tempo stesso - di approfondire la propria identità e specificità. In virtù di questo approccio, il Piano individua quali priorità:
 - partire dallavolontà di superare le mancanze condivise nei due territori;
 - promuovere lo sviluppo di ogni forma di complementarietà, di ogni possibile integrazione e sinergia.
- valorizzare le specificità territoriali. **La necessità di rafforzare le reti di interconnessione nella nuova dimensione di area vasta con l'esterno** verso il contesto globale, e all'interno, rafforzando i legami sociali, imprenditoriali, istituzionali che danno forma all'identità locale. Rafforza una governance basata sulle relazioni più che sui confini amministrativi o di altro tipo e, al tempo stesso, cogliere pienamente le opportunità di una **dimensione verticale nuova ed integrata** del territorio lariano rispetto alla dimensione della regione urbana milanese e con le altre città medie pedemontane.
- ridurre i processi di polarizzazione del corpo sociale e imprenditoriale indotti dal decennio di crisi, investire nella rigenerazione del valore della coesione sociale, promuovere il rafforzarsi di una *governance* fondata **sull'alleanza tra Autonomie funzionali e una nuova generazione di corpi intermedi**, capaci di connettere territorio e internazionalità, reti della conoscenza e il patrimonio accumulato dalla comunità.

A partire da questa traccia sono stati quindi individuati cinque macro-temi che hanno fatto da intelaiatura del Piano e a partire dai quali sono stati individuati e coinvolti gli stakeholder di entrambi i territori:

- smart Land e economie del territorio: turismo, cultura, paesaggio;
- la competitività delle imprese;

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
 Febbraio 2019

- la piattaforma della conoscenza: formazione e rete dei saperi;
- reti e infrastrutture: il tessuto connettivo dello sviluppo e lo spazio di posizione;
- welfare e coesione sociale.



Questo schema di ragionamento è stato poi implementato per costruire un **Piano unitario per i territori di Como e Lecco** che possa supportare la Camera di Commercio accorpata nella definizione ed implementazione dei percorsi di sviluppo socio economico dell'area ed accompagnarne la governance integrata e rispondere ad una duplice esigenza:

- **armonizzare** le strategie di sviluppo avviate sui territori pervenendo ad una visione unica ed integrata;
- **aggiornare** le stesse, così da mettere a disposizione dei sistemi territoriali uno strumento capace di orientarne la programmazione strategica nell'**orizzonte temporale al 2030**

Il Piano pone dunque all'attenzione del nuovo ente camerale e delle altre Istituzioni territoriali l'esigenza di agire su quattro fondamentali percorsi condivisi:

- sviluppare un **accordo di governance inclusiva e trasversale dei due territori per creare una visione e una strategia di sviluppo comuni**. Un accordo di cui la nuova Camera può essere *pivot*, con l'obiettivo di avviare alcuni progetti strategici, e che

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

si può strutturare attraverso l'organizzazione di gruppi di lavoro sugli assi tematici del piano;

- declinare ogni intervento avendo attenzione e predisponendo in prima persona **azioni mirate di sviluppo del capitale umano e di rafforzamento dell'operatività delle piattaforme per la conoscenza** ;
- portare avanti e sviluppare in modo innovativo azioni che promuovano l'accesso delle MPMI alle nuove tecnologie, all'economia della conoscenza, alla capacità di incorporare il tema della sostenibilità, attraverso un **piano di transizione** che integri le diverse misure e stabilisca chiare priorità d'azione, puntando a favorire il rinnovamento del capitale umano nel sistema produttivo, con iniziative che agiscano in modo privilegiato su sistemi di filiera;
- scegliere come asse strategico di sviluppo quella che possiamo chiamare **l'economia di territorio** ovvero un sistema di filiera integrata turismo-cultura-paesaggio-manifatturiero sostenibile (*smartland*), come nuovo campo dell'economia da sviluppare in modo complementare al nocciolo manifatturiero, migliorando l'accessibilità del territorio.

1.2 IL PERCORSO DI ASCOLTO

Nei mesi tra luglio e ottobre 2018 è stato dunque realizzato un percorso di confronto (schematicamente rappresentato nel diagramma sottostante) articolatosi per ciascuno dei cinque macro-temi in alcune interviste personali a testimoni privilegiati del territorio o esterni ad esso e in un Focus group di approfondimento progettuale riguardante ciascun relativo a uno specifico tema. Parallelamente sono state realizzate due iniziative di contribuzione al Piano: la prima, di carattere aperto, per raccogliere attraverso una piattaforma **online** possibili contributi progettuali da parte della società civile di Como e Lecco, la seconda attraverso un percorso più ristretto e controllato che ha coinvolto un campione di **élite** territoriali, a cui è stato somministrato un questionario finalizzato a raccogliere valutazioni riguardo criticità e bisogni del territorio e proposte riguardanti il ruolo del nuovo ente camerale.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Strumenti di interlocuzione con gli stakeholder

Le attività realizzate

Call for ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Aperto a tutti • Scheda strutturata ancorata agli assi prioritari 	acquisite 27 idee
Questionario	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizzato agli <i>stakeholder</i> • Strutturato su esigenze priorità di intervento desiderata 	analizzati 45 questionari rivolti a <i>stakeholder</i>
Focus group	<ul style="list-style-type: none"> • Oggetto: assi prioritari • Partecipazione su invito 	5 <i>focus group</i> con più di 30 partecipanti
Interviste	<ul style="list-style-type: none"> • Guidato ed in presenza, volto anche ad identificare gli <i>stakeholder</i> da invitare ai focus 	più di 20 interviste

L'interlocuzione ha dunque coinvolto i seguenti attori:

- la popolazione in generale attraverso lo strumento della "call for ideas";
- un campione ristretto di esponenti dell'élite politica e della società di mezzo dei due territori attraverso sondaggio online con questionario strutturato;
- attori che operano nel settore turistico e della cultura (progettisti, operatori turistici, amministratori, esperti);
- attori protagonisti del mondo della formazione, delle strutture di trasferimento tecnologico, della ricerca e Università;
- attori del mondo dell'impresa, sia dell'industria (con *focus* la media impresa internazionalizzata), che dell'artigianato ed esponenti del mondo delle rappresentanze di categoria;
- attori protagonisti del mondo del *welfare*, delle Fondazioni di comunità, dell'impresa sociale e delle professioni.

1.3 L'ARTICOLAZIONE DEL PIANO

Il presente documento si articola in **quattro parti fondamentali** nel modo seguente.

Nell'**prima parte** vengono enunciate alcune sfide nel medio periodo che definiscono la struttura delle opportunità e dei vincoli globali entro cui si situa lo sviluppo del territorio di Como e di Lecco e il riposizionamento della sua *governance*. Vengono cioè enunciate alcune trasformazioni dell'ambiente globale che nell'arco temporale del piano costituiscono delle **sfide** che influiscono direttamente sulla struttura produttiva e sociale del territorio e una breve analisi per sommi capi che, riprendendo i materiali prodotti dagli Uffici Studi e Statistica camerali in occasione della XII Giornata dell'Economia di (giugno 2018), cerca di

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

far emergere gli impatti socio-economici nel periodo che separa l'avvio della crisi del 2008 a oggi.

Una **seconda parte** tratta invece delle **idee motrici o fattori abilitanti trasversali** che strutturano ciascuno dei cinque macro-temi fondamentali in cui si articola la parte centrale e propositiva del Piano. Sono state individuate cinque condizioni abilitanti:

- ✓ il capitale umano: il processo di ripersonalizzazione dell'economia nella società della conoscenza con il ritorno della persona al centro (competenze, lavoro, attrattività);
- ✓ le infrastrutture produttrici di beni pubblici, a partire dall'idea che la competitività, la crescita e oltre anche lo sviluppo siano oggi il frutto soprattutto della capacità di una società di cooperare e investire in infrastrutture (materiali e immateriali) e capitali di conoscenza;
- ✓ il rinnovamento della governance intra e inter-territoriale come fattore abilitante per lo sviluppo e il bisogno di un soggetto che svolga il ruolo di *pivot* nei processi connettivi;
- ✓ le nuove imprese: uno dei fattori di maggiore attenzione per lo sviluppo oggi è rappresentato dalla rigenerazione dell'imprenditorialità alla luce degli imperativi della società della conoscenza e soprattutto dell'esigenza di formulare modelli di impresa più adatti alle nuove forme assunte dal processo di produzione del valore

La **terza parte** del Piano, la più corposa, comprende la presentazione e l'articolazione per ciascun macro-tema delle proposte (linee d'azione ed esemplificazioni di possibili iniziative progettuali) che possono costituire la trama della programmazione pluriennale della nuova Camera di Commercio unitaria. Nei diversi capitoli che compongono la parte tematica del Piano, si è scelto di articolare proposte su base esemplificativa per suggerire direttrici d'azione e precisando le connessioni tra di esse. Infatti, come il lettore avrà modo di rilevare, gli ambiti di sovrapposizione tra i macro-temi derivano dalle strette connessioni esistenti tra di essi.

La **quarta e ultima parte** illustra invece le possibili opzioni di riorganizzazione della rete della *governance* alla luce degli assi tematici e progettuali del Piano, definendo un *set* di possibili proposte di configurazione della *governance* avendo cura di definire in essa il posizionamento della nuova Camera di Commercio.

2 UNO SCENARIO DI TRANSIZIONI, DENSO DI SFIDE

Questo Piano propone azioni che hanno un orizzonte strategico al 2030. Una scelta ambiziosa e difficile perché assume la **sfida di incorporare nella pianificazione strategica del territorio uno scenario di grandi cambiamenti globali che impattano sui territori e li trasformano**. Ciò impone di partire dalle sfide di sistema che caratterizzano la nuova “grande trasformazione”, provando quantomeno a definire chiavi di lettura, scenari e soprattutto una visione della direzione di marcia lungo la quale il Paese e i territori dovrebbero incamminarsi. Il punto di partenza è dunque definire chiavi di lettura “a medio raggio” utili per tracciare possibili sentieri di sviluppo della nuova Camera di Commercio e della governance territoriale. **La grande trasformazione che stiamo vivendo ha diverse componenti**

2.1 LE TRANSIZIONI IN ATTO

La rottura del 2008 ha messo al centro dell'agenda l'idea di una metamorfosi soprattutto economica, ma in realtà ci troviamo immersi in un **vero e proprio salto di paradigma in primo luogo sociale, culturale e politico**. Nell'arco di un ventennio lo sviluppo delle nostre società è passato dalla dialettica di capitale e lavoro, con la statualità “in mezzo” a produrre mobilità sociale, integrazione, *welfarestate*, ad **una nuova dialettica tra economie dei flussi e società locali con la dimensione intermedia del territorio a funzionare da fonte di valori e risorse integrative per lo sviluppo**. Il 2008 segna simbolicamente l'avvento di una **nuova globalizzazione** allo stesso tempo più competitiva e più incerta sul piano geopolitico, caratterizzata sul piano tecnologico dall'avvento della rete, delle tecnologie interconnesse e dell'intelligenza artificiale, ovvero di una fusione tra tecnologia e scienza in grado di cambiare gli scenari prossimi venturi. Questa nuova globalizzazione la possiamo definire “**globalizzazione 3.0**”, e mette al centro l'affermarsi dei flussi della conoscenza tecnico-scientifica nella gestione di un sistema per produrre valore sempre più organizzato come una sorta di “ragnatela globale” che unisce le economie territoriali in compositi *cluster* produttivi e tecnologici.

2.1.1 Sistemi aperti

In questo contesto caratterizzato da crescente **penetrazione reciproca tra mercato, tecnologia e scienza, le economie dei flussi globali non sono un semplice sfondo ma incidono direttamente sulla realtà locale**. La riduzione del rapporto spazio-tempo attraverso la tecnologia e la mobilità a rete lunga di merci, persone, idee, attraversa la tradizionale articolazione della sovranità, sia essa territoriale o funzionale. Viviamo in **un'epoca di sistemi aperti** e questo determina “fatica” delle Istituzioni democratiche territorializzate nel regolare le trasformazioni. Le economie dei flussi significano

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

- finanza, imprese transazionali che “sorvolano” i territori alla ricerca di occasioni di investimento, web compagnie, capitalismo delle piattaforme e dell’algoritmo, tecnoscienza flessibile applicata in tutto il mondo al produrre, a comunicare, a consumare.
- disintermediazione di tutto ciò che “sta in mezzo”, nella sfera dei poteri, della rappresentanza o dell’economia, attraverso le reti di *connectography*¹ sia quelle leggere attraverso cui si scambiano dati, che quelle pesanti dedicate alla mobilità di merci, materie prime, persone, a loro volta particelle di capitale umano nell’economia della conoscenza oppure moltitudine migrante.

2.1.2 Crisi della regolazione

La **velocità del processo di innovazione e diffusione pervasiva delle tecnologie e dell’informazione è elemento che mette in crisi la regolazione** erende **estremamente difficile l’assimilazione democratica del processo di innovazione**. Se vogliamo tutelare la capacità della dimensione territoriale di produrre sviluppo e nuova prosperità, occorre incorporare nel territorio le economie dei flussi, le logiche geo-economiche e geo-politiche. Questo dal punto di vista della *governance* significa **articolare il rapporto tra due tipi di spazialità, quella territoriale e quella delle relazioni che possono andare oltre il territorio** tra territorio come dimensione che ha dei confini legali (amministrativi e politici) e territorio come dimensione di governo delle reti e delle funzioni che trascende rispetto ai confini istituzionali. Come ha sottolineato Piero Bassetti nel suo contributo al percorso di ascolto che ha originato questo Piano, *“...l’Istituzione camerale oggi, proprio in virtù di questa propensione al governo delle reti e delle funzioni, potenzialmente è la più adatta ad affrontare positivamente questa riorganizzazione delle coordinate spaziali dello sviluppo”*.

2.1.3 Un nuovo modello di crescita

A trovarsi in difficoltà è un modello di crescita estensivo e quantitativo, organizzato in basso come un capitalismo molecolare proliferante strutturato per distretti e filiere, e in alto sotto forma di flussi finanziari, speculativi ma espansivi, e in una mondializzazione spinta delle reti produttive. **Anche a Como e Lecco le filiere si verticalizzano e si allungano, cresce l’internazionalizzazione e il ruolo del terziario della conoscenza concentrato nella dimensione urbana, si assottigliano e riconfigurano le filiere tradizionali della fornitura nel tessile o nella meccanica, inizia a crescere su scala globale una “nuova” industria turistica come effetto della mobilità spinta *low-cost* e della ricerca di distinzione ed esperienza, di autenticità culturale**. Questa transizione si configura, però, più come un aggiustamento, un adattamento alle nuove spinte globali, che rimane però di un progetto-Paese che deve essere in grado di far fronte alla crescente accelerazione dei

¹P.Khanna, *Connectography*, Fazi Editore, 2017.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

cambiamenti. Anche in territori forti, come Como e Lecco, caratterizzati da un capitalismo industriale profondamente intrecciato con le economie europee più competitive, **i risultati macroeconomici mostrano una ripresa che però rimane a bassa intensità e convive con il permanere di forti contraddizioni nel rapporto tra società ed economia.** La dimensione del “non ancora” stenta a nascere come progetto collettivo.

2.2 LE SFIDE

Come anticipato, questo quadro di grandi cambiamenti si compone di alcune **sfide generali**, che occorre tenere presente per

- riposizionare il tessuto di intelligenza collettiva dei territori, costituito dal complesso delle Autonomie funzionali, Istituzioni politiche, poteri intermedi, rappresentanze, sia nelle componenti tradizionali che in quelle emergenti;
- riconfigurare in chiave moderna la *coscienza di luogo* (in questo caso unitaria), per intraprendere la metamorfosi con attitudine attiva;
- provare a cogliere le opportunità di nuovo sviluppo che pure si affacciano.

È necessario affrontare queste **3 grandi sfide** che pur rimanendo sullo sfondo, costituiscono tre scenari parziali che è utile delineare e che segneranno il contesto generale in cui anche le imprese e le Istituzioni di Como e Lecco, compresa la nuova Camera di Commercio, si troveranno ad operare.

2.2.1 L'ondata tecnologica dell'intelligenza artificiale (digitale, robot, machine learning, IoT, ecc.)

La prima sfida concerne gli effetti che produrrà l'onda delle nuove tecnologie di automazione del lavoro e dei processi produttivi e soprattutto l'impatto dell'intelligenza artificiale, il cui sviluppo e la cui diffusione sono appena avviati.

Si parla di “**nuova rivoluzione industriale**” perché essa non riguarderà solo filiere e fabbriche, ma la **diffusione delle macchine nella vita quotidiana**. Un flusso di cambiamento che va affrontato abbandonando ogni determinismo tecnologico, perché le sfide che la tecnologia pone prima di essere “tecniche” sono soprattutto politiche, sociali, culturali.

Siamo solo all'inizio anche **dell'Industria 4.0**, la fabbrica dove le macchine sono interconnesse attraverso l'*Internet* delle cose, imparano dai *big data*, dove si usano la realtà aumentata e la stampa 3D. **Cambierà il modo di produrre e cambierà soprattutto il nostro modo di vivere:** *internet* sarà ovunque, miliardi e miliardi di sensori che collegheranno gli oggetti tra di loro. L'*internet* delle cose è un fenomeno che stiamo già sperimentando anche nelle piccole cose quotidiane, dal frigorifero che ordina il latte quando sta per finire alla sveglia che prima di suonare accende la macchina del caffè, scalda l'acqua della doccia e, se



PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

c'è traffico, suona qualche minuto prima. **Da qui nasce la necessità di una “terra di mezzo”:** una visione di medietà operosa, in cui alla distruzione di lavori e filiere che inevitabilmente avverrà si accompagna la creazione di nuove professioni nella sfera della cura, della relazione, delle nuove metodologie di produzione. Le stampanti 3D cambieranno radicalmente il modo di produrre beni, così come il mercato del lavoro manifatturiero. **Nasceranno nuove professioni, altre scompariranno, altre ancora dovranno cambiare radicalmente².** Si parlerà sempre più di **rigenerazione urbana**, cioè la capacità di reinventare l'uso degli spazi esistenti. La città – il luogo che si abita – diventerà sempre più centrale e nasceranno figure per progettare centri urbani che sappiano gestire convenientemente cambiamenti demografici, sostenibilità ambientale e disponibilità economica dei cittadini. Così come nasceranno altre figure legate al nuovo rapporto con la città, dall'amministratore di *cohousing* al *designer* di rifiuti. Anche se la globalizzazione sarà sempre più evidente, le singole comunità diventeranno autonome dal punto di vista produttivo ed energetico e così come diventerà sempre più stringente il legame tra imprese e territorio d'appartenenza ma secondo modalità nuove, non più d'appartenenza ma di utilità.

Tutto ciò rende chiaro quanto la sfida tecnologica costituisca in primo luogo una questione di visione sui fini che una società esprime, per il perseguimento dei quali crea e utilizza le tecnologie. Il dilemma sarà se le nuove tecnologie distruggeranno filiere e professioni per incrementare benefici unicamente privati oppure se ciò servirà a produrre una nuova generazione di beni sociali, che rimetteranno in squadra la capacità delle nostre società di riprodursi.

Il terreno su cui la nuova Camera di Commercio e la rete delle Istituzioni dovrà cimentarsi sarà di costruire condizioni di sistema che rafforzino la capacità di imprese e cittadini di appropriarsi delle potenzialità del flusso di innovazione tecnologica senza esserne dominati. Ciò significa mettere al centro la filiera dei saperi e la capacità di utilizzare in modo cooperativo e non solo individuale le tecnologie, significa incentivare la creazione di luoghi che promuovano la rigenerazione del tessuto produttivo urbano.

²Per esempio, chi disegna moda oltre che con le stampanti 3D dovrà fare i conti con i nuovi filati in grado di condurre energia, che si caricano con il movimento e – oltre a tenere in carica lo *smartphone* – possono monitorare i valori vitali, regolare la temperatura e altro ancora. Le stampanti 3D incideranno anche nel settore delle costruzioni: già oggi ci sono stampanti in grado di costruire piccole abitazioni in 20 ore.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

2.2.1.1 LA SOCIETÀ NEOINDUSTRIALE E L'ECONOMIA DEL DATO

Quella che sta sorgendo, è verosimilmente, una **società** che possiamo definire **neo-industriale**: la diffusione di una nuova generazione di macchine intelligenti, capaci di gestire la complessità crescente dei mercati, renderà sempre più possibile e conveniente la macchinizzazione di attività, come i consumi o i servizi che prima erano rimaste ai margini dell'industrializzazione: si apre davanti a noi una fase caratterizzata:

- **terziarizzazione della manifattura** (l'industria e l'artigianato manifatturiero sempre più venderanno beni riempiti di servizi funzionali), e in futuro prossimo si affermeranno probabilmente modelli di consumo che daranno importanza all'acquisto di opportunità di accesso all'uso di un bene, più che al suo possesso;
- **industrializzazione delle attività terziarie, a partire dal turismo** (anche nel terziario si diffonderanno modalità, procedure, metriche di calcolo e formalizzazione tipiche dell'industria),
- **centralità dell'economia del dato**, basata sull'uso delle tecnologie per produrre, immagazzinare, concentrare e trasformare in servizi o energia una massa enorme di dati ricavabili dal monitoraggio della vita personale e sociale.

È evidente la necessità di **sostenere la capacità del *made in Italy* soprattutto delle micro e piccole imprese di appropriarsi dell'innovazione tecnologica** governando l'intreccio tra conoscenze contestuali, "knowhow" tradizionale, saperi e conoscenze scientifiche formalizzate senza trasferire o perdere il controllo dei dati.

2.2.1.2 L'INDUSTRIALIZZAZIONE DEL "SU MISURA"

In conseguenza di ciò, nei prossimi anni emergerà **una nuova industria del "su misura"**: le nuove tecnologie e la produzione "intelligente" consentiranno probabilmente la *customizzazione di massa*, ovvero l'utilizzo di metodologie industriali senza dover rinunciare alla flessibilità e personalizzazione tipiche del *made in Italy*.³ Siamo cioè di fronte ad una duplice possibilità:

- una manifattura "*taylor made*", che non è più soltanto patrimonio delle caratteristiche personali dell'imprenditore, ma viene incorporata nella fabbrica/ufficio dal sistema delle macchine intelligenti;

³Le macchine intelligenti, imparando dall'esperienza, sono potenzialmente in grado di produrre in modo efficiente e su grande scala incorporando la variabilità e la frammentazione dei consumi e dei gusti, utilizzandola come la vera nuova forma del valore. Oggi le macchine appaiono in grado di utilizzare la potenza della scienza adattandola alla varietà del mondo reale collegandosi, tramite piattaforme, direttamente al singolo consumatore. L'esempio estremo è "Factory 56" la nuova grande fabbrica della Daimler Benz in via di ultimazione in Germania, quasi completamente automatizzata e che attraverso l'applicazione della robotica "intelligente" saprà governare l'intera filiera decentrata di produzione collegandola direttamente via piattaforma agli ordinativi di ciascun consumatore, riuscendo a produrre con *range* di personalizzazione del prodotto molto spinti e vicini alla logica del "su misura".

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

- contemporaneamente una artigianalità aumentata, una applicazione delle tecnologie per innesti parziali nelle piccole imprese che potrebbe consentirgli di potenziare il corpo di saperi professionali specifici che rimangono centrali.

Si punta cioè alla simbiosi tra industria e artigianalità con un *processo di industrializzazione delle competenze* che le imprese del *made in Italy*, anche in settori maturi, dovranno imparare ad utilizzare per aprire nuove forme di *business*. In altre parole, **si apre uno scenario ambivalente** che se da un lato aprirà alla grande industria la possibilità di coniugare economie di scala, economie della varietà e personalizzazione fino ad oggi proprie dell'artigianato, dall'altro lato consentirà la ricostruzione di un tessuto di imprese neo-artigianali ad alta tecnologia, che potrebbero riportare forme di manifattura sostenibile nelle città utilizzando spazi resi disponibili da politiche di rigenerazione urbana.

2.2.1.3 DALLA FABBRICA ALLA FILIERA AUTOMATIZZATA

La trasformazione digitale rappresenta il fattore tecnico che supporta e accelera la trasformazione dell'impresa in nodo di reti produttive e della conoscenza. L'impresa tende così a trasformarsi in uno snodo strategico che organizza flussi di beni, informazioni, relazioni e sinergie tra attori diversi, di settori diversi e di territori diversi, che convergono nel comporre una *ragnatela del valore* da cui sempre più dipende il suo vantaggio competitivo. **Le filiere, in questa cornice, tenderanno sempre più a trasformarsi da reti di imprese a imprese-rete dai rapporti sempre più stretti e organici e le tecnologie digitali sono la piattaforma che facilita questa trasformazione.** È un processo che richiede nuovi patti tra teste di filiera e reti di fornitori: la tendenza alla verticalizzazione porta con sé non soltanto la tendenza ad organizzare le filiere del valore come reparti esterni di una impresa organizzata a rete, ma dà vita anche a processi di crescita nel rapporto tra committente e fornitore. Si innesca cioè una dialettica tra autonomia e co-progettazione, processi di formalizzazione delle relazioni e dei saperi scambiati nella filiera e conoscenze tacite, fiducia formalizzata e fiducia informale. Spesso l'impresa committente fa da "agenzia di accompagnamento" per processi di globalizzazione del fornitore. Questo processo pone in agenda una questione di **sostenibilità delle filiere** per evitare che si verifichino impatti negativi di delocalizzazione nel caso in cui il tessuto di fornitura non riesca ad adattarsi a specifiche di fornitura sempre più stringenti e verticali.

2.2.1.4 LA PIATTAFORMA COME NUOVO MODELLO DI PRODUZIONE DEL VALORE

Si sta affermando una nuova generazione di imprese: **uno dei possibili scenari vedrà il valore venga sempre più prodotto attraverso una economia popolata da imprese-piattaforma che intermedieranno la relazione di mercato tra produttore e cliente producendo poco direttamente.** Nella logica della piattaforma le parole chiave diventano *community* e co-creazione, riuscire a far interagire in un rapporto alla pari persone interne

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

ed esterne all'azienda come i clienti e i consumatori per combinare in modo nuovo le risorse e creare valore. Si tratta di un cambiamento epocale. Nell'impresa tradizionale c'è una struttura fisica, che può essere la fabbrica piuttosto che il negozio o l'albergo, ci sono dipendenti, c'è una catena del valore che va dall'acquisizione dei fattori produttivi fino alla vendita del prodotto o del servizio. Nelle piattaforme c'è poco di tutto questo. Sono spazi virtuali di interazione con scarsa struttura occupazionale e di capitale fisso. Un modello che se subito, ridurrebbe drasticamente l'entità del lavoro socialmente necessario alla produzione dei beni e dei servizi. **La sfida è supportare le nostre imprese nel tentativo di appropriarsi di una parte del modello di produzione del valore "a piattaforma", senza trasformarsi in organizzazioni che si limitano ad estrarre una rendita, e dunque rimanendo parte di un capitalismo produttivo.**

2.2.2 Nuovo equilibrio tra sviluppo e territorio

La seconda sfida riguarda **il cambiamento del rapporto tra sviluppo, sovranità e territorio. Con gli anni '2000, l'ascesa della globalizzazione, l'unificazione europea, l'euro, e così via, la competitività diventa sempre più un elemento che dipende dalla capacità di reti e filiere di verticalizzarsi e uscire dai confini locali.** Sempre più le filiere produttive assumono la forma di *cluster* tecnologici i cui frammenti sono dislocati in varie parti del mondo. Le reti produttive e funzionali uniscono territori attraverso collegamenti e relazioni a geometria variabile che hanno l'aspetto più di un cristallo a frattali che di uno spazio omogeneo. Questo crea disallineamento tra le logiche spaziali della regolazione politica, che risponde al bisogno di radicamento e di continuità del controllo, e uno spazio produttivo e funzionale sempre più mutevole, pensato in funzione degli scambi e proiettato a superare i confini delle sovranità locali. **Sirafforza così l'esigenza di nuove forme di governance, sempre meno autocentrate e sempre più proiettate a ricercare risorse e logiche di integrazione esterne, per regolare funzioni come la mobilità, le reti produttive, la ricerca, sempre meno organizzate secondo una spazialità locale.** Va in crisi il rapporto tra confini amministrativi e geografie dei processi sociali, economici, ambientali; emerge l'esigenza di organizzare funzioni e reti in una logica di **assemblaggi spaziali a geometria variabile.** Attori funzionali a rete, per lo più di matrice urbana, accrescono così il loro ruolo come nuova infrastruttura di supporto allo sviluppo per ovviare alle difficoltà delle Istituzioni territoriali tradizionali lungo due dimensioni:

- in primo luogo, **nuove geografie economiche e sociali fondate sul riattivarsi di fratture tra "centro" e "periferia", tra centri urbani e aree interne, tra polarità attrattive di flussi (turistici o di altro tipo) e aree marginali, ecc., da affrontare adottando una strategia istituzionale di ricucitura delle sconessioni.** Il terreno d'azione di nuove autonomie funzionali è rappresentato dalla capacità di affermare un concetto di **Smart Land**, intesa non come espansione iper-metropolitana, ma come ricerca di pratiche e politiche in cui si uniscano le tecnologie al servizio della competitività ma anche della coesione sociale e della qualità della vita, che aiutino la diffusione della conoscenza, la

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

fruibilità dell'ambiente (naturale, storico-architettonico, urbano-rurale), l'accessibilità diffusa dei servizi. Per costruire una *Smart Land*, infatti, occorre una nuova "società di mezzo": c'è bisogno di nuovi corpi intermedi che accompagnino e trasmutino il linguaggio e i mezzi dei flussi in opportunità percepibili e accessibili dai territori. **La governance deve rilanciarsi come una piattaforma di alleanza di Autonomie funzionali per il governo delle reti e dei flussi e per rigenerare luoghi che promuovano coesione interna ai territori.**

- È necessario **maturare la visione di un nuovo spazio di posizione e di rappresentazione d'area vasta dei territori rispetto alle polarità metropolitane**, affrontando la definizione di relazione e posizionamento reciproco tra grandi città e territori o città medie⁴

2.2.3 Sviluppo ed inclusione: sostenibilità e demografia

Una sfida centrale nella metamorfosi di sistema che Como e Lecco stanno affrontando riguarda **la possibilità/capacità dei sistemi territoriali di coniugare l'innovazione con inclusione sociale e sostenibilità ambientale**: l'impatto della crisi dopo il 2008 ha accentuato e velocizzato la **divaricazione tra flussi dell'innovazione e coesione sociale**, con la polarizzazione della struttura sociale e imprenditoriale. In Europa e soprattutto in Italia la classe media non ha ancora interiorizzato il salto di paradigma tecnologico e nel patto sociale che regola le condizioni del lavoro: da qui le tensioni sociali e politiche che oggi percorrono il vecchio continente e l'Italia. Anche la funzione di integrazione sociale dei corpi intermedi e delle rappresentanze ne è uscita indebolita, con la contraddizione della compresenza tra un incremento potenzialmente illimitato delle *chance* di sviluppo umano determinata (anche) dallo sviluppo tecnologico e a volte la contrazione "sostanziale" della libertà e della ricchezza della vita sociale proprio in quella società in cui per lungo tempo se ne era celebrato il trionfo⁵.

L'effetto polarizzante non riguarda solo la società, ma anche il corpo produttivo, che i territori del Nord vivono una contraddizione tra settori e imprese saldamente agganciati alle dinamiche dell'economia mondiale e la difficoltà di questi settori innovativi di farsi volare di inclusione anche per le altre componenti produttive e sociali. **La crisi ha divaricato il gap tra settori e imprese innovative e il resto del corpo imprenditoriale e sociale. Insieme con la crisi del welfare, questo fenomeno ha messo in crisi anche i processi di mobilità sociale verso l'alto e di formazione di nuova imprenditoria solida.**

Il campo d'azione per rispondere alla sfida della polarizzazione e della sostenibilità è costruire nuovi corpi intermedi e nuova "società di mezzo" in grado di mediare e

⁴ La domanda a cui dare è risposta è se rispetto ai grandi poli metropolitani, i territori e le città medie possano continuare ad essere e a definirsi come territori produttivi oppure siano destinati da connessioni sempre più veloci a diventare soprattutto poli residenziali e dei servizi di *leisure* per le popolazioni delle metropoli.

⁵ M. Magatti, *La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto*, Feltrinelli, Milano, 2013.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

riconnettere economie dei flussi e territori con modalità che consentano una nuova stagione di inclusione. Più specificamente, occorre :

- Aprire un campo di sperimentazione di politiche che assumano come unità di intervento non la singola impresa d'eccellenza, i campioni territoriali, quanto le reti produttive e di servizio che connettono l'*élite* produttiva al resto del bacino di impresa, allo scopo di "redistribuire" in modo più diffuso risorse di competitività ed evitare la contraddizione di sistemi produttivi caratterizzati dalla compresenza di eccellenze e vasti bacini di imprese in difficoltà.
- Accompagnare l'emergere di imprese e attori sociali in grado di interpretare nuove modalità di produrre valore (e quindi essere competitive) che incorporino il tema dell'inclusione sociale e della sostenibilità.

Ridurre la polarizzazione significa rafforzare la sostenibilità che oltre ad essere legata a tematiche ambientali è un fenomeno sociale e demografico. Il tema della sostenibilità non va però inteso alla "vecchia maniera", ovvero come tema di conservazione delle risorse dell'ecosistema quanto come il campo di definizione di un nuovo modello di sviluppo in cui è la capacità di una società piuttosto che di un sistema d'impresa di rigenerare le risorse ambientali è il fondamento necessario della produzione di una nuova generazione di beni e di nuove modalità di produzione del valore. In altre parole, la sostenibilità funziona se diventa il terreno di politiche che assumano l'avvenuta incorporazione del limite (ambientale, sociale, demografico) come nuova leva di valore del capitalismo⁶.

Un approccio che vale anche per le altre sfere della sostenibilità come la questione demografica intesa come invecchiamento/de-giovanimento e come pressione migratoria dal Sud del mondo. L'invecchiamento rappresenta una sfida alla sostenibilità dei sistemi di welfare e allo stesso tempo l'opportunità di creare nuova occupazione non meccanizzabile dedicata alla cura della persona e del suo benessere. Sfida che pone a sua volta il tema di quale sistema di *welfare* occorra per soddisfare i bisogni sociali emergenti. Insieme con il cosiddetto de-giovanimento della società da intendersi come sfida per la sostenibilità del meccanismo di riproduzione sociale del mercato del lavoro, dei consumi e dunque della produzione del valore, e soprattutto come allargamento della quota attiva della popolazione.

⁶ Un approccio sostenuto ad esempio in M. Magatti, *Cambio di paradigma*, Milano, Feltrinelli, 2017 e in A. Bonomi, C. Masiero e F. Della Puppa, *La Società Circolare*, Roma, Derive e Approdi, 2015.

3 UN SISTEMA DAL DNA ANTICO

Como e Lecco rappresentano due territori di antica industrializzazione che, nel corso dell'ultimo ventennio, hanno sperimentato comuni processi di metamorfosi del proprio modello economico e sociale e che oggi, alla vigilia della riunificazione dell'Istituzione camerale, **sono caratterizzati dalla condivisione di importanti asset territoriali ed economici e nel contempo da differenze complementari.**

3.1 COMO E LECCO UN ESEMPIO DI CAPITALISMO INTERMEDIO

L'armatura territoriale.

L'area vasta lariana, entro i confini della vecchia provincia di Como, è un sistema territoriale caratterizzato oltre che da una armatura di policentrismo urbano ancora forte e dalla combinazione di una pluralità di ambiti socio-economici diversi tra loro:

- In primo luogo, **l'area della Brianza** sia comasca che lecchese in espansione demografica, fa parte della più vasta *regione urbana milanese*, ovvero da un sistema di urbanizzazione residenziale e funzionale diffusa, da una piattaforma produttiva manifatturiera e terziaria connessa al territorio e allo stesso tempo verticalizzata verso i mercati internazionali, da una armatura urbana policentrica e reticolare e da una rete infrastrutturale centrata a raggiera sull'asse nord-sud in direzione del polo milanese.
- Il secondo ambito, a nord della Brianza **il bacino del Lario**: organizzato sul sistema paesistico del lago, delle ville e comunità turistiche, funziona come hub di attrattività turistica globale per il territorio.
- Il terzo ambito comprende le **aree della montagna**, costituite da piccole e piccolissime comunità, alcune in sofferenza sul piano demografico e allo stesso tempo caratterizzate da una forte diversità di processi economici.

Il modello produttivo

Dal punto di vista del modello produttivo Como e Lecco si configurano come esempio di capitalismo intermedio. Seppure internazionalizzato, il sistema manifatturiero dei due territori appare come un *cluster* imprenditoriale per grappoli produttivi organizzati da medie imprese globali a rete, posizionate in nicchie di fornitura ad alta qualità, parte di grandi filiere internazionali. Allargando lo sguardo allo spazio del Nord, Como e Lecco sono parte di un sistema in formazione che ormai da un quindicennio almeno produce una quota crescente del PIL italiano secondo una geografia centrata sul triangolo Milano-Trieste-Bologna e su poche altre agglomerazioni urbane produttive, tra cui l'area torinese e alcune isole industriali nel centro-sud. Una geografia economica ad arcipelago che si sviluppa come una rete i cui nodi sono connessi da corridoi infrastrutturali e funzionali.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

È questo lo spazio di ciò che possiamo chiamare capitalismo intermedio in cui va collocato il sentiero strategico di Como e di Lecco. I dati mostrano che sul territorio si sono prodotte:

- una stratificazione in cui convivono filiere saldamente agganciate alle dinamiche di una industria ormai europea, con economie in sofferenza;
- comunità urbane caratterizzate da economie e culture politiche cosmopolite accanto a periferie periurbane o provinciali estenuate dall'accelerazione sociale del turbo-capitalismo globale.

3.2 COMO E LECCO ALLA PROVA DELLA LUNGA METAMORFOSI

I dieci anni della crisi hanno visto l'accelerazione di una trasformazione produttiva e sociale già avviata, quantomeno, nel precedente decennio. **Sia la società comasca che quella lecchese appaiono oggi due sistemi che, pur mantenendo un solido nocciolo nel manifatturiero, sono stati lavorati in profondità dalla globalizzazione.** Ne sono emerse due configurazioni produttive e sociali che hanno perseguito strategie diverse ma complementari, che possono essere così descritte, in estrema sintesi:

- **Como** ha certo subito l'assottigliamento dell'industria storica del **tessile**, ridimensionata ma soprattutto riqualficata e selezionata in fornitura internazionalizzata e di alta qualità del *fashion*; nel medesimo tempo, ha sviluppato una componente di **servizi all'impresa e soprattutto un settore turistico** che oggi sta vivendo una crescita e una apertura internazionale molto forte;
- **Lecco** ha seguito una traiettoria diversa, mantenendo un **nocciolo manifatturiero diretto** più importante, centrato sull'aggancio alle filiere internazionali della meccanica in trasformazione, un importante insediamento di saperi con il Politecnico, sviluppando però un **terziario meno evoluto e con più difficoltà sul piano dello sviluppo turistico e delle economie "del territorio**.

Como appare dunque una società più "profonda" nella messa a valore del patrimonio, mentre Lecco si configura come una macchina produttiva più dinamica. Per semplificare potremmo dire che Como ha una economia del "*Know Where*", più legata a valori del patrimonio territoriale, Lecco una economia del "*Know How*" tecnologico, più dinamica ma più esposta alle turbolenze dei flussi.

Le statistiche confermano che i **due territori all'uscita dei dieci anni rimangono tra i più forti del Paese**: stando alle classifiche sulla qualità della vita nel medio periodo (rispetto al 2008) hanno guadagnato e non perso posizioni; gli stessi dati camerali presentati alla XVI Giornata dell'Economia, a cui si rimanda per approfondimenti, mettono in evidenza uno **stabile posizionamento nelle parti medio-alte delle classifiche**.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Sicuramente sul piano macroeconomico c'è stato certo un ridimensionamento; allo stesso tempo una qualificazione.

Al di là delle differenti traiettorie e specializzazioni, **comune all'intera area vasta è il processo di innovazione socio-tecnica, di qualificazione, differenziazione e verticalizzazione della macchina produttiva.** Il vecchio modello di specializzazione distrettuale non c'è più ed al suo posto, dopo il 2008, ha iniziato ad emergere un assemblaggio produttivo e sociale che potremmo definire con il concetto di piattaforma produttiva (già richiamato) insieme con l'emergere di filiere industriali di nuovo tipo. In altri termini, l'ipotesi è che dai fianchi della vecchia economia stiano emergendo fabbriche e reti del valore che, per quanto apparentemente somiglianti ai vecchi settori, alle vecchie industrie, in realtà si caratterizzano per processi e prodotti nuovi, per un uso nuovo della risorsa conoscenza, per modalità diverse di assemblare le fonti del valore. Questo **processo, tutto ancora da misurare e mappare con precisione**, è piuttosto evidente qualora ci si muova sul territorio per ascoltare dalla viva voce dei protagonisti le trasformazioni in atto; non è però un processo naturale, né privo di rotture e problemi. La svolta del 2008 lo ha accelerato, ma ha anche accelerato sul territorio tre fenomeni che vanno affrontati:

- la nuova industria emergente riorganizza il proprio rapporto con la dimensione territoriale in forme che possono indebolire la coesione sociale se la società non è coerente con spinte e contropunte di una macchina produttiva sempre più innestata nella dimensione globale dei mercati e della tecnologia/scienza. L'impresa vede il territorio come una piattaforma di risorse utili per la crescita: provare a costruire una nuova ipotesi "olivettiana" in cui l'impresa sia impegnata a rigenerare le risorse territoriali è una urgenza;
- i nuovi processi industriali polarizzano il corpo imprenditoriale tra una *élite* connessa con le economie dei flussi e un corpo imprenditoriale (e sociale) che fatica ad appropriarsi dell'innovazione accelerata. La nuova industria è una minoranza forse troppo ristretta anche su un territorio forte come l'area lariana: allargare l'*élite* delle imprese connesse è un obiettivo importante, ed è altrettanto importante farlo coinvolgendo il tessuto delle piccole e micro-impresе è altrettanto importante;
- questi processi di nuova industrializzazione avvengono per lo più costituendo grappoli (*cluster*) produttivi. Questi dieci anni di metamorfosi hanno accentuato la competizione interna al mondo imprenditoriale, ma hanno anche rafforzato la tendenza delle imprese a comporre reti complesse di innovazione e produzione del valore. Anche qui il punto è mettere al centro più della singola impresa il *cluster* e le filiere rendendo l'innovazione inclusiva.

3.3 RIPARTENZA E LASCITI DELLA CRISI

Gli ultimi tre anni hanno visto la compresenza di una ripartenza della macchina produttiva e dei lasciti della crisi.

L'industria ha recuperato la caduta dei primi anni di crisi su produzione, ordini e fatturato anche se con dinamiche diverse nei due territori, mentre i livelli di ricchezza pre-crisi non sono stati ancora recuperati. In termini reali il valore aggiunto complessivo dell'area vasta lariana (Como+Lecco) tra 2008 e 2017 è diminuito dell'8,5%, mentre la ricchezza *procapite* (sempre in termini reali) è diminuita dell'11,1% da oltre 27.000 euro a 24.300.

La disoccupazione è diminuita e l'occupazione ha recuperato terreno crescendo oltre i livelli del 2008, sebbene con un ritmo più accelerato a Lecco; entrambi i territori presentano un mercato del lavoro che, per quanto meno dinamico rispetto al periodo pre-crisi, è comunque al vertice quanto ad efficienza. Tuttavia quello del sistema Como-Lecco si configura sempre più come un *mercato del lavoro di piattaforma metropolitana*, nel quale la mobilità professionale in uscita dai confini dell'area vasta lariana cresce di anno in anno, risentendo dell'attrattività del polo produttivo milanese (compresa la Brianza monzese), con flussi di interscambio consistenti soprattutto sulle figure "high skill" che si allargano ai bacini manifatturieri laterali di Varese e Bergamo e gli interscambi frontalieri con il Ticino.

Il campo manifatturiero in entrambi i territori rappresenta tutt'ora il motore economico principale, in termini di occupazione e valore aggiunto e di moltiplicatore allargato anche per l'economia terziaria. Il contributo del settore manifatturiero al valore aggiunto provinciale dell'intera area lariana continua ad essere largamente superiore sia al dato regionale che nazionale, confermando la vocazione manifatturiera dei territori. Allo stesso tempo, è evidente che l'industria manifatturiera lariana ha vissuto un assottigliamento, proseguendo da questo punto di vista un'onda lunga di ristrutturazione quasi trentennale: il valore aggiunto manifatturiero in termini reali tra 2000 e 2015 si è contratto del 19% e la base produttiva industriale dell'area vasta tra 2001 e 2016 ha perso oltre il 30% delle imprese attive (Lombardia -28%), così come degli addetti. Tuttavia la contrazione della base produttiva e occupazionale manifatturiera non è leggibile soltanto in termini di crisi: assottigliamento e selezione hanno prodotto anche riqualificazione e poi ripresa.

I numeri delle indagini congiunturali indicano che l'industria lariana è uscita dagli anni 2008-2017 con livelli produttivi più elevati rispetto alla fase antecedente alla crisi, con una performance più brillante nel lecchese che nel comasco. Il recupero dei livelli produttivi pre-crisi non c'è stato per l'artigianato, nonostante anche il mondo della micro-impresa abbia recuperato posizioni negli ultimi tre anni.

L'importante settore delle costruzioni, che prima della crisi era trainante, nella sua attuale configurazione ha cessato per ora di rappresentare una alternativa occupazionale al lavoro manifatturiero.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

Il **turismo** ha cresciuto il suo peso nell'economia dei due territori, con particolare intensità nella provincia di Como, dove i pernottamenti, tra il 2009 e il 2017 sono aumentati di oltre 40%, superando di gran lunga i tre milioni di presenze. L'apporto più importante è arrivato dagli ospiti stranieri che hanno oltrepassato quota 2,5 milioni, pari al 78% del totale dei pernottamenti. La durata media del soggiorno è stabile intorno a 2,6 notti, quindi un weekend lungo (gli italiani si fermano mediamente per 2,2 giorni). Le presenze nel solo comune di Como hanno sfiorato la soglia di 700.000 unità.

Sono cresciuti l'**internazionalizzazione** del sistema e il suo intreccio con la dimensione dei flussi: sul piano produttivo grazie alle connessioni con le Catene del Valore Globali nel manifatturiero con Lecco al 48,5% di *export* sul totale del valore aggiunto e Como al 37,7% valori entrambi superiori al dato regionale e una maggiore incidenza di imprese che esportano. Importante anche l'esplosione del turismo straniero, con una crescita molto intensa della componente di attrattività internazionale in cui ha giocato un ruolo positivo l'eredità dell'EXPO e la capacità di Como di fungere da *hub* del territorio; sul piano delle reti della conoscenza/ricerca con il ruolo del Politecnico (che nel *Campuslecchese* convive 7 Istituti del CNR) e delle imprese globalizzate funzionanti come gate della conoscenza globale nel territorio.

È cresciuta la **dotazione di un capitale territoriale per lo sviluppo** composto di Autonomie funzionali della conoscenza e della ricerca che sembrano aver iniziato a connettersi e ad entrare in relazione di scambio con il territorio.

3.4 LA MORFOLOGIA ATTUALE

All'uscita del "*tunnel*" iniziato nel 2008 i due sistemi territoriali si sono trovati certamente con una macchina produttiva snellita ma anche, in parte importante, verticalizzata e selezionata. C'è stata crisi, ma anche metamorfosi. Il problema di una transizione di sistema sulle grandi questioni già citate rimane: gli imprenditori ascoltati accanto all'idea che la ripartenza ci sia effettivamente stata, ci hanno restituito anche la sensazione di trovarsi, in ogni caso, ancora in mezzo al guado. Quando tecnologie e "*sostenibilità*" saranno entrate a regime rimane il rischio che una parte cospicua del sistema produttivo non ce la faccia, nonostante oggi sia tornato ad inanellare *performance* importanti.

Certo il gruppo delle aziende "*sistemiche*", già verticalizzate e rafforzate, ha già investito e incorporato sul tema della sostenibilità sia sul piano del processo produttivo che delle caratteristiche del prodotto e stanno crescendo. Anch'esse però hanno segnalato un problema di crescita, rispetto ad una competizione mondiale che è prevista aumentare, non assestarsi. Proviamo a cogliere la situazione scomponendo verticalmente il modello dell'area vasta.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

3.4.1 Le fondamenta ereditate

Como e Lecco sono due territori di antica industrializzazione e benessere. Entrambi hanno vissuto lo sviluppo del *boom* industriale del dopoguerra e poi la ventennale stagione del decollo dei distretti e del capitalismo molecolare spintasi fino alle soglie del nuovo millennio. Due cicli in cui le società locali hanno accumulato il patrimonio, il capitale territoriale, su cui oggi in parte si reggono: famiglia, risparmi, consumi locali, redditi alti, basse disuguaglianze, forte società civile e società di mezzo, costituiscono le fondamenta del modello sociale della “*cetomedizzazione*” che ha caratterizzato Como e Lecco come altri territori per oltre un trentennio dalla fine degli anni '60 fino ai primi anni '2000. È stato lo zoccolo duro che ha consentito di reggere l'urto della crisi dopo il 2008, che ha evitato ed evita ancora oggi smottamenti sociali: il carattere familiare e quindi antropologico del fare impresa, l'impasto tra civismo, istituzioni e impresa che ha eretto la diga della coesione sociale, dei risparmi e dei servizi socio-assistenziali di buon livello e del volontariato. È la base materiale su cui sono cresciuti i pilastri della media impresa e delle Autonomie funzionali che oggi costituiscono i motori principali dell'economia in tutti e due i territori. Con le peculiarità appena descritte.

Se le fondamenta hanno fatto da piattaforma per reggere la metamorfosi e l'economia si è ripresa, forse **è la società che arranca un po' di più**: le fondamenta sociali che avevano sostenuto i precedenti cicli di sviluppo oggi sono meno solide. I risparmi che diventano rendita, l'invecchiamento, le disuguaglianze e il parziale disallineamento tra società, Istituzioni e impresa, il blocco della mobilità sociale e le difficoltà dei passaggi generazionali, disegnano l'allargarsi delle contraddizioni di un territorio che è ancora tra i più forti ma deve capire la direzione di marcia. Ragionando a dieci anni, il punto è capire se le fondamenta reggeranno e consentiranno la riproduzione della società e la sostenibilità dello sviluppo al 2030. Alcuni esempi: se i redditi rimangono mediamente elevati, permangono gli spazi vuoti nel tessuto immobiliare, lo spopolamento di molte piccole comunità della montagna e soprattutto il tema dell'invecchiamento che costituisce un problema particolare. Como e Lecco presentano un indice di vecchiaia superiore alla media regionale, nonostante la dinamica di crescita demografica positiva dei due territori nel loro complesso. Sul lato delle giovani generazioni nonostante buone performance del mercato del lavoro, rimane una fascia di *NEET*⁷ alta per territori ricchi. Sempre sul tema del capitale umano, da segnalare poi il problema del frontalierato su Como, che oggi riguarda in misura crescente anche fasce di lavoro competente e professionalizzato, insieme alle difficoltà dell'apparato produttivo di assorbire le componenti giovanili laureate. Sono solo *flash*, che

⁷ Il termine indica persone non impegnate nello studio, né nel lavoro né nella formazione.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

ci servono per individuare un punto problematico che unisce i due territori nella **tematica della ricucitura dei nessi tra economia e società**.

3.4.2 Il motore della transizione: le medie imprese internazionalizzate

Le medie imprese, intese non in senso meramente statistico, hanno una proiezione forte sui mercati esteri, ma un ancora importante radicamento sul territorio. Limitando la riflessione alla popolazione censita dal rapporto Mediobanca⁸, il 90 per cento di esse esporta in media per il 48% del fatturato. La base produttiva, tuttavia, è rimasta prevalentemente italiana (circa quattro siti ogni cinque sono nel nostro Paese). **Con una quota di export sul valore aggiunto di oltre il 40 % sia Como che Lecco si confermano parte di quella “Baviera d’Italia” costituita dai sistemi produttivi manifatturieri dislocati lungo l’asse pedemontano lombardo-veneto e emiliano.** C’è un nocciolo manifatturiero, più presente a Lecco forse che a Como, di imprese che mantengono testa e parte del corpo (produttivo) sul territorio, ma lavorano per nicchie internazionali e dentro filiere trans-territoriali, che integrano funzionalmente le reti di fornitura locali con nodi produttivi che stanno nel mondo. Non solo queste imprese hanno retto la transizione, ma la generica espressione “tenere” non rende conto dei processi di innovazione che questa coorte di aziende o meglio sistemi produttivi, ha innescato. Innovazioni di processo e prodotto, introduzione di conoscenza e tecnologia, apertura delle reti territoriali, programmazione di medio periodo tenendo conto delle trasformazioni future. Si tratta di un segmento produttivo che ha retto anche perché si è poggiato su filiere artigianali che hanno sostenuto lo sforzo di ristrutturazione, il cui problema odierno è la sua eccessiva ristrettezza. Occorre muoversi per favorire condizioni che allarghino ed estendano questo cerchio di pilastri dello sviluppo. Con un patto, un “*new deal*”, che ridefinisca il rapporto tra *élite* e territorio: a fronte di un investimento collettivo, l’impegno a puntare sull’estensione della rete produttiva nel territorio. Un patto che renda i “pilastri” un po’ meno eccellenze e un po’ più motore di una riproduzione allargata.

3.4.3 I mattoni della casa: imprenditoria diffusa e neo-manifattura tecnologica

Si presenta più complessa la situazione del mondo produttivo composto dai mattoni con cui l’edificio dello sviluppo è stato costruito: gli imprenditori piccoli protagonisti del capitalismo molecolare. Ormai dalla metà degli anni ’90 i tassi di creazione di nuove imprese sono in caduta costante, soprattutto nei settori centrali della manifattura e dell’artigianato (oltre

⁸Il XVI Rapporto Mediobanca-Unioncamere analizza *performance* e competitività delle medie imprese manifatturiere italiane, considerando tali 3.316 società di capitali con una forza lavoro compresa tra i 50 e i 499 addetti, un fatturato dai 16 ai 355 milioni di euro e un assetto proprietario riconducibile al controllo familiare.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

che dell'immobiliare). Il problema è che **oggi la piccolo e microimpresa continua ad essere la base su cui poggia l'edificio sociale, ma accusa difficoltà nel porsi come forza propulsiva del sistema.** La questione si pone soprattutto in termini di

- rinnovamento generazionale del corpo imprenditoriale;
- ripensamento del rapporto tra famiglia e impresa nel senso di mettere al centro non più tanto la famiglia naturale come unità produttiva (oggi le famiglie sono sempre più mononucleari, con scarsa capacità di accumulazione di capitali finanziari e organizzativi), quanto la famiglia allargata della comunità operosa aziendale;
- diffusione di un intreccio tra saperi informali tradizionali, saperi tecnologici formali e imprenditoriali.

Un rinnovamento che dovrebbe puntare anche alla promozione di nuove figure di imprenditore, che si fanno espressione del nuovo sapere della tecno-scienza.

3.4.4 I nuovi motori che possono crescere

Nuove imprese, nuove filiere industriali, turismo ed economia leggera di territorio costituiscono in entrambi i contesti locali l'insieme dei possibili nuovi motori di crescita sostenibile. Sia a Como che a Lecco, come d'altronde in tutti i territori, i numeri evidenziano in primo luogo una caduta di lunga durata (dalla metà degli anni '90) del tasso di capacità generativa di nuova impresa: il numero delle nuove iscrizioni nell'area lariana (CO+LC) tra 2008 e 2017 è diminuito di 1293 unità (-25%) e il corrispondente tasso è sceso dal 7,82% del 2008 al 6,13% del 2017. Un dato che deriva dal saldo tra la crisi dell'economia di piccola impresa di prima generazione nei settori che avevano trainato la crescita nel ciclo precedente al '2000, come il manifatturiero, l'artigianato produttivo, i piccoli trasporti e il piccolo commercio, e al contrario la crescita della capacità generativa del mondo dei servizi turistici, di quelli all'impresa, e di quelli dedicati alla cura della persona. **La crisi ha dunque portato ad una complessiva riduzione della capacità generativa di nuova impresa** da parte del territorio, e nel contempo, ad un mutamento nella composizione sociale dell'impresa con il declino di figure tradizionali del capitalismo molecolare e **ad emergere, ancora in parte indistinto, una nuova piccola e micro-imprenditoria terziaria** espressione di un ceto autonomo di seconda generazione, la cui fragilità o capacità di dare solide basi alla crescita sarà elemento da capire nei prossimi anni.

Per quanto riguarda il **turismo**, la questione sta nella capacità di definire un **salto di capacità "industriale" del settore, non nel senso della dimensione quanto nella capacità di coordinamento e di definizione di legami trasversali tra filiere per rendere i flussi in crescita del turismo internazionale un moltiplicatore anche per settori produttivi che possono trovare nelle polarità di agglomerazione dei flussi importanti volani commerciali.** Accanto al turismo tradizionale legato al Lago e al turismo d'affari, che ha numeri di tutto rispetto, il motore può essere un turismo culturale, reticolare e diffuso, che vive di una

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

infrastruttura a rete composta da molti attori privati e pubblici, della multifunzionalità della nuova agricoltura come dello sviluppo di una industria culturale composta prevalentemente (ma non solo) di *asset* urbani, in cui è soprattutto la città a ristrutturarsi per sviluppare con energia questo campo composto da musei, fondazioni, eventi, insomma una rete di attivatori.

Un secondo campo di nuova crescita può essere costituito dalla possibilità di promuovere **filieri dedicate ad una riorganizzazione industriale intelligente dei grandi servizi della vita collettiva indirizzando le utility a progetti di sistema di economie circolari.**

3.4.5 Cervello e scheletro del sistema: le reti, i progetti collettivi, i beni di sistema

Se i motori danno forza e spinta dinamica al sistema, **le Autonomie funzionali, le reti, la governance, i progetti collettivi**(a partire dalle infrastrutture: autostrade, ferrovie, aeroporti, poli logistici, ospedali, ecc.) sono gli altri fattori che invertebrano la crescita, le danno "scheletro", costituiscono le leve che possono darle una piegatura di crescita civile e sociale allargata che definiamo sviluppo sostenibile. Sono le strutture che insieme all'industria definiscono il campo di quellache possiamo definire civilizzazione industriale.

Como e Lecco sono territori che, dal passaggio di secolo in poi, non solo hanno mantenuto ma rafforzato la travatura del sistema, il loro capitale collettivo di infrastrutture. Investimenti collettivi di lungo periodo come **ComoNext, il Campus del Politecnico a Lecco, l'azione delle due Camere di Commercio e di un sistema di rappresentanze articolato**, ne costituiscono esempi. Cervello e scheletro oltre che il campo di forza del territorio, sono anche il campo dove si definiscono le maggiori debolezze sistemiche nell'ottica di una integrazione progressiva dei territori: l'assenza di connessioni orizzontali efficienti, la necessità di un ragionamento collettivo sulle reti immateriali, la connessione tra le Autonomie funzionali della ricerca e la filiera della formazione, la navigazione del lago come motore turistico, ecc.

L'unificazione camerale è l'occasione per avviare una transizione del modello di regolazione che dalla logica distrettuale passi alla logica della piattaforma, in cui sul basamento territoriale si innesti la rete delle Autonomie funzionali.

3.4.6 Como e Lecco: due città-piattaforma?

I due capoluoghi territoriali, **Como e Lecco**, si configurano entrambi come esempi di città medie, ovvero due poli urbani che -pur facendo leva su traiettorie e risorse differenti- oggi **stanno riconfigurando relazioni funzionali e di scambio diverse ma complementari rispetto al territorio dell'area vasta lariana.**

Como è da sempre centro del potere politico e religioso, e oggi a valle di un processo di de-industrializzazione più radicale rispetto alla sorella lariana, è soprattutto città turistica e culturale oltre che centro di consumo e servizi amministrativi.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

Parzialmente diversa la traiettoria di **Lecco**: da piccola città-fabbrica, oggi pur mantenendo un indotto manifatturiero si caratterizza per le importanti competenze presenti in tema di ricerca e innovazione, oltre che per le attività commerciali e della cura (impresa sociale); meno sviluppato invece il turismo e la componente di economia della cultura.

Dunque, se dalla parte di Como sono la storia e la bellezza, a definire Lecco oltre che l'accoppiata lago-montagna è soprattutto il binomio saperi e cura.

A partire da questi brevi iniziali accenni, occorre definire quale spazio di posizione relazionale e funzionale oggi occupano le due città rispetto al proprio territorio e rispetto alla *regione urbana Milanese*⁹, ovvero il sistema di urbanizzazione estesa che oggi caratterizza tutta la fascia territoriale che va da Bergamo a Varese passando per Lecco e Como e con vertice meridionale Pavia, nel quale i due capoluoghi e tutta la parte meridionale del territorio sono inserite. **Como e Lecco si configurano come due poli urbani caratterizzati da un profilo funzionale diverso ma potenzialmente complementare.** Accanto ai comuni aspetti di centri residenziali e direzionali della vita politica e dei servizi amministrativi, le due città hanno assunto il seguente posizionamento:

- **oggi Como si configura in primo luogo come città che tende a posizionarsi come hub culturale e turistico in termini di attrattività dei flussi e di motore di rappresentazione rispetto al resto del territorio.** Il patrimonio paesaggistico del Lago e certo l'asset più importante, ma altrettanto rilevante è il capitale di valori accumulati nel patrimonio storico artistico della città e del suo tessuto di Istituzioni culturali, della filiera degli eventi, e sul piano dei saperi con gli istituti formativi. Dunque, Como oggi si configura come città-porta del turismo e della cultura con una componente di servizio sulla filiera dei saperi.
- **Lecco**, pur nel comune processo di terziarizzazione, con il decentramento e poi il radicamento del Politecnico e del CNR, si è avviata a configurare un rapporto di scambio con il territorio e con la metropoli Milanese centrato sull'essere **piccola città universitaria, della produzione di conoscenza e trasferimento tecnologico**, intraprendendo un'operazione di radicamento/apprendimento nella relazione tra Università/ricerca e industria. Accanto all'aspetto dei saperi, importante bacino di risorse per Lecco è rappresentato dal settore della **cura** e del **welfare**. Per quanto individuate come settori sul cui sviluppo puntare, allo stato attuale cultura e turismo sembrano meno rilevanti (quantomeno rispetto a Como).

Il campo di queste **complementarietà funzionali** rappresenta il possibile terreno di costruzione di meccanismi di cooperazione tra le città e di una potenziale divisione del lavoro rispetto alle relazioni di scambio con i territori e con il polo milanese. Como e Lecco sulla base di queste diversità di funzioni possono porsi il compito di essere trainanti nella costruzione di reti:

⁹ A. Balducci, V. Fedeli, F. Curci, *Milano, oltre la metropoli*, in A. Balducci, V. Fedeli, F. Curci (a cura di), *Oltre la metropoli. L'urbanizzazione regionale in Italia*, Milano, Guerini e Associati, 2017.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

- tra città e territorio, a partire dalle Autonomie funzionali insediate nelle due aree urbane;
- tra loro stesse, promuovendo scambi su tematiche comuni come, ad esempio, il tema della rigenerazione degli spazi urbani;
- tra le città medie della piattaforma manifatturiera, per condividere processi di innovazione nel rapporto tra città medie e piattaforme produttive;
- tra le due città e le polarità verticali a cui sono connesse: Milano per ambedue in termini di scambio tra piattaforma manifatturiera e della qualità della vita per le due città lariane, di accesso a bacini di conoscenze e servizi di portata globale anche tramite l'insediamento del Politecnico, per flussi occupazionali, ecc. Non tralasciando le importanti connessioni verticali, rispettivamente con Sondrio e Valtellina e con la Svizzera.

3.5 L'ALLEANZA DELLE AUTONOMIE FUNZIONALI COME MOTORE DELLO SVILUPPO

Alla luce di quanto accennato, emerge che **lo sviluppo è in primo luogo un fenomeno istituzionale, essendo una costruzione consapevole degli attori territoriali**. Oggi, lo sviluppo dei territori può scaturire soprattutto dalla capacità di incorporare e utilizzare le economie dei flussi senza rinunciare, anzi rilanciando la coscienza di luogo. Questo significa che una priorità è rafforzare la capacità integrativa della sfera dei poteri intermedi.

Il Piano propone un'alleanza delle Autonomie funzionali, intendendosi per Autonomie funzionali non soltanto quelle organizzazioni che sono tali anche dal punto di vista della normativa, come le Camere di Commercio o le Università, ma anche tutte quelle organizzazioni che controllano reti del valore che operano su una dimensione di area vasta possono fungere da nuovi corpi intermedi e produrre quei beni di sistema necessari per dare vita a una nuova possibile stagione di crescita sociale oltre che economica.

Serve pensare una *governance* pattizia, che attraverso alleanze inauguri una stagione di politiche come leve per l'innovazione. Serve cioè una imprenditorialità delle Istituzioni non, nel significato di una privatizzazione della statualità, ma all'opposto dell'acquisizione da parte della *governance* istituzionale di un ruolo di innovazione che non può più essere lasciato unicamente alle forze del mercato.

Per ridurre la polarizzazione dei processi sociali ed economici, occorre mettere in campo una coalizione, un patto tra Camera di Commercio, Università, Centri di ricerca, Fondazioni di comunità, ComoNext, ITS, Consorzi dell'impresa sociale, alcuni selezionati rappresentanti dell'imprenditoria più connessa con la dimensione internazionale, progettisti di esperienze di innovazione sociale, in grado di promuovere grandi progetti di sistema orientati a connettere territorio e internazionalità, luoghi ed economie dei flussi.



Camera di Commercio
Como



Camera di Commercio
Lecco

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019



4 L'IMPIANTO STRATEGICO

Affrontare queste sfide comporta la necessità di **un'azione corale e sinergica di tutti gli attori**, ciascuno per le proprie competenze ed in ragione del proprio ruolo nel sistema territoriale.

Il Piano articola una strategia di intervento ampia, assumendo l'orizzonte temporale al 2030 e avendo quali assi di sviluppo:

- **idee motrici**, emerse nel corso delle riflessioni trasversalmente ai temi ed alla natura delle interlocuzioni, al tempo stesso motrici di sviluppo e condizioni abilitanti all'avvio dell'intrapresa cui i diversi attori lariani sono chiamati;
- **filieri di intervento**, articolate nella duplice consapevolezza della necessità di
 - **considerare l'impresa come fulcro**. L'impianto strategico si sviluppa riconoscendo centralità all'impresa: l'origine e la storia, la legittimazione ed il mandato primo della Camera di Commercio sono indissolubilmente legati al sistema imprenditoriale del territorio lariano;
 - agire parimenti su molteplici ambiti, assumendo una logica di filiera e di rete anche rispetto ai diversi temi.

Nel percorso di ascolto e di riflessione conseguente, è risultata **evidente la centralità e la ricorrenza di alcuni elementi trasversali alle diverse aree di intervento**, verso cui l'attenzione si è via via catalizzata, quale espressione della necessità e dell'aspettativa di trovare risposta alla duplice esigenza di

- **attivare idee motrici** di sviluppo (economico, sociale, territoriale, ..);
- **disporre di condizioni abilitanti**, tali da creare il contesto favorevole condizione necessaria ma non sufficiente- al medesimo sviluppo.

Su queste basi, forte è l'aspettativa riposta nel ruolo del nuovo Ente camerale e del sistema di relazioni istituzionali che tale soggetto potrà attivare. Si tratta di concetti già ampiamente evocati per indicare possibili vie per fronteggiare le sfide che si profilano per l'area vasta lariana.

In *primis* la **centralità del capitale umano**: la persona è stata al centro di ogni dialogo e riflessione, come

- protagonista indiscusso nei processi di produzione di sviluppo e benessere;
- quale condizione necessaria per il mantenimento e la crescita della competitività delle imprese anche, forse soprattutto, nell'era della manifattura 4.0;
- destinatario primo delle politiche di intervento nelle fasi terminali si spera di una lunga crisi.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

L'innovazione trasversale e l'avvento delle tecnologie, che hanno ridotto il rapporto tempo-spazio, ovvero la velocità, ed hanno condotto ad un cambiamento del mondocircostante.

Assai forte e diffusa è l'esigenza di **rafforzare la governance intra e inter-territoriale ed il bisogno di un soggetto connettore**, in un contesto Istituzionale, relazionale, economico e sociale profondamente mutato. La nuova Camera di Commercio è la prima istituzione che può reagire positivamente e in maniera propositiva a questo scenario in rapido mutamento, interpretando una funzione di intermediazione di cui è avvertita l'urgente necessità.

A ciò si aggiunge la richiesta di **investire nelle infrastrutture produttrici di beni pubblici**, indispensabili per l'efficacia dell'azione degli operatori del sistema territoriale, siano essi imprese, scuole, operatori del terzo settore. Il terreno d'azione della nuova Camera di Commercio e di un sistema di *governance* territoriale è rappresentato dalla capacità di regolare la produzione ed erogazione di una serie di beni pubblici che costituiscono il capitale collettivo di un certo territorio può rendere disponibile alle imprese.

La sostenibilità rappresenta il principio che ispira ogni intervento, costituisce la nuova filiera del valore ed il processo di rigenerazione delle condizioni attraverso cui la società stessa si può riprodurre. La sostenibilità è una idea motrice che può avere diverse declinazioni: ambientale, sociale, umana (demografica, generazionale, formativa). Più nel concreto, promuovere la sostenibilità significa muoversi in direzione dello sviluppo di una economia circolare sostenuta da una alleanza tra imprese, coalizioni civiche, Autonomie funzionali delle reti (utility, Università e Fondazioni, finanza d'impatto) e della rappresentanza (Camera di Commercio e rappresentanze).

5 LA COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA

Oggi sempre più la competitività dell'impresa non è solo l'esito del lavoro solitario di un imprenditore *leader*, quanto l'intreccio di una pluralità di fattori, interni ed esterni alle aziende:

- all'interno delle aziende, anche quelle piccole, la competitività è legata sempre più all'affermarsi di una *leadership* pluripersonale, di una visione dell'impresa come di una comunità di saperi e meno di una visione dell'impresa come epica solitaria della *leadership*. Per quanto riguarda l'ambiente esterno, la competitività è sempre più l'esito di un capitale territoriale di risorse (saperi, tecnologie, lavoro, reti, credito, ecc.) collettive, comuni, sociali, e soprattutto della possibilità per le imprese (in particolar modo quelle piccole) di accedere e utilizzare queste risorse e infrastrutture materiali e immateriali. In altre parole, competono sempre più oltre che singole imprese, anche sistemi d'impresa e sistemi territoriali. Dunque, il terreno d'azione della nuova Camera di Commercio e di un sistema di *governance* territoriale è rappresentato dalla capacità di promuovere la produzione di infrastrutture e beni pubblici che costituiscono il capitale collettivo che un territorio può rendere disponibile per lo sviluppo. Un capitale territoriale costituito sia da infrastrutture collettive (pubbliche e private) che connettono imprese, istituzioni e persone, sia da una "nuvola" di dati, idee, informazioni, conoscenze che circolano "nell'aria" a partire da luoghi di trasmissione e scambio.
- Se guardiamo al tema della competitività delle imprese da un punto di vista collettivo, del sistema territoriale, osserviamo che uno degli impatti della crisi è stato la crescente divaricazione delle risorse competitive tra una *élite* di imprese eccellenti (non solo medio-grandi, ma a volte anche piccole) e un grande bacino di imprese più vulnerabili. Priorità della nuova *governance* dovrà essere dunque quella di estendere il più possibile la capacità di accesso a risorse competitive al grande bacino della piccola e microimpresa. Le "eccellenze" produttive di cui è ricco il territorio, soprattutto le medie imprese internazionalizzate, sono un patrimonio che va sostenuto nello sforzo di ulteriore crescita, attraverso un nuovo "patto" che rafforzi il legame con il territorio e una visione più "inclusiva" rispetto alle reti di fornitura localizzate.

A questo scopo il Piano individua sei dimensioni strategiche di competitività che abbiamo provato a declinare in una serie di priorità d'azione, corredate da esemplificazioni di possibili progettualità.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

5.1 IL CAPITALE UMANO: PERSONE, COMPETENZE, LAVORO. I BISOGNI DI QUANTITÀ, QUALITÀ E REPUTAZIONE

La prima e più pressante dimensione di competitività per il tessuto produttivo dei due territori è rappresentata dalla **riproduzione di un capitale umano adeguato, sia per quantità sia per caratteristiche, in grado di garantire la riproduzione di competenze innovative, esperienza, cultura professionale**. Gli ultimi dieci anni di crisi hanno accelerato una ridefinizione delle formule imprenditoriali caratterizzata dalla crescente importanza delle risorse cognitive e delle competenze, anche in aziende piccole o medie; che, conseguentemente, necessitano di reperire e valorizzare saperi e persone adeguate rispetto ad esigenze sempre più particolari. La necessità di innovare, di accedere a mercati nuovi o sconosciuti, di produrre beni ad alto valore aggiunto, ha incrementato il bisogno di lavoro ad alta qualificazione. Anche le nuove tecnologie digitali tendono ad incentivare una ri-personalizzazione dei processi produttivi.

Le maggiori criticità registrate, come accade ormai da alcuni anni, riguardano:

- la **difficoltà di trovare personale** con caratteristiche adeguate rispetto alla velocità dell'evoluzione tecnologica, alle necessità produttive che cambiano con sempre maggiore rapidità: sia sul piano della quantità che della qualità¹⁰;
- un **rapporto discontinuo con le scuole** e più in generale con il mondo della formazione, soprattutto nel mondo delle micro e piccole imprese;
- **difficoltà di orientamento** delle giovani generazioni verso un'educazione tecnica che ha prodotto una caduta di attrattività delle scuole tecniche, con il rischio di scomparsa di competenze produttive a livello di sistema e difficoltà delle imprese manifatturiere non solo nel reclutare talenti, ma anche nella capacità di fidelizzare la forza lavoro più qualificata.

Le aziende lecchesi e comasche, in modo particolare nel settore manifatturiero (ma non solo), esprimono perciò un bisogno immediato di politiche che puntino a **promuovere una filiera formativa più integrata, una maggior offerta di figure tecniche caratterizzate da profili formativi con competenze ibride, ovvero caratterizzate da un mix di nuovi skill/tecnici e da competenze di tipo trasversale (soft skill)**, che però a tutt'oggi non trovano ancora una loro priorità nell'offerta formativa né della scuola superiore, né del mondo universitaria.

A fronte di questo quadro diverse sono **le azioni di cui il sistema potrebbe beneficiare: le proposte concrete sono declinate nell'ambito del paragrafo 6.2 Piattaforme della Conoscenza e Filiera dei Saperi (Formazione, Educazione, Trasferimento Tecnologico)**.

¹⁰ Nel 2017 l'indagine Excelsior indicava che a Lecco il 29,5% delle imprese segnalavano difficoltà nel trovare personale con le caratteristiche necessarie (a Como la percentuale scende al 25,0%)

5.2 PROMUOVERE UN NUOVO “ECOSISTEMA DEL CREDITO”

La ridefinizione di un **ecosistema del credito in grado di garantire un costante flusso di risorse agli investimenti per l'innovazione** è un tema centrale per sistemi territoriali fondati su PMI largamente dipendenti dal sistema bancario. Vale per l'industria certamente, ma anche per le attività del terziario che la digitalizzazione spinge a porre in atto nuovi modi di lavorare.

La crisi del 2008 e la trasformazione del sistema bancario oggi in atto, hanno fatto sì che il vecchio credito locale di prossimità, che funzionava su un sapere informale e pratico sia progressivamente rarefatto. Gli appesantimenti regolativi (gli accordi di Basilea), le difficoltà del sistema imprenditoriale (con il tema dei NPL¹¹), l'affermarsi di una industria finanziaria globale di tipo speculativo, l'assottigliamento strutturale dei margini di guadagno, hanno indebolito la funzione del credito come funzione sociale, oltre che economica, capace di veicolare la ricchezza dei territori verso finalità produttive in una situazione globale di innalzamento dei margini del rischio di investimento. In questa situazione si è progressivamente ridotta la capacità degli istituti bancari di valutare il merito dei progetti del valore espresso dall'impresa e dalle sue idee motrici. Allo stesso tempo, il percorso di ascolto ha fatto emergere un bisogno di nuove forme di sostegno finanziario agli investimenti da parte delle imprese, diverse rispetto alle tradizionali pratiche dell'autofinanziamento o della tradizionale relazione banca-impresa. Per le imprese internazionalizzate l'autofinanziamento oggi rappresenta una pratica troppo rischiosa vista l'entità degli investimenti necessari per adeguarsi ad uno scenario di innovazione tecnologica e di crescenti turbolenze di mercato.

Emerge un vuoto nella filiera della circolazione del valore, ovvero **l'assenza di livello intermedio del credito in grado di far fronte alle nuove esigenze di investimento, caratterizzato da competenze e logiche di valutazione del rischio di nuovo tipo, in grado di riprodurre fiducia e di canalizzare la ricchezza diffusa verso finalità produttive facendo leva su risorse di fiducia/reputazione di Istituzioni/attori del territorio**. In questo senso occorre promuovere l'emergere di un attore “terza parte” che sia in grado di fungere da attivatore di fiducia: un attore che può essere rappresentato da una Istituzione oppure da un ecosistema territoriale che funzioni da garante.

Occorre avviare un tavolo di **confronto e progettazione riguardante la definizione di un nuovo modello di credito di territorio**, in grado di accompagnare la sfida di un capitalismo intermedio non solo nell'industria, ma anche nel mondo dei servizi, **creando nuovi strumenti di partnership-condivisione del rischio**. Questo può essere perseguito in due direzioni:

- **forme di credito non bancario** che riducano la dipendenza degli investimenti dal finanziamento a credito bancario. Le forme possono essere le più diverse: funzione del

¹¹ I crediti deteriorati delle banche, in inglese non-performing loan (NPL), sono dei prestiti la cui riscossione è considerata a rischio sotto diversi profili.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

tavolo è quella di selezionare le forme più adatte a sperimentazioni sul territorio. Queste possono andare dal *crowdfunding* su progetti di innovazione allo sviluppo di gruppi di acquisto/finanziamento o creazione di fondi di partecipazione dei dipendenti a progetti dell'impresa, del *peer-to-peer lending* mediato da strutture *amini-bond* o prestiti da parte del sistema degli interessi (Confidi), a forme di intermediazione del risparmio come i PIR (Progetti Individuali di Risparmio a lungo termine);

- **sperimentazione di nuove forme di credito bancario fondate sulla condivisione di progetti, investimenti, rischi e idee attraverso l'organizzazione di percorsi comuni (territoriali) di innovazione.** Si tratta di sviluppare un progetto che funzioni sulla logica della condivisione del rischio e del superamento delle asimmetrie di rischio tra le parti coinvolte nella relazione credito-investimento, attraverso una condivisione di sistema dello stesso. Una logica che funziona su base coalizionale entro un disegno comune di generazione del valore, di attori che condividono visioni del futuro sviluppo. Questo può avvenire solo se le singole iniziative di co-investimento e condivisione del rischio sono portate avanti come *sviluppi di idee motrici* più generali che riguardano questioni di grande respiro della qualità del vivere e del produrre: ovvero progetti di innovazione espressione di visioni e di stili di vita, reputazione delle imprese, vivibilità di centri urbani, mobilità, attività di cura sociale, formazione, nuovo *welfare* integrativo, innovazioni tecnologiche di processo o prodotto, nuove forme di artigianato, di turismo, ecc., ecc. Operativamente si tratta di sperimentare nuove forme di partnership bancaria caratterizzate da forme di remunerazione del servizio di finanziamento azionario o anche obbligazionario (con rendimenti in parte variabili) dei progetti condivisi, partecipando in forma di *equity* al progetto da finanziare. Di contro, la riduzione del rischio d'investimento dovrebbe avvenire attraverso il coinvolgimento largo di un ecosistema di attori territoriali nella filiera del valore legata al progetto da finanziare: le imprese, i lavoratori, i risparmiatori, le Università/Centri di ricerca, i fornitori della filiera interessata, i consumatori, ecc. In sostanza una forma di *equity* allargato all'intera filiera del valore.

5.3 SOSTENIBILITÀ COME NUOVA FORMA DEL VALORE

Sostenibilità, in latino, significa "capacità di tenere su", di far durare nel tempo. Oggi significa porre al centro dei sistemi di *governance* una visione (e una pratica) della crescita capace di **rigenerare le condizioni del proprio futuro**. La sostenibilità è una idea motrice che può avere diverse declinazioni: ambientale, sociale, umana (demografica, generazionale, formativa). Concentrandoci in questa sede sulle prime due forme di sostenibilità, ossia quella ambientale e sociale, occorre partire dall'assunto che esse siano i due campi fondamentali nei quali nell'arco dei prossimi dieci anni si fonderanno le **nuove forme di produzione del valore**: mettere al centro la sostenibilità economica e sociale nel

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

mondo post-crisi del 2008 significa comprendere come, oggi, il capitalismo incorpori il limite delle risorse come nuova frontiera/leva del valore.

Su questo piano, il campo d'azione della nuova Camera di Commercio consiste nell'estendere la capacità di innovazione di processo e prodotto del sistema imprenditoriale per intercettare una trasformazione che sarà sempre più condizione inevitabile di competitività, pena l'esclusione dei mercati. Nell'immediato occorre far emergere buone pratiche già operanti per promuoverne la diffusione e sostenere la sperimentazione di nuove filiere.

Più nel concreto significa muoversi in direzione dello **sviluppo di una economia circolare sostenuta da un'alleanza tra imprese, coalizioni civiche espressione di una società circolare**, Autonomie funzionali delle reti (utilitys, Università e fondazioni, finanza d'impatto) e della rappresentanza (Camera di Commercio e rappresentanze). Una coalizione, dunque, che si muova in due diverse direzioni.

5.3.1 Sostenibilità come riprogettazione delle filiere

La prima direzione punta a promuovere progettualità condivise orientate alla **riorganizzazione delle filiere produttive manifatturiere o terziarie in direzione di una economia circolare orientata all'applicazione del modello del valore condiviso**¹². Si tratta di promuovere sperimentazioni di riorganizzazione delle filiere del valore in cui la costruzione di relazioni mutuamente vantaggiose tra impresa e territorio (sul piano energetico, dell'inquinamento, degli investimenti, delle condizioni del lavoro, ecc.) non sono più soltanto elemento di responsabilità sociale, ma anche componente centrale di un nuovo modo di produrre valore economico e competitività. L'ascolto delle imprese ha fatto emergere l'immagine di un sistema produttivo che solo in parte ha iniziato ad incorporare questo nuovo modo di produrre valore in modo sostenibile: una larga parte delle imprese, soprattutto più piccole e legate a relazioni di subfornitura, non si è ancora posta il problema. Si tratta di diffondere la consapevolezza di questo processo non solo sul piano della maggiore efficienza che l'economia circolare produce sul piano dei costi, ma sull'impatto che l'avvento della sostenibilità produrrà in termini di innovazione dei prodotti. Sarà importante

- dedicare Particolare attenzione all'impatto che le **nuove forme di mobilità privata e pubblica** produrranno sulla filiera della componentistica automotive;
- promuovere progetti di **riorganizzazione delle imprese e delle reti di fornitura sul piano del risparmio/riutilizzo delle risorse (waste and energy management) nella logica dell'economia circolare**
- promuovere una sperimentazione orientata alla **creazione di una filiera del riciclo/riutilizzo delle apparecchiature elettroniche.**

¹² Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value*, in "Harvard Business Review", 89 (1/2), pp.62-77.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

5.3.2 Sostenibilità come produzione di beni comuni e promozione di nuove filiere sistemiche nel territorio

Lo sviluppo sostenibile dipende anche dalla capacità di un territorio e di una comunità operosa di produrre **nuovi tipi di beni che rispondano a esigenze di consumi collettivi “in grado di aprire nuovi spazi economici per il futuro”¹³**. La stessa ondata di innovazione tecnologica può essere una leva abilitante importante per produrre beni che consentano in primo luogo di garantire la riproduzione della vita sociale e quindi nuovi terreni di valore. Un valore che però sia sociale oltre che economico perché fondato su “beni relazionali e/o condivisi, che hanno senso e si valorizzano proprio perché riferibili ad una comunità (sia essa un territorio, una associazione o un’impresa)”¹⁴.

Sia a Como che a Lecco, le Autonomie funzionali e soprattutto le *utilitys* territoriali e di area vasta attive nei campi dell’energia, del sistema idrico, del ciclo dei rifiuti, ecc. rappresentano attori fondamentali da coinvolgere in una alleanza che, utilizzando anche le nuove tecnologie digitali e di rete, promuova un progetto comune dei due territori per **costituire filiere localisul vettore della sostenibilità, per un uso efficiente delle risorse energia, acqua, mobilità elettrica** ecc. Attraverso la tecnologia delle reti intelligenti e le sperimentazioni di protocolli di certificazione digitale (*blockchain*) può essere implementato un sistema di piattaforma che consenta non solo maggiore risparmio, ma la costruzione di un sistema decentrato di scambio tra utilitys e cittadino, quest’ultimo nella duplice veste di produttore e utente-cliente. Questa progettualità potrebbe essere sostenuta da apposite linee di finanziamento europee, già utilizzate da altri territori.

Sarebbe, inoltre, importante la promozione di un tavolo di confronto dedicato alla **filiera della casa**: il settore edile, importante sia a Lecco che a Como si trova tuttora in una condizione di difficoltà strutturale. La nuova Camera di Commercio può attivare un ambito di **co-progettazione degli attori della filiera edile, dell’impresa sociale e dell’associazionismo volontario, per definire l’offerta di un modello di abitazione sociale che risponda a nuovi bisogni di residenzialità condivisa, ovvero alla casa come bene che unisce l’offerta di diversi tipi di valori (residenzialità, ambiente di vita, socialità, mutualità, risparmio energetico, ecc.)**.

5.4 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Le attività di ascolto hanno evidenziato come il mondo imprenditoriale diffuso è ancora ben lungi dall’aver inquadrato potenzialità e impatti delle nuove tecnologie digitali e

¹³ M. Magatti, *Cambio di paradigma*, Milano, Feltrinelli, 2017.

¹⁴ *Ibidem*, cit. p. 127.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

dell'intelligenza artificiale sul piano dell'innovazione radicale; ad essere più in difficoltà è, in particolare, la **piccola e micro-impresa**.

Le connessioni dirette tra impresa e ricerca o anche quelle mediate dalle reti della rappresentanza sono cresciute di intensità e frequenza, ma attualmente non c'è un approccio sistemico che provi a portare verso l'impresa diffusa nel territorio la R&S: manca cioè una "cerniera sistemica". Eppure gli esiti del bando lecchese "Ecosistema Innovazione Lecco" portato avanti in *partnership* tra Camera di Commercio di Lecco, Regione Lombardia e Politecnico, nonché l'azione del PST ComoNext sostenuta dalla Camera di Commercio di Como mostrano come esista nelle imprese un forte bisogno di orientamento sul tema dell'innovazione. Come sostiene un partecipante al percorso di ascolto, "facciamo 100 le aziende del territorio: se nei prossimi 10 anni la curva tecnologica non riesce ad essere intercettata da almeno il 60 per cento delle aziende giuste, il territorio nel suo complesso è fuori mercato".

In questo caso si propone una **triplice linea di intervento**:

- sul piano della **governance** dei processi è prioritario stabilire **una cabina di regia** che definisca un'agenda di priorità, chesia in grado di reperire le competenze utili ad individuare e intercettare le potenziali fonti di risorse finanziarie;
- occorre pensare ad una politica in cui **la ricerca vada verso l'impresa**: un progetto condiviso su base territoriale in cui Camera di Commercio come attivatore, Università, Centri di ricerca, reti della consulenza che, attraverso il coinvolgimento delle Associazioni di rappresentanza, selezionino un campione di aziende e attraverso una rete di **"Agenti dell'Innovazione"** accompagnino gli imprenditori durante la formulazione di progetti di innovazione;
- è necessario promuovere una **rete collaborativa** che svolga la funzione di **Competence Center diffuso sul territorio**, finalizzato alla diffusione dell'innovazione tecnologica, organizzativa e di politiche di formazione, mettendo in connessione le due polarità della R&S sul territorio: il Parco scientifico ComoNext e il Politecnico – CNR del Campus di Lecco. Su questo piano potrebbe essere valorizzata la funzione di ComoNext da incubatore/accelerator di *startup* che offre formazione alle persone e servizi per la trasformazione digitale delle aziende (es. formazione continua e servizi per la digitalizzazione rivolti specialmente alle PMI in collaborazione con A.R.)¹⁵.

¹⁵ Un caso interessante è rappresentato dalla "Lean Experience Factory" insediata nel Polo Tecnologico di Pordenone, promossa da Unindustria Pordenone e McKinsey e ospitante il DiEx (Digital Experience) creato nell'ambito della policy nazionale Industry 4.0. Si tratta di una struttura in cui le imprese sviluppano le proprie idee di innovazione sperimentandone la realizzazione in una sorta di laboratorio-scuola, che offre anche servizi di formazione per il personale.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

5.5 ATTRATTIVITÀ/INTERNAZIONALIZZAZIONE DI SISTEMA

La capacità di stimolare l'**attivazione di flussi di investimento sul territorio e l'accesso ai mercati internazionali**, ovvero di promuovere un'internazionalizzazione sia in uscita che in entrata, rappresenta un campo d'azione centrale. L'internazionalizzazione, sotto forma di *export* commerciale o creazione di reti produttive internazionali, è comunque una modalità della crescita praticabile oggi soltanto da una minoranza di imprese, per quanto in crescita.

In questo quadro, la priorità d'azione è dunque **la riattivazione e l'estensione di forme di internazionalizzazione delle filiere produttive che puntino in forma sperimentale ad "esportare" (e quindi a rendere anche attrattivo in entrata) il territorio organizzato e rappresentato come piattaforma produttiva e di fornitura, infrastrutturata come sistema dialogante**. Una possibilità in questa direzione è sperimentata una forma di "*contract di territorio*", ovvero di organizzazione di un livello di coordinamento del rapporto con mercati internazionali che, nell'organizzare la competitività delle imprese, fa leva su valori e risorse contestuali più che della singola azienda, gestita a livello di sistema di governance economica e presentata come tale all'estero la creazione di un meccanismo di filiera connessa digitalmente attraverso una piattaforma e mediante reti digitali, della robotica e di sensoristica. Ciò potrebbe avvenire attraverso un coordinamento tra imprese di fornitura organizzate in filiera.

5.6 PASSAGGIO GENERAZIONALE E AFFERMAZIONE DI UNA NUOVA FORMA DI IMPRESA (E DI IMPRENDITORE)

Uno degli aspetti che in chiave di *governance* futura dello sviluppo si presenta più problematico riguarda il rinnovamento generazionale e culturale del corpo imprenditoriale. Non si tratta di porre in discussione il modello dell'impresa familiare, ma di ripensare piuttosto al tema della continuità istituzionale dell'impresa come patrimonio collettivo del territorio. A questo fine si propone di **promuovere un tavolo di scambio e discussione** permanente e trasversale ai settori produttivi e tra imprenditori, filiera della formazione, Associazioni di rappresentanza per definire proposte condivise, con l'obiettivo di:

- **affrontare il tema della continuità istituzionale/generazionale** delle imprese (acquisizioni, reti orizzontali, forme di buy-out dei lavoratori, ecc.):
 - avvicinare le giovani generazioni al lavoro manifatturiero e artigianale attraverso iniziative di orientamento e di rappresentazione, diffuse sul territorio nonché di racconto sociale che rendano attrattivi i mestieri, la formazione tecnica, il lavoro nelle fabbriche, rappresentando questi mondi come punte dell'innovazione, affrontando così il cambiamento di culture ed etiche del lavoro che caratterizza oggi la generazione dei cosiddetti "millennial",

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

- organizzare in cooperazione con gli Enti locali, le Fondazioni momenti di cultura produttiva: si porta l'esempio deifestival dell'industria diffusi nel territorio, delle fabbriche aperte, dei *contest* manifatturieri tecnologici, dei progetti di *employerbranding* per rendere attrattive le imprese e creare fidelizzazione;
- ripensare (almeno parzialmente)le **politiche di orientamento all'imprenditorialità giovanile**,rendendole più selettive, più orientate a formare una imprenditoria più strutturata e in grado di creare imprese orientate alla crescita;
- **sostenere spin-off da medie imprese strutturate (corporate spin-off)**, più orientati ad uno sviluppo occupazionale. Il processo di spin-off può essere infatti una modalità di formazione di nuova impresa più efficace nella riduzione del rischio in settori ad alte barriere di entrata ma che danno possibilità di crescita occupazionale

6 LE FILIERE DI INTERVENTO

Come anticipato, l'approccio e l'orizzonte del piano ha evidenziato la **necessità di agire su molteplici ambiti, assumendo una logica di filiera e di rete anche rispetto ai diversi temi individuati.**

6.1 SMART LAND: L'ECONOMIA LEGGERA DEI TERRITORI TRA CULTURA, TURISMO, SPORT E FOOD

6.1.1 Il Paesaggio al centro. Naturalmente

Al fine di offrire una rappresentazione dei due territori che sia sintetica, ma anche la più ampia e multiforme possibile, è opportuno riprendere la prima questione, che può essere definita come **"la questione geografica"**. Tale ricognizione è frutto di un'attenta opera di investigazione che ha coinvolto una pluralità di soggetti, secondo modalità articolatamente distinte (principalmente colloqui, uniti a gruppi di discussione e contributi scritti): tra questi soggetti figurano anche alcuni attori istituzionali, indispensabili al fine di incanalare efficacemente sforzi e obiettivi condivisi che verranno poi tradotti in un progetto territoriale ben definito¹⁶

Le prime due tessere di questo ricco mosaico territoriale sono Como e Lecco, o viceversa: tra loro, una potenziale "terra di mezzo" che vede la presenza dell'area pedemontana e, soprattutto, del lago. Anzi, del Lario: entità unica che travalica la distinzione tra i bacini, ha un nome antico¹⁷ e un ruolo attuale, quello di creare occasioni di dialogo e connessione tra le due rive. Nel complesso, ciò che emerge è un nuovo approccio tra lago e montagna, tra costa e area interna, unito alla presenza di **polarità**.

Come si può facilmente evincere, tali polarità - in alcuni casi parallele o sovrapponibili -, danno luogo alla necessità di una **ricercadi sintesi** o quantomeno di comunicazione, di riconoscimento reciproco e di aggregazioni nuove. Tali esigenze si rivelano essere terreno fertile per la crescita e lo sviluppo, secondo quelle logiche di armonia integrata che vedono nello scambio e nell'interazione opportunità di creazione e aggregazione del valore.¹⁸ È in questo contesto che emerge il ruolo strategico dei poli territoriali: le ex Province e le ex Camere di Commercio diventano generatrici di una spinta verso la creazione di modelli di sistema e di aggregazione, che trovano la propria collocazione tra città e provincia, tra costa e area interna, tra lago e montagna.

Una "non-divisione" del bacino a fasce orizzontali, dunque, che pur non rimuovendo differenze e identità locali riesce a dare luogo a straordinarie opportunità di comunicazione

¹⁶The European House Ambrosetti, *Smart Cities in Italia: un'opportunità nello spirito del Rinascimento per una nuova qualità della vita*, <https://www.ambrosetti.eu/>

¹⁷Peron, E.M., *Storia di Como - Dalle origini ai giorni nostri*, Edizioni Biblioteca dell'Immagine, Pordenone, 2017.

¹⁸Bo, F., "Platform revolution": l'effetto rete che sta cambiando l'economia, 24/01/2017, Medium .

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

e connessione interna, che si propagano in molteplici direzioni (e non solo verso Como e Lecco). Insomma, la geografia conta e il nuovo, nascente soggetto camerale sopraggiunge come ulteriore prova di questa rilevanza.

La riflessione riguardante queste nuove geografie ruota intorno a una serie di assi portanti, il primo dei quali ha un titolo che riflette quasi perfettamente i temi appena esposti accostando i concetti di Terra (quella *SmartLand* tutta italianache fa riferimento a uno sviluppo territoriale che trascende i confini della metropoli, estendendosi a tutte le porzioni di territorio tangibili e quindi meritevoli di valorizzazione),¹⁹ di Cultura, Turismo, Sport e Food. Se si decide di prendere in considerazione le singole componenti del titolo, infatti, ci si troverà di fronte a una rilettura del territorio, concepito come patrimonio culturale e luogo dal quale scaturiscono opportunità di visita, di condivisione attiva attraverso lo sport, di narrazione e di una valorizzazione che, trascendendo il piano astratto, si manifesta anche nei prodotti, nei saperi e nelle esperienze materiali.

Un ragionamento, questo, che a ben vedere potrebbe nascondere il rischio di schematizzazioni e polarizzazioni improduttive: basti pensare a combinazioni come cultura vs turismo, patrimonio vs attività, tutela vs valorizzazione e così via. Si tratta di binomi antiquati, che si trascinano stancamente sulla scia di dibattiti nazionali che, a loro volta, si concentrano su temi ormai stantii appesantendo il discorso culturale (è sufficiente pensare al caso dei Beni e/o Attività culturali, che pure sono nominalmente riuniti perfino nel Ministero nazionale competente).

Nonostante ciò, l'attenzione dei vari interlocutori è diretta con sorprendente facilità e velocità (si direbbe quasi con "naturalità") verso **un tema centrale**, un vero e proprio *focus*. Un fulcro ha sostanzialmente azzerato o quanto meno ridotto i dualismi sopra elencati, geografici e non: **il Paesaggio**, naturale e artificiale, ambientale e culturale, disegnato dalla natura o dall'uomo lungo decenni, secoli, millenni.

Cifra della nostra identità e culla di simboli culturali, storici e sociali,²⁰ il paesaggio, in questo caso, è ben lungi dall'essere una "semplice" fonte di godimento estetico: il profilo delle montagne e i riflessi del lago (e non solo) **diventano risorsa, patrimonio, valore** da tutelare e trasmettere (poiché lo si è ricevuto dal passato e lo si consegnerà al futuro); un tesoro da non rinchiudere, ma che è necessario prima di tutto conoscere e interpretare, per poterlo così narrare, comunicare e valorizzare.

Una lettura molto alta ed impegnativa del concetto di paesaggio, quindi, a cui fanno seguito una serie di riflessioni precise; questi pensieri si concentrano su tutte quelle dimensioni che, in maniera più o meno evidente, sono legate a doppio filo ai pensieri e all'identità dei paesaggi²¹.

La prima riflessione fa riferimento alla **cultura come rappresentazione integrata** di territorio e comunità come **interpretazione di valori contemporanei di sostenibilità**: a questo

¹⁹ Papa, R., Gargiulo, C., Battarra, R., *Città metropolitane e Smart Governance – Iniziative di successo e nodi critici verso la Smart city*, Smart City, Urban Planning for a Sustainable Future, 1, Napoli, Federico II Open Access University Press, 2016, p.118.

²⁰ MiBAC, Osservatorio Nazionale per la qualità del paesaggio, *Stati Generali del Paesaggio*, 2017, pp. 2-3.

²¹ Bonesio, L. *L'identità del territorio come luogo e paesaggio*, Università di Pavia, 2010, pp. 1-2.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

proposito è impossibile non citare l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che grazie ai suoi diciassette obiettivi specifici di sviluppo e a oltre un centinaio di *target* strategici fornisce una guida imprescindibile per quanto riguarda il diritto alla cultura, la valorizzazione del patrimonio, la diversità e la creatività.²² Rappresentando la cultura come uno strumento creato dall'uomo *per* l'uomo, e non come un oggetto passivo e inanimato, l'Agenda si pone come unica, possibile chiave per una progettazione culturale realmente attuale.

Naturale proseguimento del discorso relativo alla cultura è poi la questione del **Turismo**, ugualmente improntato su regole e principi di **sostenibilità e responsabilità ambientale**, sia esso un turismo culturale, di vacanza attiva (lo sport come pratica) o di esperienze materiali tra prodotti e frutti della terra; è infatti impossibile pensare di affrontare la discussione sul contesto ambientale senza prendere in considerazione un indicatore fondamentale come la quantità e la qualità del turismo che caratterizza un territorio²³.

Ulteriore dimensione è infine quella del comparto **agroalimentare** ponendosi al centro di **nuove economie sostenibili** e **connessioni innovative** tra ambienti urbani e territori rurali, questo settore racconta una storia che, dividendosi tra saperi vecchi e nuovi, attiva **nuove filiere di valore socio-economico** affermando il ruolo del cibo, immediata porta di accesso all'essenza e alle esperienze di un territorio²⁴.

Dalle considerazioni appena elencate è possibile ricavare un'ipotesi originale di forte, motivata connessione tra le sfere e le attività di cultura, turismo e agricoltura.

Un altro sviluppo di questa ottica integrata, perfettamente complementare, è l'ipotesi dei **Distretti Culturali Evoluti**, già sperimentati in altre regioni italiane (Nord-Est, Marche), in cui alla valorizzazione e comunicazione dei territori concorrono i comparti della cultura, del turismo, dell'agroalimentare – ciò che tipicamente non è delocalizzabile – ma anche del **manifatturiero** che a sua volta è profonda manifestazione di una cultura del luogo (*Genius Loci*), e che spesso presenta connessioni con produzioni estetiche (*design*, moda, e quindi legno e tessile). È un'ipotesi interessante anche per la capacità di aggregare risorse e accedere a sostegni vari (Regione, UE, fondazioni bancarie); e più in profondità, perché innesca movimenti virtuosi di produzione culturale innovativa, tra imprese della cultura e imprese del manifatturiero.

²² *United Nations* – Sustainable development knowledge platform, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015 – Time for Global Action for People and Planet, 2015, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

²³ ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale), Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, ANCI, *Qualità dell'ambiente urbano*, XIII, Roma, 2017, p.18.

²⁴ MiBAC, *Il turismo e il cibo: la visione dell'Italia*, 2018 – l'anno del cibo italiano, 2018, p.3.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

6.1.2 Arti dell'accoglienza

Il paesaggio, dunque, come reale valore dei territori, chiave per scoprire e godere della bellezza che ci circonda (e non solo di quella visiva). Ma in che modo scoprire e godere di questa risorsa unificante che, nella sua concretezza, rappresenta allo stesso tempo una preziosa eredità e un patrimonio da tutelare e valorizzare?

La risposta a tale quesito è da trovarsi nella **consapevolezza** e nella **cultura** del territorio (qui declinato al singolare), dei suoi valori ma anche dei rischi ambientali; ciò attraverso una rinnovata e rinforzata idea di turismo, concepito come **ospitalità** e **accoglienza** delle persone. Se si parla di ospitalità, infatti, non si può fare a meno di accostarla al concetto di Arte, anzi di **arti delle relazioni umane** (plurali perché tra le persone): questo perché proprio come l'Arte l'ospitalità, -vero "valore aggiunto" del turismo-, è complessa e multidimensionale. L'ospitare, infatti, non ha a che fare soltanto con il mettere a proprio agio il turista.

Allo stesso modo, non riguarda soltanto gli operatori del settore: è una vera e propria operazione di *marketing* territoriale esteso, la cui attuazione risulta impossibile senza un'attenta opera di sensibilizzazione del cittadino e del sistema turistico locale, unita alla volontà di far vivere al turista un soggiorno il più completo ed esperienziale possibile²⁵. L'azione del viaggiatore, in questo modo, non è più limitata alla visita: piuttosto, il turista diventa messaggero del valore di un territorio, poiché ciò che ha visto gli è piaciuto e ha voglia di ritornare.

È per questo motivo che il patrimonio ambientale e culturale del Lario -che primariamente trova espressione in un unico paesaggio e in un unico ecosistema tra natura e cultura, territorio e comunità- ha da diventare oggetto di una **rinnovata e rinforzata consapevolezza** (che si trasforma, di conseguenza, in responsabilità) da parte di chi abita questa terra e, ogni giorno, ne può "respirare la bellezza".

Da un lato, essere consapevoli di questo valore è di per sé un privilegio, una fortuna, una buona sorte; purché chi lo custodisce si ricordi di esserne titolare provvisorio, che lo ha ricevuto in eredità ma che a sua volta lo lascerà ad altri. D'altro canto, forti di questo privilegio, è opportuno evitare di arroccarsi in immotivati orgogli, superbi campanilismi, scegliendo al contrario di accogliere chi si accinge a visitare questo unico paesaggio. Ciò significa guidare il turista, il viaggiatore, l'ospite, il visitatore alla scoperta dei diversi comparti che possono caratterizzare e distinguere tra i numerosi turismi che il Lario ha da offrire: *leisure, luxury, business*, per famiglie, sportivo, enogastronomico, culturale, di cura, ecc.

Accogliere è dunque un'arte, un sapere: come tale, è una pratica che va appresa ed esercitata. Meglio ancora, è una **competenza relazionale** fatta di qualità, di ascolto e dialogo, sensibilità e curiosità. È una capacità, va detto, che sarebbe miope e perfino impreciso limitare alle attività del turismo e dell'ospitalità; dovrebbe invece segnare e marcare in positivo **un'intera comunità**, resa in questo modo consapevole di vivere dentro un paesaggio valore. Un'azione consapevolizzante che dovrebbe essere estesa, soprattutto, a chi del turismo si prende cura (in senso lato), comunicandolo e incrementando il suo

²⁵ Tartaglione, A., *Turismo in Terra di Lavoro: promozione, accoglienza, mobilità*, pp. 2-3.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA Febbraio 2019

valore. Allo stesso modo, il vasto e variegato mondo della cultura, “diviso” tra beni e attività, è da considerarsi interpretazione e narrazione di un mondo che in sé, unitariamente tra cultura e natura, è un patrimonio da divulgare.

È possibile esprimere e sintetizzare l'arte, anzi, le arti dell'accoglienza attraverso il sorriso? Probabilmente sì, a patto che l'espressione cortese che accoglie il turista in un luogo di bellezza sia accompagnata da un sorriso consapevole del patrimonio notevole in cui si vive.

6.1.3 Cultura come sorgente di capacità

A questo punto, la ricorrenza quasi ossessiva di un lessico attento alle idee di patrimonio, eredità (*heritage*), identità, storia e geografia dei territori – di nuovo, recuperando la tipica formula del *Genius Loci*, cioè dell'insistenza sul valore o lo spirito dei luoghi, quell'elemento distintivo che distingue un territorio dagli altri – ci fa correre un altro rischio, a ben vedere squisitamente italiano: quello di soffermarsi su una concezione fin troppo retrospettiva e riflessiva della cultura, come specchio di ciò che ora siamo, siamo diventati, e come racconto delle nostre provenienze e radici, tradizioni, memorie. Il pericolo, reale, di indugiare sul passato rimanendo concentrati sulle radici, senza vedere ciò che dalla terra cresce.

La **cultura** infatti è anche, o soprattutto, **creazione contemporanea, prospettiva e progetto** (da *pro jacere/pro iacere*, “gettare in avanti”); è la costruzione, oggi, del patrimonio di domani. In questo trova la sua essenza il carattere attrattivo e creatore della cultura: attrae perché **aggrega risorse**, attorno e grazie a patrimoni e identità; allo stesso tempo, però, **genera capacità nuove**.

Questa funzione sociale e creatrice della cultura produce attività di promozione e programmazione, **policy proattive tra cultura e welfare**, cultura e rigenerazione, cultura e comunità, cultura e ambiente. È dunque possibile definire la cultura come un **investimento sul capitale umano e sulla sua crescita**, sui giovani e le nuove generazioni: un investimento sul futuro e per il futuro, poiché con la cultura non solo “si mangia”, ma si aggregano persone e risorse, si creano sinergie e si cresce, insieme²⁶.

Cultura come progetto e strumento di *capacity building*, inteso come il processo di trasferimento delle competenze volto ad un continuo miglioramento delle potenzialità già esistenti²⁷ cultura che permette la formazione e l'accompagnamento di nuove risorse, uniti all'offerta di nuove *skill* per figure professionali intersettoriali, oggi carenti o inesistenti, da porre al centro di uno **sviluppo aggregato e aggregante**. In quest'ottica, a un'interpretazione aggiornata del plesso cultura/ambiente (a cui si è già accennato, riferendosi al perseguimento di linee corrette di sviluppo sostenibile), ne segue una altrettanto moderna e globale che si adegua a **strategie europee** impegnate a **sostenere e vivificare la relazione tra cultura e cittadinanza**, cultura e inclusione, cultura e società

²⁶ Cipriani, P., *Con la cultura si mangia: quanto vale il settore per l'economia italiana*, 7/07/2017, Repubblica.it.

²⁷ Ferraris, A., Santoro G., *Come dovrebbero essere sviluppati i progetti di social innovation nelle smart city? Un'analisi comparativa*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 4, 2014, pp.5-6.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

aperta attraverso un approccio **trasversale** e una vasta opera di sensibilizzazione interculturale²⁸

Società aperta e cultura aperta, induce direzioni differenti eppure unite tra loro: in senso **orizzontale**, a bilanciare ed equilibrare funzioni centripete (patrimonio e identità di attrazione), ma anche in senso **verticale**, con un aprirsi, un accedere democratico e intergenerazionale tanto alla fruizione quanto alla produzione di nuova cultura. E la possibilità di interpretare, oggi, ruoli attivi e proattivi.

Il paesaggio è dunque centrale e distintivo (si è visto in che maniera), ma anche vivo e creativo: al suo interno prende vita una moderna idea e pratica di cultura del nostro tempo che può essere sorgente di conoscenze, di esperienze ed esperimenti della realtà, così come di connessione tra **società** e **cittadinanze** (entrambi al plurale), mondi e ambienti: formazione e ricerca, produzione ed economie, turismo e agricoltura.

Le nuove capacità così generate, cioè **le risorse per il presente che guarda verso il futuro**, nascono tutte da queste opportunità culturali.

Le linee di intervento sono articolate, e prevedono di

- **connettere azioni di promozione culturale e turistica con azioni di tutela e salvaguardia ambientale**, verso una società, un' economia, un turismo **sostenibile e responsabile** dal punto di vista ambientale (attraverso l'interazione con le agenzie territoriali di educazione); revisioni di reti e infrastrutture materiali in modo da **garantire accessibilità, infrastrutture di lago e mobilità sostenibile**: elementi, questi, che si inseriscono nel contesto della *Smart Land*, o meglio della *Smart Road*, intesa come una rete innovativa, intelligente e sicura che permetta di viaggiare e, soprattutto, conosciuta l'ingresso nel territorio facendone conoscere identità e simboli²⁹
- per quanto riguarda i temi di Turismo, Agricoltura e Società, **dare il via ad azioni di food policies che permettano la creazione di filiere agroalimentari territoriali con sbocchi urbani**, tra innovazione sociale e rigenerazione urbana.
- sostenere **l'ipotesi di Distretti Culturali Evoluti** tra cultura, turismo, ambiente, agroalimentare, manifatturiero, sull'esempio di altre regioni e province italiane, in relazioni proattive con Istituzioni esterne come Unione Europea e Regione Lombardia o con le fondazioni bancarie più attive sul territorio, possibili fonti di nuove risorse;
- **incentivare la creazione di un'unica DMO (Destination Management Organization)**, cioè di un'unica agenzia territoriale in grado di far interagire componenti culturali e turistiche che siano diverse per geografia e contenuto, ma complementari, con un nuovo o rinforzato **marchio unico**; implementare intense azioni di **destagionalizzazione e articolazione in più "turismi"**; dare origine ad altre **sinergie di governance** (come i

²⁸ European Commission – Youth, https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy/social-inclusion_it

²⁹ Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanović, N., Meijers, E., *Smart Cities – Ranking of European medium-sized cities*, Centre of Regional Science, Vienna UT, 2007, p.15



PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

poli dell'alta formazione e della ricerca applicata; i poli espositivi e dell'accoglienza *business*).

- **incentivare una creatività spinta nelle cabine di regia territoriali** e nel loro operare (attraverso **eventi emblematici**, segni d'arte, idee simboliche e comunicative); consentire la condivisione di "**patrimoni narrabili**", anche in **occasioni temporali irripetibili**, eventi o *festival* che siano anche di **produzione culturale** del territorio (*Festival dell'acqua*; *Laghi Briantei di Leonardo* dal 2019; i duemila anni dalla nascita di *Plinio il Vecchio* nel 2023):
- favorire analoga **creatività nell'esprimerela "terra di mezzo" pedemontana**, oggi trascurata ma unica opportunità di **collegare i territori** per vie orizzontali tra cultura, agricoltura, turismo e manifattura (nuovi itinerari turistici e vettori come un possibile "**treno delle culture**", dove il plurale espande il significato a diverse matrici rappresentative di un ambiente: un esempio lampante e concreto di **Smart Road**);
- **incrementare e diffondere su diversi livelli una nuova cultura e una maggiore sensibilità dell'accoglienza e dell'ospitalità**, fondata sulla messa a valore delle relazioni umane interpersonali;
- **investire nel capitale umano** attraverso una **nuova formazione verso skill europee e globali** di sostenibilità ambientale, inclusione e cittadinanza (tra cultura e turismo) e **verso competenze specializzate nella comunicazione/valorizzazione** e nel *fundraising* per la cultura e l'ambiente; **interagire con le filiere della ricerca applicata e dell'alta formazione verso hub e officine contemporanee** (grazie a logiche di sistema e rete).

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

6.2 PIATTAFORME DELLA CONOSCENZA E FILIERA DEI SAPERI (FORMAZIONE, EDUCAZIONE, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO)

Come ormai sottolineato da più osservatori, il successo o l'affermazione competitiva ed il benessere sociale di un territorio si basano, in misura crescente, sull'economia del sapere e del conoscere. La filiera "capitale umano-ricerca-innovazione-trasferimento tecnologico" rappresenta infatti l'architrave della competitività delle imprese e dello sviluppo socio economico di un sistema territoriale.

Si è andata così consolidando l'esigenza di **sostenere ed investire nelle piattaforme della conoscenza e della filiera dei saperi**, intese proprio come i luoghi e gli strumenti capaci di offrire alle persone che vivono in un territorio le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie a contribuire alla crescita del proprio benessere e della comunità di appartenenza.

Tale esigenza appare sempre più pressante:

- i futuri cittadini e lavoratori non solo devono essere in grado di utilizzare le nuove tecnologie, ma hanno anche bisogno di accrescere la loro capacità di apprendere: difficile è prevedere il bagaglio di conoscenze di cui si avrà bisogno nei prossimi cinque-dieci anni;
- i lavori di oggi sono spesso mestieri ibridi, multidisciplinari, mescolano competenze antiche e tecnologie innovative, conoscenza dei territori e vocazione globale, abilità artigianale e progettazione industriale.

Gli attori istituzionali lariani, nonché gli *stakeholder* con cui è stata avviata una interlocuzione, imprese *in primis*, hanno mostrato di aver maturato una buona consapevolezza di questa esigenza, che è duplice:

- sostenere la nascita, lo sviluppo ed il consolidamento di ciascun "luogo" di conoscenza e sapere;
- soprattutto, promuovere una maggiore permeabilità, integrazione e contaminazione tra detti luoghi.

La situazione di partenza del territorio lariano mostra elementi di forza (quali la presenza di una formazione tecnica di elevata qualità, di luoghi di ricerca ed innovazione di qualità riconosciuta, come il Politecnico ed il Parco Scientifico Tecnologico ComoNext), ma anche aspetti di debolezza (come l'elevata dispersione scolastica ed il permanere di un disallineamento tra i profili richiesti dal mercato del lavoro e le scelte di percorso formativo degli studenti).

La centralità del capitale umano e della conoscenza ha reso trasversale ai diversi ambiti di intervento la presentazione delle riflessioni e la proposta di linee di intervento; cionondimeno il Piano dedica una riflessione specifica, presentata di seguito che va interpretata come integrata e sinergica a quanto delineato altrove.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

6.2.1 L'offerta di istruzione e formazione

Nel quadro delineato il sistema di istruzione e formazione rappresenta il primo e forse più importante attore, poiché è il luogo in cui coltivare, fin dalle prime fasi del percorso, la curiosità di conoscere e comprendere e la capacità di imparare.

Tale centralità si accentua anche alla luce di due criticità comuni ai territori di Como e Lecco: un'elevata dispersione scolastica da un lato ed il permanere di un disallineamento significativo tra i profili richiesti dalle imprese e i profili in uscita dai percorsi di istruzione e formazione dall'altro.

Per contrastare queste criticità, anche alla luce delle competenze affidate dalla Riforma alle Camere di Commercio, segno dell'importanza di lavorare in tale direzione, è necessario consolidare i punti di eccellenza e gli elementi qualificanti il sistema formativo lariano e

- **rafforzare le iniziative di orientamento in entrata ed in uscita dal percorso secondario superiore**, in continuità ed a rafforzamento delle iniziative promosse sui territori per l'orientamento
 - accompagnando alle più consolidate iniziative di informazione lo sviluppo di una **vera e propria didattica orientativa**, capace di guidare i giovani in un percorso volto ad acquisire consapevolezza delle proprie attitudini, delle competenze e delle potenzialità al fine di trovare le "strategie utili" per costituire una "base sicura" in una prospettiva formativa e professionale;
 - rendendo **più attrattive le professioni tecniche**, rafforzando il dialogo tra scuola, famiglie ed imprese, sperimentando linguaggi e strumenti di comunicazione capaci di rapportarsi con ragazzi e adolescenti;
- **avviare sperimentalmente un progetto di "formazione secondaria politecnica di comunità"** con una governance condivisa tra Camera di Commercio, Associazioni di rappresentanza, Sindacati, imprese disponibili di Como e Lecco. L'esigenza è strutturare un percorso di formazione terziaria orientato all'introduzione di percorsi fondati su un *mix* di saperi teorici e pratici ("saper fare"), facendo leva su metodi basati sull'induzione pratica e localizzazione mista tra scuola e impresa con tre scopi (soprattutto a livello di percorsi di formazione post-secondaria come ITS e IFTS):
 - evitare la perdita di saperi professionali di mestiere (ad esempio in settori come la falegnameria, la meccanica, l'edilizia), ma in chiave avanzata, con l'innesto di saperi tecnologici orientati alla promozione di nuove filiere sostenibili;
 - sperimentare, al di fuori delle rigidità della didattica ufficiale, nuove forme di apprendimento orientate più alla risoluzione di problemi concreti attraverso l'applicazione di saperi teorici che il contrario (sperimentazione del modello finlandese di formazione tecnica);
 - sviluppare **percorsi di formazione tecnica superiore** capaci di rispondere alle richieste del sistema imprenditoriale ed alla crescente esigenza di profili

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

professionali capaci di integrare competenze ed abilità tecniche ed informatiche, ma anche umanistiche.

- **contrastare la dispersione scolastica;** accompagnando le famiglie e gli studenti a scelte consapevoli, fornendo loro un'informazione economica accessibile e di facile comprensione, e supportando le situazioni di povertà culturale. Interessanti e promettenti progettualità sono state sperimentate in diversi contesti: è necessario portare tali buone pratiche a valore comune e promuovere un'azione di sistema.
- **diffondere l'insegnamento (e l'apprendimento) delle soft skill,** anche nei percorsi di alta formazione: si tratta delle capacità relazionali e comportamentali, che caratterizzano il modo in cui ci pone nel contesto lavorativo e sociale, e sono più difficili da sviluppare perché sono il risultato del nostro *background* socio-culturale, frutto di comportamenti ed esperienze vissute, professionali e personali.
- **promuovere l'apprendimento permanente** rendendo consapevoli anche gli adulti della necessità di continuare ad arricchire le proprie competenze ed abilità, così da sapersi ricollocare in un mercato del lavoro molto dinamico. Questa linea di intervento, richiede l'attivazione delle imprese da un lato per la qualificazione costante della forza lavoro, ma deve rispondere anche all'esigenza ancora più forte di riposizionamento e ricollocazione di adulti espulsi dal mercato del lavoro. Numerose sono le iniziative promosse, anche con fondi regionali e nazionali: indispensabile è contrastare effetti di *creaming* e promuovere la presa in carico dei soggetti più in difficoltà.
- **promuovere un ecosistema territoriale più stretto tra scuole, università e imprese** attraverso la creazione di un ambito tematico, organizzato con il modello della piattaforma, nel cui ambito provare ad affrontare le criticità e lo "*skills'mismatch*" sia sul piano quantitativo che qualitativo, e sviluppare tutte le opportunità di interazione tra percorso formativo e impresa,
 - creando un albo/piattaforma territoriale di scuole e imprese dei due territori disponibili alla cooperazione;
 - riformulando l'applicazione dell'Alternanza Scuola-Lavoro puntando a creare un sistema di Alleanza Scuola-Lavoro attraverso il rafforzamento della co-progettazione autonoma e della relazione tra scuola-impresa-lavoro, la selettività e l'estensione dei progetti di qualità più mirati;
 - promuovendo l'istituto dell'apprendistato, sostenendo anche le imprese nel loro ruolo formativo,
 - co-organizzando scambi tra scuole e imprese attraverso "missioni": momenti di testimonianza di imprenditori/tecnici nella didattica delle scuole o reciprocamente didattica esterna nelle imprese;
 - co-organizzando attraverso le Associazioni di rappresentanza esperienze di utilizzo condiviso di macchine e tecnologie da parte di scuole e imprese;

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

- **avviare politiche di sostegno alle esperienze di formazione interna alle imprese, per esempio attraverso corsi o forme più complesse fino alle “Corporate Academy”, che adottino però come ambito d’azione non solo la singola impresa, ma un cluster di imprese/sistemi di fornitura allo scopo di produrre effetti di trasmissione di saperi più allargati e inclusivi (non limitati alle sole imprese già casi di eccellenza). Un esempio, in questo senso, è la promozione di “master di filiera” dedicati alla crescita delle PMI in cui coinvolgere docenti, tecnici, imprenditori, Associazioni di rappresentanza, Camera di Commercio;**
- **promuovere il passaggio da modelli di formazione continua tradizionale a un modello di formazione ricorrente³⁰, attraverso un “Piano della formazione ricorrente” dedicato alla rigenerazione dei saperi professionali della forza lavoro più anziana presente nelle aziende, fondamentale per non perdere un bacino fondamentale per le stesse.**

6.2.2 Strutture ed infrastrutture per la formazione

La dotazione qualitativa e quantitativa delle strutture ed infrastrutture scolastiche (edifici, ma anche laboratori e strumentazioni tecniche) del territorio lariano appare positiva, ma vi sono spazi di miglioramento, proprio a partire dalla valorizzazione di filiere ampie e di relazioni collaborative virtuose con fondazioni, associazioni datoriali e imprese del territorio.

Due gli ambiti di intervento più significativi:

- **migliorare qualità e dotazioni strumentali del sistema formativo**, in particolare degli Istituti tecnici e professionali, **e promuovere percorsi di aggiornamento del personale docente** possibilmente con momenti di formazione direttamente in azienda;
- **sviluppare un ambiente favorevole alla Cooperazione tra gli attori** dotando il sistema di strumenti, opportunità e meccanismi per condividere risorse (umane e strumentali), knowhow e progettualità.

Questa collaborazione tra operatori che competono si rivela virtuosa quando si sperimenta su nuove attività e valorizza le complementarità; nella opinione di diversi attori lariani, potrebbe essere sperimentata e declinata su tre livelli: come azione di sistema territoriale, per rafforzare l’integrazione scuola-impresa-sistema della ricerca, per affrontare il nodo del rapporto scuola-famiglia-terzo settore.

³⁰ Per formazione ricorrente si intende una metodologia fondata su cicli di apprendimento brevi e percorsi di accumulazione di conoscenze e *skill* “non correlati” con le conoscenze/*skill* già possedute. Una metodologia formativa che si sviluppa attraverso un metodo plug&play in sostituzione dei tradizionali percorsi formativi di durata media o lunga.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

6.2.3 Sostenibilità ambientale, sociale, economica

La centralità della conoscenza e del capitale umano quale fattore di attrattività e leva indispensabile per la sostenibilità di qualsiasi percorso di sviluppo è già stata argomentata.

Più puntualmente si possono individuare due declinazioni specifiche del ruolo che alle piattaforme per la conoscenza si può affidare in una prospettiva di sostenibilità:

- **supportare il ruolo della formazione professionale in supporto al welfare:** la crisi economica, che perdura anche nel territorio lariano e le difficoltà del sistema di *welfare* di rispondere a bisogni crescenti, hanno portato a emergere in misura sempre più accentuata il contributo della formazione professionale all'emergenza sociale di famiglie in situazione di disagio e disoccupati di lunga durata. L'integrazione tra i sistemi di protezione sociale e questi operatori della formazione diviene condizione per la presa in carico integrata delle situazioni a maggior rischio di marginalità.
- **recuperare alcuni segmenti della filiera formativa indeboliti dalla crisi e/o da una difficoltà di riposizionamento ed innovazione:** il diffondersi di una crescente attenzione in una fascia significativa della popolazione verso i concetti di sostenibilità offre l'opportunità di re-intrepretare alcune esperienze e riposizionare taluni operatori della formazione tecnica o professionale (per esempio la promozione di percorsi di bioedilizia).

6.2.4 Le nuove imprese, l'innovazione trasversale

È percepito in misura diffuso il rischio che numerose aziende, ed anche intere filiere, possano essere escluse dall'innovazione tecnologica in atto: si tratta in alcuni casi di piccole e micro-imprese del tessuto lariano, sovente con una limitata presenza di figure manageriali, non consapevoli delle potenzialità e impatti delle nuove tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale sul piano dell'innovazione radicale.

Al fine di contrastare tale rischio, è necessario

- **promuovere la "società della conoscenza" presso tutti gli attori, con momenti informativi**
- **rafforzare la cerniera di sistema tra imprese e centri di competenza (Università, Poli, Incubatori, etc); attivando opportunità di trasferimento tecnologico bidirezionale;**
- **rafforzare la dimensione internazionale e promuovere la collaborazione con il sistema elvetico, che esprime esperienze di interesse sul fronte della formazione tecnica e professionale, anche terziaria e che al contempo attrae molte dei giovani comaschi e lecchesi.**

6.3 RETI E INFRASTRUTTURE, MOBILITÀ E CONNESSIONI. CORRIDOI, RELAZIONI ESTERNE E INTERNE

6.3.1 Riconnettere e ritessere trame territoriali

Il riassunto delle interlocuzioni relative a questo Asse fa emergere, in maniera piuttosto marcata, una descrizione composita e non sempre coerente di **territori disgregati e “slabbrati” non solo tra di loro, ma anche al proprio interno**qui, numerose “geografie” frantumate cercano di connettersi dando luogo a continui tentativi di dialogo tra Lecco e Como, tra le città e la montagna, la pedemontana “terra di mezzo”, il lago nella sua interezza.

È proprio **parlando in maniera concreta di reti e infrastrutture** (e specialmente di quelle materiali, dunque della mobilità, ambito vasto ed eterogeneo che comprende una serie di attività di pianificazione, gestione e controllo)³¹ che **ogni progetto di aggregazione e unione viene “messo alla prova”** nel suo senso di realtà, quasi a saggiarne le intenzioni e soprattutto le capacità effettive dei proponenti.

È a partire dal cuore di queste riflessioni, dunque, che si concretizza (e in maniera nemmeno troppo schematica) la **distinzione tra economie** in prevalenza turistiche (fra le quali spicca l'esperienza di Como) e industriali (come dimostra il forte comparto industriale di Lecco), tra manifatturiero in crisi (il faticoso incedere del settore tessile comasco) e in ripresa (l'ascesa del distretto metalmeccanico a Lecco), così come la consapevolezza, non drammatica ma profonda, che queste “monoculture” vadano superate in favore di **modelli di sviluppopiù ricchi**.

Questi mondi, forse troppo diversi tra loro, verrebbero per così dire “sbranati”, dilaniati in maniera cruenta verticalmente, da nord e da sud, e in senso orizzontale, da est e da ovest: uno stirarsi disarmonico che ha l'effetto di esasperare le poche direttrici di collegamento, frammentando ulteriormente le già difficili composizioni interne (e non solo di tipo economico).

All'antica divisione della prima, unitaria Provincia, foriera di comportamenti piuttosto radicati e diversi anche rispetto alla recente crisi e ai tentativi di resistervi o uscirne (comportamenti che sono stati attuati forse con più convinzione nel caso di Lecco) segue una **dispersione radicale di risorse e poli, tutta contemporanea** nella produzione di **tante solitudini** e di una pressoché totale **disintermediazione**: tendenza, questa, di tipo nazionale, anzi, globale.

Ciò che dà speranza è, senza dubbio, il fatto che di queste divisioni e frammentazioni vi sia una certa **consapevolezza**, unita alla necessità inderogabile di porvi rimedio o, quanto meno, di provare a formulare risposte che non siano afasiche e balbettanti. Una risposta chiara ed energica arriva, invece, dal progetto della nuova Camera unica, che si presenta

³¹ ISPRA (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale), Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, ANCI, Qualità dell'ambiente urbano, XIII, Roma, 2017, pp. 14-17.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

come una di queste riconessioni, forse la principale e oggi la più convincente, considerando anche l'attuale assenza di altri soggetti titolati a questo genere di funzioni.

Da tutto ciò emerge, potente, la necessità di nuove connessioni interne che a sua volta si esprime con nitidezza nella necessità di **nuove, adeguate e non più rinviabili infrastrutture materiali per una mobilità sostenibile**, che può essere intesa come una calamita per le buone pratiche che verranno poi sperimentate e diffuse sul territorio³² In questo contesto, la nuova rete infrastrutturale rappresentano un ingrediente chiave per vincere le oggettive complessità orografiche, **ridisegnando "valli" e percorsi, collegamenti e trame**. Si tratta di una declinazione di sostenibilità ambientale che, come affermato nella sezione precedente relativa alla *Smart Land*, è al cuore di una possibile identificazione del paesaggio come valore e patrimonio coesivo, tra cultura, agricoltura e turismo.

Un concetto di mobilità sostenibile e intelligente che passa dall'ambito *green* di costa, montagna e aree interne a quello più urbano che va dai centri alla zona pedemontana; ma che trova la sua massima espressione tra le rive del Lario. Qui, grazie allo sviluppo di mobilità sostenibili e "dolci", via acqua, si è in grado di evocare in maniera suggestiva, eppure concreta, tanto i collegamenti orizzontali, oggi minoritari, quanto nuovi canali, nuovi "*media*" tra mondi, territori e comunità oggi separate che mettono in contatto un insieme eterogeneo di dimensioni territoriali che spaziano dall'economia ai servizi, dall'ambiente all'energia e alla sanità.

Volendo interpretare questa idea di sostenibilità ambientale secondo un'ottica sistemica, la direzione da seguire dovrà porre al centro il **trasporto pubblico** (oggi considerato un tema minoritario), così come innovative soluzioni di **condivisione** dei trasporti (anche privati) e soluzioni di **intermodalità tra ferro e acqua** da integrare alla gomma, mezzo prevalente e creatore di uno squilibrio che per forza di cose è ragione di insostenibilità e poca governabilità del sistema. L'esigenza di un'intermodalità dei trasporti si fa impellente considerando che si tratta di un settore che, attualmente, rappresenta una costante del confronto scientifico e politico sulla sostenibilità; allo stesso modo, i trasporti rivestono un ruolo strategico per lo sviluppo economico ed esercitano un peso notevole sulle risorse ambientali³³ generando una serie di conseguenze anche sul piano sociale (framework ampio che racchiude i servizi, la qualità della vita, le dimensioni sociali e relazionali relative a *Smart City* e *Smart Land*).

³² Ugolini, P., Pilrone, F., Spadaro, I., *Mobilità partecipata: Agenda XXI e buone pratiche*, TeMA Journal of Land use Mobility and Environment, Vol. 4., 2, 2011, p.p. 25-34.

³³ Marfoli, L., *Mobilità sostenibile e trasporto intermodale*, Rivista di diritto dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente, vol. XI, 2013, p.19.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

6.3.2 Dentro e fuori. Corridoi e dorsali

L'aggregazione territoriale "s'ha da fare" e primo, inequivocabile indizio di questa necessità è la debolezza strutturale della **dorsale interna Como – Lecco**. Prima di tutto occorre, però, individuare e descrivere le spinte centrifughe che stanno a monte delle disgregazioni appena descritte.

Queste ferite territoriali si allungano da nord a sud, da Como **verso la Svizzera, ma anche** da Lecco verso la **Valtellina**; all'opposto, si allargano da Como **verso Milano** e da Lecco **verso l'area di Milano-Monza**; ma nemmeno la dimensione orizzontale viene risparmiata, poiché le disgregazioni si tendono anche **verso Bergamo** da un lato e **verso Varese** dall'altro, prendendo la forma di corridoi di attraversamento del turismo, del manifatturiero, del pendolarismo in uscita.

La **verticalità**, è evidente, divide i territori, separa i poli innescando frammentazioni, che se possibile vengono accentuate ulteriormente da una connotazione eccessivamente privata della mobilità, così come da opportunità alternative che ad oggi non sono competitive (basti pensare all'esempio della navigazione pubblica).

Il possibile disegno di sviluppo, rigorosamente sostenibile, presenta un'articolazione quanto meno duplice: da una parte **potenziare le infrastrutture interne**, a partire dal **monitoraggio** e dalla **messa in sicurezza** di quelle esistenti (tenendo conto di una criticità diffusa e di sistema nel nostro Paese, a fronte di eccessivi volumi di traffico), per arrivare a nuove forme e nuovi modi di **mobilità sostenibile**, oltre naturalmente a nuove infrastrutture e dorsali; dall'altra, **potenziare i collegamenti esterni**, verso nord e sud ma anche lungo dorsali orizzontali e intra-regionali.

Spesso sono proprio queste dorsali a rappresentare, di fatto, aggregazioni di servizi e sistemi inter-istituzionali come *lemultiutility*, il trasporto pubblico, associazioni e organismi territoriali e le reti del credito: il fatto che tra queste spinte aggregative non si registri piena coerenza è, a sua volta, un elemento di disgregazione e frammentazione centrifuga di cui bisogna tenere conto.

Secondo una prospettiva più alta e senza dubbio ideale, un'interpretazione forte e matura delle dorsali verticali finirebbe per agevolare **una visione anche esterna dei temi in gioco**: una visione **glocale**, termine nato dalla fusione dei termini globale e locale e che vede occasioni di sviluppo nell'identità stessa del territorio, con tutte le sue declinazioni e complessità³⁴

Pensare *glocally*, dunque, nel recupero di consapevoli e creative **relazioni con il sistema metropolitano milanese** – da intendersi come sistema di valori complementari, socialmente ed economicamente – e all'opposto **con la Svizzera, per poi arrivare all'Europa**.

³⁴ Messina, G., *La prospettiva glocal: quando lo sviluppo sostenibile passa dai valori del territorio*, MasterLex, 16/10/2016

6.3.3 Le reti immateriali

La continua evoluzione tecnologica e il ruolo sempre più strategico delle applicazioni digitali permettono la messa in opera e l'implementazione, il rinnovamento costante e lo sviluppo anche rapido di infrastrutture e reti immateriali (e ciò può essere considerato una fortuna, visto il quadro critico delineato nel paragrafo precedente). La nascita di queste infrastrutture innovative è resa possibile grazie a **infrastrutturazioni digitali che "fanno sistema"** con straordinaria efficacia, creando sinergie tra le componenti sociali intangibili³⁵

È in questo contesto che si inserisce **Sistema camerale**, da tempo soggetto **leader** nel nostro Paese, protagonista della principale e forse unica vera infrastrutturazione digitale italiana: un soggetto alla guida di una **innovazione vicina alle imprese**, e che rende possibili le opportunità di collegamento tra queste e i territori.

Si tratta di un'evoluzione che, ovviamente, è per definizione un asse sia globale che locale, di connessione tra le imprese (essendo questa la vocazione primigenia del Sistema camerale) ma anche tra imprese e i loro contesti ambientali, sociali e culturali, nell'ottica dell'aggiornamento della definizione e interpretazione di territori e comunità, forti di consapevolezze interne, ma anche di nuovi perimetri, confini, proiezioni esterne tanto nazionali quanto internazionali.

Con queste premesse, e di nuovo ipotizzando la nuova Camera unica come **soggetto trainante** di sviluppo e innovazione, vanno registrate alcune interessanti riflessioni e argomentazioni.

La **digitalizzazione dei servizi** continuerà ad essere servizio essenziale per le MPMI, fornendo risposte più rapide e puntuali a domande ed esigenze tipicamente d'impresa (si pensi, ad esempio, all'*export*); grazie a uno sforzo congiunto, la nuova Camera unica potrà attivare o implementare forme innovative di **credito digitale e/ocrowdfunding per le imprese**.

Va precisato però che in alcuni settori, come appunto quello del credito, si può ipotizzare la messa a punto di **strutture intermedie** che agiscano tra grandi gruppi e soggetti eminentemente locali. Senza dubbio, il livello geografico di questi ambiti, seppur di iniziativa privata, potrebbe coincidere con le aggregazioni istituzionali di tipo camerale.

Questo **credito intermedio** è un **bene competitivo locale di valore sia economico che sociale**, contribuisce a ridisegnare perimetri e composizioni territoriali e comunitari.

Reti immateriali sono anche quelle della **alta formazione**, della **ricerca**, dell'interazione di questi mondi con la produzione, per dirigersi verso una formazione di impianto contemporaneo che sia sempre più **vicina e collaborativa** rispetto ai tessuti produttivi.

Occorre quindi:

- porre al centro del dibattito pubblico la mappatura, il censimento, il monitoraggio delle esistenti reti di **infrastrutture materiali di mobilità**;

³⁵ Papa, R., Gargiulo, C., Battarra, R., *Città metropolitane e Smart Governance – Iniziative di successo e nodi critici verso la Smart city*, Smart City, Urban Planning for a Sustainable Future, 1, Napoli, Federico II Open Access University Press, 2016, p.118

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

- favorire e sostenere lo sviluppo di **forme di mobilità sostenibile (intermodalità** dei trasporti, maggiori offerte di **trasporto pubblico**, *sharing* innovativo del trasporto privato e **trasporto elettrico via acqua**);
- contribuire a rendere più efficace e consistente, facendo massa critica, la **navigazione pubblica** (intervenedo ad esempio, sulle tariffe e sulla frequenza degli spostamenti);
- ridisegnare i perimetri interni ed esterni dei territori aggregati, favorendo lo sviluppo di reti orizzontali e di antenne che facilitino le connessioni: creare, dunque, **link con il mondo esterno** (Milano e area metropolitana; Svizzera e Europa);
- coinvolgere più attori sociali ed economici (pubblici e privati) nel dibattito progettuale sulle nuove infrastrutture per il territorio, al fine di veder sorgere **nuove governance trasversali dei processi e approcci intersettoriali** di tipo europeo che abbiano come *focus* non “la crescita” ma “lo sviluppo”;
- rinforzare il ruolo della nuova Camera unica “tra imprese e territorio”, tanto nel fornire **innovazione** (e non solo dal punto di vista digitale), quanto nel porsi come **medium, canale, centro di ascolto** e interpretazione di bisogni, progetti comuni e di aggregazione di risorse;
- **contribuire alla costruzione di reti estese tra la formazione e la produzione**, di sinergie ramificate tra i poli di innovazione e produzione dei territori (da trovarsi nel mondo accademico, nel CNR, ecc.), nonché **tra i centri della cultura e della comunicazione, del turismo e della promozione** (tenendo naturalmente in considerazione strutture espositive di valore come Villa Erba e ComoNExT).

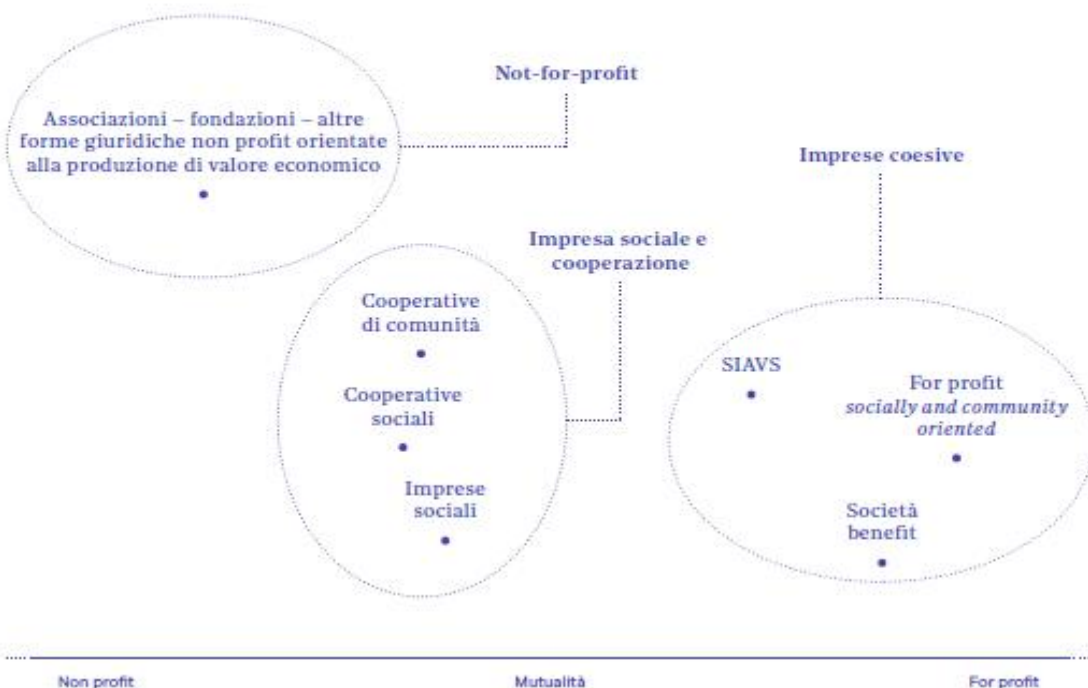
PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
 Febbraio 2019

6.4 NUOVO WELFARE, COESIONE SOCIALE, RIGENERAZIONE URBANA

Per riattivare una nuova stagione di sviluppo, le trasformazioni del sistema di *welfare* e il riattivarsi di un mercato interno centrato anche su di una nuova generazione di beni che abbiano valore sociale sono elementi fondamentali. La coesione sociale va così intesa non soltanto come una risorsa di competitività del territorio, ma il terreno su cui ripensare lo sviluppo dei territori nel loro complesso. Uno sviluppo che nel prossimo futuro può essere sostenibile soltanto se imprese e istituzioni investono nell'infrastruttura sociale sottostante la crescita economica. Lo schema presentato qui sotto, tratto dall'ultimo lavoro di Fondazione Symbola dedicato al tema, suggerisce come si tratti di **stimolare e attivare la creazione di un *network* cooperativo che provi a promuovere un diverso modello di formazione del valore, nel quale soggetti tradizionalmente separati e "confinati" nei campi del *welfare* o dell'economia tentano di produrre beni di natura differente.**

Mappa dell'economia coesiva

Fonte: elaborazione AICCON (2018)



PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Il ruolo della nuova Camera di Commercio e del sistema di *governance* territoriale può favorire questa transizione. Non si ha crescita economica nel medio periodo senza investimento in sostenibilità sociale, sia sul fronte del rinnovamento dell'infrastruttura del *welfare*, sia come trasformazione dell'impresa sociale da soggetto della redistribuzione legato al settore pubblico a organizzazione generativa di una nuova forma di valore e quindi di sviluppo. È questa una strategia d'azione che punta a ricucire legami sociali e tra economia e società, portando il sistema locale a perseguire contemporaneamente gli **obiettivi dell'innovazione e dell'inclusione come fini collettivi di pari importanza.**

In questo senso una priorità d'azione per la nuova Camera di Commercio sarà **sostenere le esperienze di innovazione sociale che puntano ad una trasformazione della comunità di cura**, ovvero insieme delle organizzazioni che presiedono alla produzione di beni sociali e relazionali, in comunità operosa di nuovo tipo in grado di promuovere sviluppo sostenibile attraverso una alleanza con la comunità operosa dell'impresa capitalistica tradizionale. Una direzione di sviluppo che passa da una trasformazione imprenditoriale delle organizzazioni sociali e nel contempo da una evoluzione più sociale del valore prodotto da parte dell'impresa profit tradizionale.

Nei dieci anni che separano la rottura dello *status quo* del 2008 dalla fase attuale, il sistema di *welfare* dei due territori ha retto l'impatto della crisi grazie all'azione congiunta di 5 enti locali, sistema del volontariato e tessuto fondazionale. La crescita delle disuguaglianze, l'assistenza e il contrasto alle povertà ha visto l'operare di un sistema molto reattivo, che tuttavia ha funzionato bene nel costituire una rete di intervento sull'emergenza del bisogno, ma non ha definito un nuovo quadro di politiche di lungo periodo. L'impatto della crisi ha inoltre ridotto la capacità dell'impresa sociale "tradizionale" di svolgere un lavoro di integrazione, ad esempio, attraverso l'assorbimento occupazionale delle fasce sociali marginali. Oggi, perciò, **si pone la necessità di avviare una transizione che metta in sicurezza il sistema nella sua capacità di affrontare le sfide alla coesione sociale che si preannunciano per i prossimi anni.** È necessario porre alcuni temi al centro della discussione sia relativa alle Istituzioni territoriali che della comunità degli interessi:

- a fronte di un crescente carico di domande di intervento assistenziale, sempre più frammentate e personalizzate, e di una pressione alla "mercattizzazione" della vita umana, personale e sociale, che prevedibilmente più nel futuro diventerà sempre un campo di valorizzazione grazie anche alla spinta delle nuove tecnologie digitali e di rete, **è necessario definire quale equilibrio sostenibile vada perseguito tra spinte mercantili e sociali, tra innovazione nei servizi e coesione sociale, tra sviluppo e cittadinanza;**
- Como e Lecco condividono una **tendenza accentuata all'invecchiamento della popolazione**, che rappresenta una sfida dal punto di vista della sostenibilità degli equilibri nella contribuzione alla produzione del valore, dell'estrazione di una rendita sociale dal sistema produttivo, e infine della definizione di nuove tipologie di interventi

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

e servizi, nuovi modelli abitativi, un nuovo modello di organizzazione della risposta sanitaria.

- il tema della **disoccupazione giovanile e della crescita delle fasce più fragili, sospese nel limbo della condizione di NEET**, i “giovani in panchina” arrivati negli ultimi cinque anni alla cifra di settemila nel lecchese e il fenomeno ha un peso ancora più significativo nel comasco³⁶: in un territorio che vede una richiesta inevasa di personale qualificato, esiste il problema dell’accesso alla vita attiva dei giovani.
- infine, il tema delle **migrazioni** inteso nel duplice significato di problema di apertura del territorio ai flussi della diversità culturale e di opportunità di rigenerazione del tessuto demografico delle comunità.

La nuova Camera di Commercio può diventare un luogo di discussione e di connessione di una *community* che ragioni come una intelligenza collettiva su politiche di riposizionamento del *welfare* nel medio-lungo periodo. Da questo punto di vista fondamentale è la capacità di connettersi e coinvolgere esperienze di innovazione sociale che già stanno lavorando nei due territori su questo obiettivo di fondo.

6.4.1 La comunità della cura a Como e Lecco

Como e Lecco costituiscono due territori caratterizzati da livelli di qualità della vita, coesione sociale e da una **comunità della cura molto strutturata e forte che ha svolto un ruolo di rete di protezione sociale molto importante per limitare l’impatto della crisi**. Una comunità della cura costituita in primo luogo da un esteso tessuto di impresa sociale che, soprattutto nel lecchese, ha vissuto nel corso dell’ultimo decennio un deciso processo di aggregazione e crescita strutturale molto forte. Oltre all’impresa sociale operano sui due territori fondazioni di comunità, un tessuto di volontariato civico e sociale molto rilevante.

In modo particolare la cooperazione sociale rappresenta il pilastro del sistema di *welfare* locale ed è anche la componente che più ha vissuto trasformazioni strutturali. **Storicamente il tessuto di impresa sociale tra i due territori si caratterizza per alcune differenze di fondo:**

- un mondo della cooperazione lecchese maggiormente aggregato, organizzato per grandi strutture specializzate su funzioni e con un raggio d’azione extralocale, uno scenario più locale e frammentato territorialmente con unità più piccole;
- il mondo della cooperazione lecchese è più orientato al rapporto con l’impresa industriale sul fronte dell’integrazione lavorativa; quello comasco è più orientato alla gestione dei servizi in esternalizzazione.

³⁶ Secondo la NOTA STATISTICA n.1/18 - Luglio 2018 della Direzione Studi e Analisi Statistica di Anpal Servizi, il TassodiNEET 15-29anni nella Provincia di Como nell’anno2017 è stato pari al 14,45%

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Alla luce di tali considerazioni, vengono qui individuate le seguenti opportunità di azione orientate alla promozione di un tessuto di nuova comunità operosa del sociale:

- **promuovere tavoli permanenti di confronto tra imprese sociali e imprese *forprofit*** per scambi di saperi, esperienze volte alla formazione di un nuovo tipo di operatore del sociale e *manager* del sociale orientati alle relazioni di comunità;
- promuovere momenti di **confronto tra mondo dell'impresa sociale dei due territori e "l'incubatore sociale" situato nella struttura di ComoNext**;
- **sviluppare nuove competenze manageriali e professionalispecifiche**, che possano sorreggere la trasformazione dell'impresa sociale, promuovere lo sviluppo della diversità e del pluralismo delle forme di organizzazione dell'impresa sociale;
- promuovere nelle Istituzioni e tra le imprese **una cultura dell'impatto sociale**, della misurazione, valutazione e comunicazione come forma di *accountability* rispetto al territorio. In tale ottica il presente Piano prevede come campo d'azione possibile la promozione culturale e informativa anche sul territorio di Como e Lecco della cultura delle *B-Corp*³⁷, ovvero suggerisce di sostenere la trasformazione dell'impresa tradizionale in impresa coesiva e delle pratiche di valutazione di impatto sociale;
- promuovere un tavolo di confronto tra impresa sociale, fondazioni, Enti locali, associazionismo civico e *Utility* per **co-progettare esperimenti pilota di innovazione sociale/rigenerazione urbana** orientati allo sviluppo di filiere della sostenibilità nel campo energetico, idrico e della gestione dei servizi urbani.

6.4.2 Il tema della rigenerazione urbana o della ridefinizione dei luoghi

La rigenerazione degli spazi urbani dismessi, situati nei due capoluoghi e nelle comunità territoriali, rappresenta una sfida importante per una nuova stagione della governance territoriale. Non si tratta soltanto di re-immettere nel circuito della produzione di valore risorse materiali che ad oggi appaiono improduttive. La rigenerazione di spazi non più utilizzati, di un patrimonio edilizio ormai datato e poco adatto all'emergere di nuovi stili e bisogni abitativi, oppure ancora la rigenerazione del tessuto comunitario di quartieri o comunità locali, costituisce una *policy* fondamentale **per garantire la realizzazione di asset che facciano da sostegno ad una infrastrutturazione sociale dei territori**.

³⁷ Secondo l'approccio delle *B Corp*, l'impresa ha come obiettivo perseguire il profitto creando un impatto positivo su persone e ambiente, agendo come Forza Rigenerativa per la società.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Il primo asse strategico per avviare una *policy* di rigenerazione degli spazi riguarda la capacità da parte dell'ecosistema istituzionale di **sviluppare una strategia inclusiva rispetto ad esperienze e sperimentazioni di innovazione sociale, di attori economici, di corpi intermedi**.

Questo processo di inclusione sociale è finalizzato a **definire una *policy* strategica che interpreti la rigenerazione urbana come vero e proprio processo di produzione di comunità**: in questo senso la rigenerazione costituisce un passaggio da "spazi a luoghi". L'attrattività degli spazi urbani, siano essi aree dismesse oppure quartieri, dipende sempre meno dai sottostanti elementi economici tradizionali o dal valore "materiale" immobiliare delle strutture: sempre più le opportunità/possibilità per una città o comunità di reperire risorse per rigenerare i propri spazi, dipendono da una progettazione che incorpori *ex-ante* un progetto sociale e comunitario relativo agli utilizzi successivi. La tenuta del valore degli *asset* fisici e immobiliari dipende, in altre parole, sempre meno da "valori economici tradizionali (es. residenziale, insediamento di imprese o di grande distribuzione)"³⁸ e sempre più da progetti di utilizzo condiviso degli spazi, da una coerenza della progettazione rispetto ad una domanda sociale effettiva di utilizzo, che includano la previsione di un valore d'uso sociale oltre che economico, di una valutazione degli impatti sociali, di coinvolgimento del tessuto degli *stakeholders* urbani.

A questo fine si propongono alcune linee di intervento

- promozione di un percorso di **attivazione, confronto e discussione** sulla rigenerazione urbana comune ai due territori che coinvolga esperienze sociali, mondi professionali, istituzioni;
- **individuazione e mappatura del patrimonio di spazi pubblici e beni comuni** sul territorio e nei quali sia possibile sperimentare interventi di cura e rigenerazione da parte di cittadini attivi;
- elaborazione di **strumenti regolativi** che tentino di far emergere, sostenere, incanalare proposte di rimessa a valore a rigenerazione di spazi e avvio di sperimentazioni-bandiera per la fruizione partecipata di spazi;
- promozione di un **tavolo di confronto su una nuova politica della casa**, che sia in grado di riattivare la filiera edile proponendo una nuova natura al bene casa, non solo sul piano della sua sostenibilità ambientale (efficientamento energetico, ecc.), ma anche sul piano della sostenibilità sociale di un mercato come quello immobiliare che non si è ancora ripreso dal 2008. Si tratta di promuovere una coalizione di attori che riflettono su una casa che esprima valori diversi che comprendano socialità, condivisione, mutualità, ovvero un patrimonio immobiliare adatto a supportare la produzione di beni relazionali e comunitari.

³⁸ M.Calderini e P.Venturi, Serve un nuovo paradigma di sviluppo per la rigenerazione urbana, in "Secondo Welfare", 2018.

7 LA GOVERNANCE TERRITORIALE ED IL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

La nuova dimensione “lariana” di intervento e l’ambizioso impianto strategico definito richiedono un nuovo disegno di **governance territoriale**. L’esigenza è promuovere una **partecipazione attiva di tutti i soggetti istituzionali e non** che possono contribuire alla crescita sostenibile del territorio di Como e Lecco, e al contempo garantire **il rispetto dei ruoli, delle competenze, la tempestività ed agilità di decisione ed intervento**.

La visione che ispira il Piano si riferisce al disegno di un’alleanza delle nuove Autonomie funzionali come motore dello sviluppo sostenibile: la necessità da un lato e l’opportunità dall’altro di cogliere la nascita della nuova camera come un’occasione per promuovere ed avviare questo processo è stata più volta argomentata.

Lo sviluppo è in primo luogo un fenomeno istituzionale, una costruzione consapevole degli attori territoriali. Oggi lo sviluppo dei territori può scaturire soprattutto dalla capacità di incorporare e utilizzare le economie dei flussi senza rinunciare alla coscienza di luogo. Questo significa che una priorità è rafforzare la capacità integrativa della sfera dei poteri intermedi.

Il Piano propone come motore di una nuova stagione di sviluppo un’ alleanza delle Autonomie funzionali, riferendosi non soltanto a quelle organizzazioni che sono tali anche dal punto di vista della normativa, come le Camere di Commercio o le Università, ma anche a tutte quelle organizzazioni che controllando reti del valore che, operano su una dimensione di area vasta, fungono da **nuovi corpi intermedi**, ovvero capaci di connettere territorio e internazionalità, luoghi ed economie dei flussi, producendo quei beni di sistema necessari per radicare una nuova possibile stagione di crescita: fondazioni, nodi della conoscenza, medie imprese internazionalizzate, incubatori, reti della cultura e del turismo.

In secondo luogo, **il Piano promuove una “strategia della cucitura”** ovvero tutte quelle azioni strategiche che mirano a ridurre i processi di polarizzazione del corpo sociale e del sistema produttivo in atto.

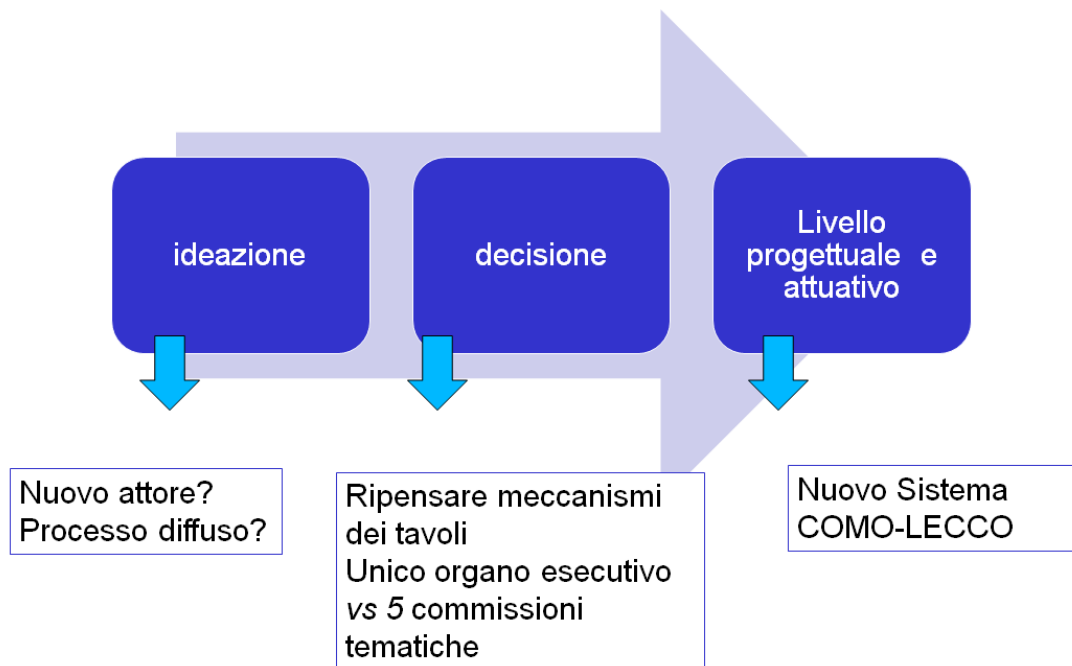
In questo contesto, la Camera accorpata sarà chiamata ad assumere un ruolo aderente al contenuto della Riforma più volte ricordato, raccogliendo la sfida di divenire una **Amministrazione 4.0** ed al tempo stesso di rafforzando il proprio sostegno proattivo verso tutte le imprese, alle più innovative alle cosiddette “imprese 1.0”.

La Nuova camera potrà in tal modo porsi come riferimento di un nuovo modello di P.A. e di *governance*:

- relazionandosi con le realtà più attive della *new economy*,
- accompagnando la nascita e la crescita di *start-up* innovative,
- sviluppando *soft skill* e mentalità “*service-oriented*”.

7.1 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE ED ATTUAZIONE DEL PIANO

Al fine di raggiungere obiettivi così ambiziosi, è necessario distinguere tre momenti in cui il processo programmatorio può prendere corpo, così da poter attribuire una forma, una responsabilità ed una modalità di funzionamento a ciascuna di dette fasi.



1. **L'ideazione.** A monte vi è il momento della raccolta delle idee, della prima loro valutazione e dello sviluppo delle progettualità in risposta ai bisogni del sistema territoriale, nel quadro di intervento delineato. La gestione di questa fase può essere connotata da un maggior grado di governo tecnico o da una maggior creatività ed ampiezza di coinvolgimento. La fase dell' ideazione può:
 - a. essere affidata ad **uno o più soggetti** (in numero limitato), che abbiano questa *mission*, siano dotati delle risorse, delle competenze tecniche ed organizzative per svolgere una funzione di ascolto sul territorio e di osservatorio esterno, siano in grado di raccogliere ed effettuare una prima valutazione di coerenza rispetto al piano e di fattibilità delle diverse idee/progettualità;
 - b. essere frutto di un **processo più aperto ed inclusivo**, che vede ciascun attore e operatore come possibile ideatore e sviluppatore di proposte progettuali; si tratterebbe di costruire una sorta di piattaforma permanente di ascolto e raccolta progettuale.
2. **La decisione.** La numerosità di attori che hanno competenza e ruolo rispetto ai diversi temi oggetto del Piano rende evidente la necessità di ripensare al meccanismo dei diversi (numerosi) tavoli presenti nei territori di Como e Lecco. Anche in questo caso, assumendo come condizioni necessarie l'agilità e rapidità di decisione, si possono individuare due modalità di lavoro una prima premia l'unitarietà del processo

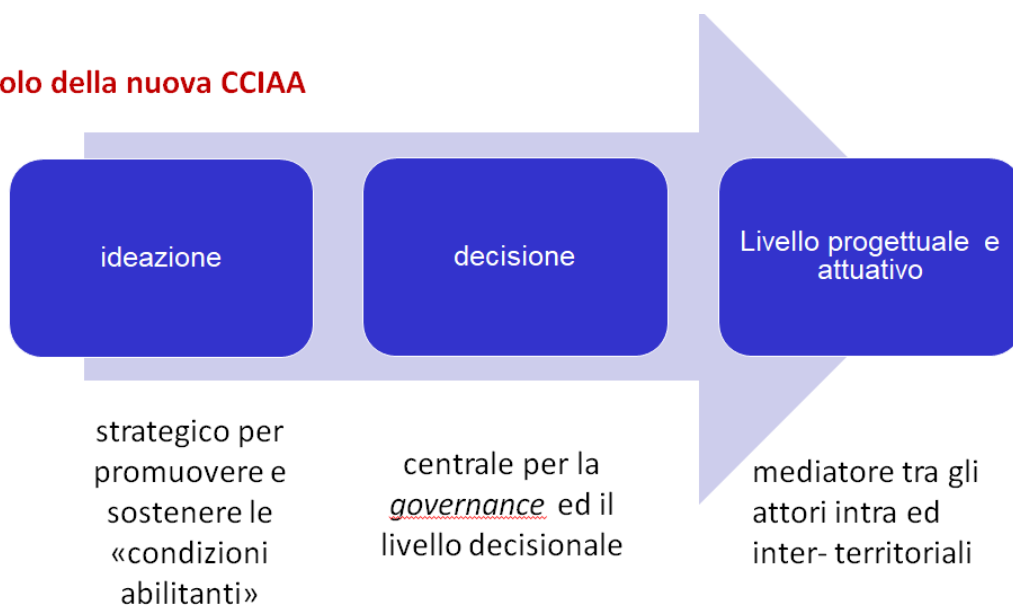
PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

decisionale, che la seconda che valorizza maggiormente le competenze specifiche a scapito della trasversalità e dell'integrazione tematica:

- a. **L'identificazione di un unico organo esecutivo**, cui viene riconosciuta (e informalmente delegata) il potere decisionale sulle priorità e sostenibilità delle diverse proposte progettuali, composto da un numero limitato di decisori. La legittimità e l'efficace funzionamento di tale "super-tavolo" troverebbe fondamento nell'autorevolezza, nella rappresentatività dei ruoli e delle personalità che lo comporrebbero;
 - b. **La creazione di 5 commissioni tematiche** -ipoteticamente una per ciascun ambito di intervento -, cui viene riconosciuta (e informalmente delegato) il potere decisionale sulle priorità e sulla sostenibilità delle diverse proposte progettuali per tema.
3. **L'attuazione.** Univoca è l'indicazione circa la titolarità e modalità di attuazione: si tratta di delineare il **Sistema Como-Lecco**, inteso come l'insieme degli attori e strumenti in grado di dare forza propulsiva e di interpretare lo sviluppo socio-economico del territorio, a partire dalle realtà partecipate dal nuovo Ente camerale. Il Sistema lariano è vivace e dinamico, e in parte ha avviato autonomamente -o sulla spinta del processo di accorpamento in corso- un percorso di integrazione che la nuova Camera potrà ulteriormente promuovere.

Il ruolo cui la nuova Camera accorpata è chiamata ad assumere è centrale e duplice: il ruolo di intermediazione e di connessione intra e inter-territorialesì integra con la necessità di essere attivatore dei processi e percorsi di costruzione, condivisione ed implementazione del Piano.

Il ruolo della nuova CCIAA



PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Tale ruolo si esplica in tutte le fasi del processo di *governance* delineato: quale prima (e unica) Istituzione “lariana” può presidiare ogni momento affinché siano catalizzate le energie verso le condizioni abilitanti e le idee motrici dello sviluppo, ed assicurate la valorizzazione delle specificità territoriali e la promozione delle complementarità.

La nuova Camera potrà:

- fornire l'indirizzo necessario alla fase di ideazione;
- adoperarsi per assicurare processi decisionali tempestivi;
- attivare gli attori del Sistema lariano, promuovendo la collaborazione e l'azione sinergica.

ALLEGATO 1: TRE PROGETTI DI SISTEMA

SMART LAND: COSTRUIRE LA PIATTAFORMA TURISTICO-MANIFATTURIERA

Il territorio di Como e Lecco presenta due grandi capitali territoriali che lo individuano rispetto ad altri sistemi territoriali: un patrimonio paesaggistico e culturale con buona attrattività turistica internazionale, una forte caratterizzazione industriale manifatturiera con nuclei di un *made in Italy* legato a valori culturali, di *design* e bellezza oltre che alla tecnologia. L'attività di ascolto ha fatto emergere indicazioni largamente condivise che vedono nello sviluppo di filiere turistico-culturali legate ai valori del paesaggio, del patrimonio storico, della cultura manifatturiera del "saper fare", un asse centrale del futuro sviluppo territoriale. Allo stesso tempo una delle criticità emerse con più frequenza riguarda la debolezza di ambiti di cooperazione e coordinamento trasversali ai settori, alle categorie, agli ambiti territoriali funzionali.

Ormai da tempo le politiche europee e nazionali puntano a mettere in relazione cultura, turismo e *Made*, puntando all'innovazione reciproca e trasversale (*cross fertilization*) tra: a) cultura intesa come patrimonio storico-ambientale ereditato; b) cultura come fonte di creatività e innovazione, come industrie culturali e creative, le quali possano diventare c) motore di innovazione, per rendere più competitivi altri settori produttivi, in modo particolare l'industria e l'artigianato manifatturiero del *Made in Italy*.

Su questo piano, come già accennato nel paragrafo dedicato alla valorizzazione dell'Economia Leggera (§par. 6.1), un progetto di Sistema può essere la promozione di un Distretto Culturale Evoluto nel territorio lariano, finalizzato a creare un partenariato di attori pubblici e privati che lavori sia alla connessione tra patrimonio culturale, industria culturale e filiere del *made in Italy*, sia alla creazione di cooperazione trasversale ai territori, mettendo a sistema le risorse e le reti, promuovendo una comunicazione coordinata verso l'esterno, in grado di coordinare le diverse azioni e priorità, mettere in relazione gli Assi Strategici del Piano, creare una condivisione tra gli attori su obiettivi di sviluppo.

Il Distretto Culturale Evoluto (DCE) può essere promosso da Enti regionali oppure da Enti territoriali o Autonomie funzionali o ancora da fondazioni. Nel contesto locale, il DCE potrebbe configurarsi come un partenariato avente come capofila la nuova Camera di Commercio in quanto Ente del territorio unificato, ma al quale dovrebbero partecipare anche enti e tavoli territoriali, i due capoluoghi, imprese, associazioni della società civile, rappresentanze. *Partner* importanti Regione Lombardia ed eventuali Fondazioni. Le linee di azione si articolerebbero, potenzialmente, in 3 direzioni:

- valorizzazione del patrimonio orientato alla promozione turistica e allo sviluppo dell'industria culturale e creativa;
- contaminazione e innovazione trasversale tra industria culturale e creativa e filiere manifatturiere, dell'*agrifood*, ecc.;
- Produzione di beni e risorse di sistema necessari allo sviluppo di un'economia turistico-manifatturiera integrata (capitale umano adatto, reti di connessione e mobilità, promozione territoriale integrata, ecc.)

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

Da segnalare che, sempre nella logica della progettazione strategica integrata, la Regione Lombardia ha approvato con L. 25 del 7 ottobre 2016 i Piani Integrati della Cultura (PIC), interventi finalizzati ad attuare, sia su scala territoriale che su tematiche prioritarie, azioni integrate e sinergiche di “promozione del patrimonio e della produzione culturale che promuovano processi di valorizzazione, consolidandone il legame con lo sviluppo economico e l’attrattività turistica”. Fondazione Cariplo ha anch’essa introdotto lo strumento dei PIC che nel corso del 2019 conosceranno un primo step di progettazione preliminare di fattibilità.

Le fonti di finanziamento possono dunque consistere in fondi su assi regionali FESR e FSE, bandi e politiche del mondo fondazionale.

Obiettivo principale del DCE è innescare processi di cooperazione territoriale su interventi di sistema, promuovere attività congiunte di *marketing* e promozione turistica e culturale internazionali, promuovere politiche che trasformino l’attrattività turistica in occasioni di accesso al mercato per filiere produttive territoriali, stimolare la crescita degli operatori turistici e culturali sul piano del capitale umano (competenze, *skills* professionali e imprenditoriali), promuovere eventi, *festival*, ecc. che diffondano la cultura della produzione e delle filiere del *made in Italy* come ulteriore fattore attrattivo. Soprattutto dovrebbe promuovere queste azioni in modo coordinato con una rete stabile tra settore culturale, settori produttivi, filiera della formazione e dei saperi.

In realtà tra gli oltre 80 Distretti Culturali operativi in Italia al 2015, le modalità organizzative sono molto varie. Un’esperienza interessante, utile da presentare scopo esemplificativo, è il Distretto Culturale Evoluto della Regione Marche, creato con Legge Regionale nel 2010 e operativo a partire dal 2013. Il DCE delle Marche ha due finalità principali: la prima promuovere cultura e creatività come *driver* di sviluppo del turismo culturale e sostenibile attraverso un forte utilizzo delle tecnologie di piattaforma; la seconda puntare a sviluppare progetti di *cross fertilization* in cui le industrie culturali e creative divengano motore di innovazione di distretti e filiere, ovvero favorire la connessione tra manifatturiero, creatività e turismo. Una delle *mission* del DCE è anche strutturare il mercato dei servizi di innovazione innovando la *supply-chain* del *made in Italy*. Dal 2013 il DCE ha articolato 17 iniziative in 42 azioni specifiche che spaziano dallo sviluppo di prodotti e servizi innovativi attraverso l’utilizzo delle tecnologie digitali nei comparti del *design*, dell’offerta turistica anche con la creazione di un marchio di qualità della regione Marche, del settore manifatturiero e artigiano, e alle performing art, coinvolgendo anche reti museali. Oltre all’innovazione trasversale di processo e di prodotto il DCE agisce come rete di alta formazione con l’*Adriatic Start-up School*, come incubatore per *start-up* e *spin-off* con due progetti dedicati all’innovazione d’impresa e del “fare impresa”.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

PROMUOVERE UN NUOVO “ECOSISTEMA DEL CREDITO”

Secondo progetto di Sistema di cui la nuova Camera di Commercio potrebbe porsi come promotore è la progettazione di un nuovo **ecosistema del credito in grado di garantire un costante flusso di risorse agli investimenti per l'innovazione e di ridurre il rischio di investimento**. Come già indicato nel capitolo dedicato alle condizioni di competitività dell'impresa, il percorso territoriale ha fatto emergere **“la debolezza di un livello intermedio del credito in grado di far fronte alle nuove esigenze di investimento, caratterizzato da competenze e logiche di valutazione del rischio di nuovo tipo, in grado di riprodurre fiducia e di canalizzare la ricchezza diffusa verso finalità produttive facendo leva su risorse di fiducia/reputazione di Istituzioni/attori del territorio”**. Una esigenza emersa in due direzioni: verso l'alto e verso il basso.

- verso l'alto, perché uno dei motori territoriali, le medie imprese internazionalizzate hanno necessità di nuovi flussi di capitali non speculativi per compiere un ulteriore salto di investimento al fine di prepararsi ad un livello di competizione globale che prevedibilmente nel prossimo futuro si innalzerà.
- verso il basso, verso la piccola e micro-impresa non solo manifatturiera ma terziaria per sostenerne le capacità di crescita e trasformazione tecnologica e produttiva.

Come già riportato nel Piano, **occorre perciò avviare un tavolo di confronto e progettazione riguardante la definizione di un nuovo modello di credito di territorio creando nuovi strumenti di partnership condivisione del rischio**. Questo può essere perseguito in due direzioni:

- **forme di credito non bancario** che riducano la dipendenza degli investimenti dal finanziamento a credito bancario. Le forme possono essere le più diverse: funzione del tavolo è dunque selezionare le forme più adatte a sperimentazioni sul territorio.
- **formulazione e sperimentazione di nuove forme di credito bancario fondate sulla condivisione di progetti, investimenti, rischi e idee da parte di tutti gli attori che possono essere coinvolti nel finanziamento del progetto di innovazione**: le banche, le imprese, i lavoratori, i risparmiatori, le Università/Centri di ricerca, i fornitori della filiera interessata, i consumatori, ecc. In sostanza, una forma di *equity* allargato all'intera filiera del valore.

PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA
Febbraio 2019

SOSTENERE LE NUOVE FORME DI IMPRESA ORIENTATE ALLA CRESCITA E ALLA SOSTENIBILITÀ

Il terzo progetto di Sistema intende affrontare il tema delle forme e le modalità attraverso cui l'apparato imprenditoriale si rigenera e si riproduce. Dal percorso territoriale e dalle analisi riportate nel documento, è emersa la necessità di accompagnare e sostenere l'evoluzione e il cambiamento della forma-impresa soprattutto nel mondo delle MPMI verso obiettivi di rafforzamento organizzativo e occupazionale, di innovazione di processo e prodotto, di trasformazione nelle caratteristiche dell'imprenditorialità. In un processo di lungo periodo la capacità delle economie territoriali di creare nuove imprese si è ridotta; e tuttavia non è scomparsa. Il territorio per quanto in forma più indebolita rimane lo spazio entro cui si genera la riproduzione della forma-impresa. Finché si generano nuove imprese ciò significa che nel territorio elementi favorevoli in termini di ambiente e di prossimità per l'iniziativa economica.

Occorre promuovere da parte della nuova Camera di Commercio un gruppo di lavoro e un percorso, in condivisione con le Associazioni di rappresentanza, che:

- a) inquadri caratteristiche, opportunità e debolezze delle nuove imprese che si generano;
- b) metta a fuoco il tema del lavoro nelle nuove imprese;
- c) ne selezioni quelle più orientate all'innovazione, alla resilienza e alla crescita;
- d) formuli nuove *policies* non solo per sostenere questo segmento di nuove imprese, ma soprattutto per accompagnare l'evoluzione delle imprese più "tradizionali" verso una nuova forma di impresa "sostenibile".

Si propone perciò di mettere a fuoco, sia nel manifatturiero che nel terziario, due segmenti di imprese: a) il segmento di nuove MPMI caratterizzate da imprenditoria con nuove caratteristiche, da un modello di impresa che punta a raggiungere la soglia almeno della fascia 10-50 addetti, che costruisce una formula imprenditoriale innovativa fondata sul *mix* tra competenze e forme tradizionali e saperi/tecnologie innovative-manageriali; b) segmento di MPMI non di nuova costituzione ma che hanno introdotto innovazioni sul piano della formula imprenditoriale (saperi, *leadership*, forza lavoro, ecc.) che del processo produttivo e/o del prodotto.

ALLEGATO 2: L'OPINIONE DELLE ÉLITE TERRITORIALI

Nell'ambito del percorso di ascolto attivato per il Piano Strategico è stato attivato un sondaggio *online* rivolto ad un campione di personalità ricoprenti ruoli direttivi nel mondo della politica territoriale, delle Autonomie funzionali, delle rappresentanze economiche. L'indagine ha riguardato sia i temi dello sviluppo territoriale, che le possibili funzioni della nuova *governance* dell'area e della Camera di Commercio unificata³⁹. Il campione dei rispondenti si compone prevalentemente di dirigenti del mondo imprenditoriale (24,4 %), delle Associazioni di rappresentanza (33,4 %) e del mondo delle Istituzioni, suddiviso tra Autonomie funzionali (13,3 %) e personalità della politica territoriale (20 %).

Un primo blocco di domande⁴⁰ ha chiesto ai rispondenti di evidenziare la propria visione delle criticità che caratterizzano il sistema produttivo e più in generale il sistema sociale dei due territori. Evidenziando dunque quali dovrebbero essere le questioni a cui porre attenzione.

- Le prime tre criticità principali del sistema d'impresa? Scarsa attitudine alla cooperazione tra imprese (47,5%), difficoltà nel ricambio generazionale (40%), insufficiente propensione agli investimenti in capitale umano (30%)
- Criticità del sistema territoriale? Insufficiente dotazione infrastrutturale di comunicazione (40%), difficoltà di reperimento di risorse umane qualificate (35%), dimensione ridotta delle imprese (30%).
- Le attività da promuovere? Per l'80 % turismo, cultura ed eventi, servizi alla persona, sociale e sanità (35%), tessile e meccanica (27,5%)
- Gli attori più rilevanti per lo sviluppo? Università e Centri di ricerca/trasferimento tecnologico (70 %); medie imprese *leader* (47,5%) micro e piccole imprese (37,5%).

Un secondo blocco di domande ha cercato di raccogliere indicazioni su due tematiche: mentre la prima domanda ha riguardato le risorse strategiche sulle quali il territorio lariano dovrebbe puntare per rafforzare la sua attrattività esterna, la seconda era volta a raccogliere spunti ed orientamenti del campione di *élite* locali riguardo le tematiche strategiche sulle quali la nuova Camera dovrà puntare per promuovere il futuro sviluppo territoriale.

- Quali sono le risorse strategiche, i vantaggi competitivi su cui puntare per aumentare l'attrattività? Vantaggi posizionali rispetto ad assi comunicazione/infrastrutture (45%), a pari merito qualità della vita e dell'ambiente

³⁹ Le personalità che hanno aderito all'iniziativa compilando il questionario sono state 44 distribuite in eguale misura tra Como (48,9 % del campione) e Lecco (51,1 %).

⁴⁰ Tutte le percentuali qui riportate sono superiori a 100 perché le domande del questionario davano possibilità di scegliere da due a tre modalità di risposta.



PIANO PER LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO DELL' AREA LARIANA

Febbraio 2019

(paesaggio, bellezza, ecc.); presenza di centri di ricerca e innovazione di qualità (40 %), istituti di formazione e capitale umano specializzato (30%)

- Infine su quali tematiche strategiche la nuova Camera di Commercio dovrebbe puntare? Turismo e cultura (47,5%); ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico (45%), sostegno alla infrastrutturazione a rete (digitale, mobilità, 42,5%).