



*Con il contributo di*

  
***Confartigianato***  
SERVIZI FVG SRL

GRAZIANO LORENZON

**IL FUTURO È GIÀ PASSATO**  
**IL RUOLO DEI TERRITORI**  
**NEI PROCESSI DI SVILUPPO, RIDISEGNARLI**  
**PER INTRAPRENDERE IL VIAGGIO**  
**VERSO LA SOCIETÀ DIGITALE SOSTENIBILE**

*Prefazione di*

**ALBERTO FELICE DE TONI**

*Postfazione di*

**GRAZIANO TILATTI**





ISBN  
979-12-5994-340-8

PRIMA EDIZIONE  
ROMA 5 AGOSTO 2021

*A Francesco, mio padre, il cui ricordo vive in me*



# INDICE

- 11 *Prefazione*  
di ALBERTO FELICE DE TONI
- 21 *Introduzione*
- 37 *Capitolo I*  
L'approccio dello sviluppo locale nella teoria economica  
1.1. Ripensare l'economia, 37 – 1.2. Le teorie economiche: una  
breve sintesi, – 1.3. Il pensiero economico classico: ancora una teoria  
d'avanguardia, 60 – 1.4. Il sopravvento delle teorie dominanti, 67 – 1.5.  
L'eterogeneità del pensiero marginalista, 71 – 1.6. L'ortodossia economica  
vs l'eterodossia , 78 – 1.7. Dalle leggi della meccanica ai principi della  
termodinamica, 85 – 1.8. Una prima lettura della circolarità e dello  
sviluppo sostenibile attraverso le teorie economiche, 95 – 1.9. Alcune  
considerazioni di sintesi, 98
- 101 *Capitolo II*  
Dai paradigmi dell'industria fordista all'ascesa del capitalismo molecolare  
2.1. Alcuni principi, 101 – 2.2. Il declino dell'organizzazione della  
produzione fordista e i suoi impatti spaziali, 103 – 2.3. Le origini della  
terza rivoluzione industriale, 107 – 2.4. Localismo vs globalizzazione,  
108 – 2.5. La rilettura dei distretti industriali da parte degli studiosi  
italiani, 110 – 2.6. La definizione dei cluster e di piccole e medie  
imprese, 120 – 2.7. I principali modelli interpretativi dei cluster, 130

– 2.8. Appunti per una transizione verso nuovi modelli di eccellenza: ecosistemi di innovazione, 134 – 2.9. I sistemi territoriali e lo sviluppo locale nell'epoca della globalizzazione, 146 – 2.10. Alcune considerazioni di sintesi, 158

### 163 Capitolo III

Le ragioni del passaggio dalla società orizzontale a quella circolare

3.1. Una breve introduzione, 163 – 3.2. I limiti dell'economia lineare, 170 – 3.3. L'economia circolare e il processo di transizione dall'economia lineare, 175 – 3.4. Dalla green economy all'economia circolare, 196 – 3.5. La nuova visione dello sviluppo circolare, 215 – 3.6. Promozione dell'innovazione e degli investimenti, 232 – 3.7. Quando l'innovazione porta al successo: descrizione di alcuni case study, 235

### 247 Capitolo IV

La dimensione territoriale dello sviluppo tra competitività e sostenibilità nell'era digitale

4.1. Una sintesi introduttiva, 247 – 4.2. Mega trend globali e influenze sul game changer, 261 – 4.3. Sviluppo locale e identità territoriale in un contesto globale, 282 – 4.4. La dimensione locale e le leve per lo sviluppo sostenibile, 285 – 4.5. La dimensione territoriale della competitività e i vantaggi localizzativi, 288 – 4.6. Natura e dimensione del progresso tecnologico, 298 – 4.7. La transizione dalla fabbrica meccanizzata a quella connessa, 307 – 4.8. Le dimensioni smartness, 312 – 4.9. La divisione del lavoro in era digitale, 359 – 4.10. Idee, opportunità, sviluppo: come riprogettare una rinascita industriale nel quaternario, 385 – 4.11. Quando l'innovazione porta al successo: descrizione di alcuni case study, 388

### 409 Capitolo V

Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

5.1. Una riflessione introduttiva, 409 – 5.2. L'Agenda sottende un progetto di riforma, 416 – 5.3. La transizione riemerge ad ogni cambio di paradigma, 446 – 5.4. L'economia digitale e lo sviluppo sostenibile: le scelte da fare, 451 – 5.5. Globalizzazione, economia della conoscenza e sostenibilità, 456 – 5.6. Le ragioni del superamento del concetto di rifiuto, 466 – 5.7. Finanza sostenibile e sviluppo locale, 470



- 473 Capitolo VI  
Quarta rivoluzione industriale e implicazioni di policy  
6.1. Un'introduzione alla bipolarità delle teorie economiche dominanti, 473 – 6.2. Alcune considerazioni preliminari: una riflessione etimologica, 488 – 6.3. Comprendere le sfide tecnologiche per districarsi nel labirinto delle politiche, 499 – 6.4. La multidimensionalità della governance, 505 – 6.5. I rischi per lo sviluppo sostenibile: dal capitale paziente al capitalismo della sorveglianza, 507 – 6.6. Prospettive di sviluppo locale e il ruolo delle strategie dell'Unione europea, 541 – 6.7. Un'analisi del contesto per disegnare nuove politiche di sviluppo sostenibile, 545 – 6.8. Una breve riflessione sugli indirizzi strategici dell'Unione europea, 554 – 6.9. Le rubriche del Quadro finanziario pluriennale: le politiche della programmazione 2021–2027, 563 – 6.10. Le politiche a sostegno della transizione digitale e allo sviluppo sostenibile, 568 – 6.11. Programmazione integrata e riorganizzazione interna: un modello da perseguire, 574 – 6.12. Le politiche a sostegno della transizione al modello digital–green, 577 – 6.13. La politica di sviluppo sostenibile nell'era digitale, 584 – 6.14. I campi della meridiana dello sviluppo nel policy making, 602 – 6.15. Alcune raccomandazioni, 639
- 643 *Conclusioni*
- 653 *Postfazione*  
di Graziano Tilatti
- 655 *Bibliografia*



## PREFAZIONE

### **Come vincere la sfida della sostenibilità**

Nel nostro tempo, dominato da dibattiti confusi e sopra le righe, leggere questo libro può essere un antidoto utile a recuperare uno sguardo realistico e pragmatico sulle priorità dei problemi da affrontare e sulle cose che possono e devono essere fatte, per trovare ad essi soluzioni sostenibili: non effimere, non gridate, non strumentali. Questo è lo stile di Graziano Lorenzon che conosco personalmente da oltre vent'anni e che apprezzo professionalmente e scientificamente.

La crisi finanziaria del primo decennio del secolo, e la pandemia da Covid-19, poi, hanno infatti focalizzato l'attenzione degli analisti e dei *policy maker* sulla ricerca di soluzioni immediate a problemi emergenti, di sopravvivenza, schiacciati su un orizzonte di breve o brevissimo periodo. La difesa dell'esistente, in risposta al "cigno nero" del *lockdown* imprevisto, ha progressivamente condizionato la comprensione e l'azione degli attori coinvolti.

A partire dalle imprese, certo, ma investendo anche la logica adottata dalle istituzioni (europee, nazionali, locali), dalle banche, dai soggetti attivi negli ecosistemi territoriali, dai lavoratori, consumatori e cittadini. Ma — come l'autore ci ricorda in modo ricorrente nei diversi capitoli del libro — un approccio difensivo, focalizzato sul breve termine e legato all'assistenza delle aziende in crisi, è incompatibile con il fatto di trovarsi in una transizione che

cambia in modo rapido e radicale il mondo preesistente, in tutti i suoi aspetti<sup>(1)</sup>.

Uscendo dalla pandemia del Covid-19, la parola “ripartenza” nasconde un’ambiguità a cui finora si è fatto poca attenzione: se ci si limita a “ripartire”, l’idea conseguente è di continuare ad operare come prima, con i modelli di business, i sistemi di gestione, le conoscenze e le relazioni pre-2019. Ma, e qui il libro di Lorenzon non lascia spazio alle ambiguità possibili, la storia della tecnologia è ormai andata avanti in modo esponenziale, imponendo cambiamenti che richiedono di uscire non solo dal presente, ma anche dalle pre-esistenze. Inventando nuovi modi di vivere e di lavorare, nella logica della *open innovation*.

La rivoluzione del capitalismo immateriale, alimentata dalla digitalizzazione, e l’esigenza di recuperare uno sviluppo di tipo sostenibile, alimentandosi reciprocamente<sup>(2)</sup> stanno cambiando molti degli elementi chiave che il sistema produttivo e sociale attuale ha ereditato da due modelli storici del Novecento oggi superati o da superare: il fordismo, per certi versi; e il capitalismo flessibile, per altri. Due esperienze che hanno creato regole, ecosistemi, ideologie, gerarchie oggi sempre più conflittuali rispetto alle esigenze di organizzazione di un capitalismo in transizione, incamminato lungo la traiettoria della rivoluzione digitale e della ricerca della sostenibilità. Il futuro che ci attende non può aspettare più di tanto: come dice il titolo del libro, esso è già qui, e rischia di essere già “passato” nel momento in cui la nostra consapevolezza delle cose prende forma, con un ritardo che è necessario ridurre al minimo possibile.

Bisogna dunque uscire dalla contraddizione tra passato e futuro, che sta già avendo effetti paralizzanti in un sistema, come quello italiano, in cui la forza vitale della tradizione ha innervato la cultura delle imprese e dei luoghi<sup>(3)</sup>. E in cui, dunque, bisogna re-inventare non solo i modelli di business delle imprese, adottati finora, ma anche mobilitare le identità individuali e collettive esistenti nei territori per sperimentare il nuovo, sia nella sua declinazione di rivoluzione produttiva che in quella della sostenibilità da affiancare alle innovazioni digitali. È un processo che, come l’autore sottolinea, va guidato adottando prospettive adatte ai processi di globalizzazione in corso, che richiedono iniziative a livello mondiale, europeo e nazionale, ma avendo la capacità di calare le diverse iniziative intraprese in una progettazione dello sviluppo locale che deve assumere forme consone alle specifiche *capabilities* dei territori e alla cultura in essi sedimentata dalla storia.

---

(1) Paragrafo 6.1, pag. 256.

(2) Introduzione, pag. 6.

(3) Paragrafo 5.4, pag. 243.

Per farlo, Lorenzon propone una impostazione diversa da quella — qualche volta gerarchica e qualche volta discretamente anarchica — adottata di fatto in molte esperienze di transizione reale (non in quella immaginaria in cui tutto diventa compatibile). Sollevandosi sopra l'orizzonte degli interessi divergenti e delle convenienze immediate, l'autore sostiene che si deve partire dalla *visione del futuro* che gli attori in gioco credono possibile e desiderabile. E per il quale sono disposti ad uscire dalla trappola dei compromessi al ribasso e a breve termine.

Questa visione del futuro — se adottata consapevolmente e in modo condiviso — è l'unico mezzo di cui disponiamo per gestire in modo responsabile l'Antropocene, ossia un processo in cui l'uomo sta sostituendo, con le sue iniziative (non sempre coerenti), la logica implicita nella natura e sedimentata, nel corso dei secoli, nella coerenza degli ecosistemi prodotti dall'evoluzione biologica<sup>(4)</sup>.

Se guardiamo il presente e il breve termine, questa de-costruzione e ri-costruzione del mondo appare preda di interessi conflittuali e di obiettivi contingenti che separano lo sviluppo dalla sostenibilità, contrapponendoli. Solo se si amplia in modo consapevole l'orizzonte adottato da ciascuno — considerando anche il punto di vista degli altri soggetti e guardando al lungo termine — sviluppo e sostenibilità possono essere ricongiunti a diventare parti sinergiche di una traiettoria di cambiamento che li rafforza reciprocamente. In altre parole, solo la visione del futuro verso cui si intende andare, accettando i sacrifici e i rischi conseguenti, consente a ciascun attore di mettere al centro della scena l'idea di un uso efficiente delle potenzialità tecnologiche emergenti lungo la traiettoria della digitalizzazione, accompagnata da quella di un'attenzione prioritaria e anticipata alla sostenibilità (economica, ambientale, sociale) delle soluzioni di volta in volta adottate. E che, per quanto abbiamo detto, dovranno essere diverse e sperimentali, da caso a caso.

La visione dello sviluppo digitale/sostenibile (il cosiddetto digital-green) a cui il libro dà forma nei diversi capitoli si organizza su quattro idee di fondo caratterizzate da altrettante parole chiave: complessità, visione, politiche, circolarità.

---

(4) Introduzione, pag. 7.

## Creare valore esplorando la complessità

Man mano che la transizione va avanti, l'irrompere del nuovo aumenta la complessità — in termini di varietà, variabilità, interdipendenza e indeterminazione — del mondo in cui operano le imprese e gli altri soggetti in campo. In questo processo, l'aumento della complessità finisce per contrapporre, nell'immediato, interessi e concezioni differenti, imponendo a ciascuno delle semplificazioni arbitrarie che, privilegiando il proprio punto di vista, generano ideologie contrapposte. Ai *tecno-ottimisti*, per i quali il cambiamento imposto dalle tecnologie va bene comunque, si contrappongono i *neo-luddisti*, che vedono nella tecnologia un male da evitare, con tutti i mezzi regolatori possibili<sup>(5)</sup>.

Chi preferisce delegare all'automatismo di mercato le scelte di cambiamento da fare, contrappone il suo impianto neo-liberista a quello protezionista o regolatore che invece cerca di imporre scelte difensive o gestite dall'alto<sup>(6)</sup>. In realtà, nella *noosfera*<sup>(7)</sup> che congiunge la produzione immateriale con il *sense-making* degli attori connessi fisicamente dal territorio e idealmente dalla rete digitale contano certo i *megatrend* tecnologici, ma contano altrettanto le *capability* diffuse che alimentano la diversificazione creativa dei percorsi di futuro progettati da ciascuno, uscendo dalla trama delle differenze produttive e culturali ereditate dal passato.

Ogni territorio, inoltre, vede il proprio spazio di vita e di azione minacciato dalla globalizzazione che promuove le capacità competitive e la cultura di altri territori, in un gioco di tutti contro tutti che determina atteggiamenti difensivi, tentativo di frenare il cambiamento in essere, con scarse possibilità di successo almeno nel medio-lungo periodo.

La complessità, invece, come Lorenzon indica con convinzione<sup>(8)</sup>, deve essere utilizzata come risorsa capace di generare valore, sia attraverso la ri-personalizzazione dei prodotti, dei processi e dei significati, sia attraverso la diffusione a scala mondiale delle *capabilities* economiche e operative, una volta riservate solo a chi stava al centro del sistema e alle organizzazioni dotate di potere.

A tal fine, non basta mediare tra le parti in conflitto. Bisogna invece disegnare insieme un percorso di co-investimento sul futuro<sup>(9)</sup>, imparando a

---

(5) Paragrafo 6.3, p. 268.

(6) Paragrafo 6.1, pag. 260.

(7) Introduzione, pag. 9.

(8) Paragrafo 6.7, p. 293.

(9) Paragrafo 6.13, p. 316.

estrarre valore dall'espansione della complessità in tutte le sue forme (ordinata, governabile e libera), sviluppando una progettazione del proprio futuro che risponde alla propria differenza di valori e di capacità.

### **Una visione condivisa di futuro come motore del cambiamento**

Il nuovo spazio di azione che, nel corso della transizione tecnologica in corso (digitale, ma non solo), possono acquisire i *soggetti attivi* che scelgono di mobilitarsi, in modo condiviso, elaborando una visione e una progettazione del futuro.

Il futuro possibile, secondo l'autore, non è infatti frutto dell'azione di automatismi non-responsabili (come è implicito nella visione neo-liberista) né può essere imposto da rapporti di potere pre-esistenti, come suggeriva la logica fordista. E non si coagula nel ristretto campo della prossimità territoriale, come veniva dato per scontato dalla cultura del capitalismo flessibile, ancorato ai distretti industriali immersi, ciascuno, nella sua specificità e storia.

Il futuro possibile, al contrario, nasce dalle iniziative di progettazione condivisa messe in campo dai soggetti che adottano una visione del futuro, in cui i diversi interessi sono resi compatibili e lo sviluppo viene declinato in modo sostenibile. Dunque, molte delle teorie e visioni del mondo provenienti dal Novecento, sopravvissute finora, sono in tale dialettica "sbriciolate"<sup>(10)</sup> dall'incedere oggettivo della tecnologia e dal tentativo consapevole di guidarla, da parte di nuclei più o meno forti, più o meno "visionari" di soggetti attivi, presenti nei vari territori e nei vari campi di azione.

Il problema vero, per attivare questo processo di convergenza verso progetti comuni, è quello di rendere gli attori in gioco consapevoli della partita che stanno giocando, in presenza di una transizione non solo veloce, ma dirompente, tale da scardinare l'esistente senza costruire, in sostituzione, un sistema alternativo coerente.

### **Da politiche gerarchico-verticali a politiche dialogico-collaborative**

Le *politiche* così tornano ad essere l'elemento decisivo per dare senso e finalizzazione alla transizione, sfuggendo agli esiti anarchici o autoritari che

---

(10) Introduzione, pag. 7.

essa implicitamente sollecita. Non si tratta solo di supplire ai vari “fallimenti del mercato” che insorgono nei diversi campi, ma di dare indirizzo e senso condiviso al procedere delle convenienze che emergono caso per caso, senza un ordine precostituito e dotato di senso.

Dallo *Stato erogatore* bisogna oggi passare allo *Stato innovatore* o almeno co-innovatore<sup>(11)</sup>. Il nuovo ruolo di indirizzo e di mobilitazione consapevole dell’intelligenza sociale (distribuita tra i diversi attori) assegna allo Stato una funzione che non è più soltanto di supplenza, ma che è semmai di sollecitazione delle forze positive in gioco, sia sul piano della comprensione di quanto sta accadendo che su quello della ricerca di fini condivisi, capaci di ricongiungere sviluppo e sostenibilità.

E qui si incontra una difficoltà di fondo, più volte sottolineata nel corso dei diversi capitoli del libro: la difficoltà di mettere in azione un baricentro politico dotato di potere sufficiente per esercitare un’azione efficace di *Government* (gerarchico) sugli interessi in gioco. Lo Stato nazionale, che nel Novecento (fordista) svolgeva questo ruolo di programmazione in grado di indirizzare i percorsi dei diversi soggetti in campo, ha perso nel corso della transizione digitale potere e capacità di indirizzo, non solo perché deve operare in un mercato globalizzato dove la sovranità nazionale trova forti limiti di operatività, ma anche perché ha ormai delegato una quota crescente di responsabilità all’Unione Europea, da una parte, e alle autonomie regionali e locali, dall’altra.

Inoltre, l’Occidente — che in precedenza esercitava una riconosciuta centralità, rispetto agli altri paesi del mondo — si è avviato lungo una parabola i cui deve dividere questo ruolo con altre importanti potenze (la Cina, la Russia ecc.) — che ne limitano il campo di azione, anche per effetto dei conflitti interni al suo campo geopolitico che ogni tanto esplodono in modo poco controllato.

Mancano insomma istituzioni geopolitiche mondiali che possano ordinare i comportamenti di mercato dettati dalle convenienze di parte e da scarsa sensibilità verso i problemi chiave di lungo periodo: la sostenibilità ambientale, le disuguaglianze crescenti, la delega crescente delle relazioni sociali ed economiche ad automatismi predittivi privi di responsabilità sui risultati.

Di qui la rilevanza assoluta, sostenuta nel libro, delle politiche di condivisione progettuale che nascono dal basso, nei territori, e che mirano a consolidare le idee collettive emergenti dalle relazioni tra soggetti consapevoli

---

(11) Paragrafo 6.5.5 p. 284.



per la valorizzazione non solo delle potenzialità produttive, ma anche del patrimonio culturale locale<sup>(12)</sup>. Bisogna insomma passare dall'idea del *Government* (gerarchico-verticale), divenuto impossibile, a quella di una *Governance* dialogica e collaborativa<sup>(13)</sup>, che si impegni ad allineare i diversi interessi in campo lungo una traiettoria di transizione verso il futuro.

Il *livello regionale* delle *policy* diventa in questo senso cruciale, perché seguendo Amartya Sen, Lorenzon indica nella mobilitazione delle *capabilities* diffuse (in primo luogo nel territorio) la chiave per andare avanti nella transizione che ricongiunge sviluppo e sostenibilità. Ovviamente facendo leva non solo sulle intenzioni, ma anche sui risultati che vanno misurati e riconosciuti attraverso adeguati indicatori di *policy*, diversi da quelli usati comunemente (collegati al PIL<sup>(14)</sup>).

## L'economia circolare per la sostenibilità

La misurazione dei risultati deve tenere conto delle *nuove scarsità*, emergenti dai criteri di sostenibilità ed espressi nella logica dell'*economia circolare*, in cui ogni processo viene misurato non solo per gli oggetti e le prestazioni immediatamente utili che genera a favore dell'*user*, ma anche per le risorse (ambientali ad esempio) che distrugge o che rende scarse nel lungo periodo<sup>(15)</sup>.

Man mano che l'economia materiale del passato diventa economia immateriale (che genera valore attraverso conoscenze utili, significati condivisi e relazioni positive), la digitalizzazione diventa utile per gestire una visione circolare del capitalismo in essere, che deve essere guidata verso la sostenibilità, accettando i costi di *switch* dall'esistente ad altro e gli investimenti richiesti in infrastrutture di grande peso: reti comunicative, logistiche ed energetiche, sistemi di vita urbana, servizi collettivi di ri-uso dei rifiuti e di rinnovamento dell'ambiente utilizzato nella produzione ecc.

Inoltre, perché il processo di riconversione possa andare avanti, bisogna farsi carico dei crescenti spazi che il cambiamento in essere lascia alla crescita delle *disuguaglianze* tra persone, luoghi, settori, generazioni ecc.<sup>(16)</sup>

---

(12) Introduzione, pag. 9.

(13) Introduzione, pag. 12.

(14) Introduzione, pag. 10.

(15) Paragrafo 5.5, pag. 244.

(16) Paragrafo 5.5, pag. 249.

## Azioni oltre il liberismo e il protezionismo

Questo insieme di cose è stato recepito solo in parte, e in modo diseguale, dai *policymaker* che operano ai diversi livelli, da quello europeo a quello locale. L'Europa ha cominciato a riposizionare le proprie politiche adottando il binomio digitalizzazione e sostenibilità ambientale, attraverso un *green deal* europeo che possa indirizzare anche i progetti di intervento a livello nazionale e locale<sup>(17)</sup>. Si tratta di seguire strade nuove, diverse da quelle che in passato hanno contrapposto liberismo e protezionismo, o che hanno privilegiato la difesa di settori in crisi.

Del resto la Quarta Rivoluzione Industriale è già tra noi, e impone cambiamenti importanti non solo sul terreno della digitalizzazione, ma un po' su tutti i campi del progresso tecnologico attuale: biotecnologie, genomica, energie rinnovabili, nuovi materiali, nanotecnologie, robotica, scienze cognitive<sup>(18)</sup>.

Questo vale non solo per i grandi spazi della nuova economia globale, ma anche per i singoli territori, che devono divenire degli *hub* della conoscenza capaci di integrare livello locale, livello nazionale e livello internazionale, attraverso una appropriata capacità di comunicazione, che mette insieme dialoghi interpersonali diretti e reti lunghe<sup>(19)</sup>.

In questa trama, la digitalizzazione — nota l'autore — non favorisce soltanto la standardizzazione dei dispositivi e dei codici digitali, dominata dalle reti lunghe e monopolistiche, ma lascia spazio anche allo sviluppo dell'intelligenza periferica, purché scelga di organizzarsi e di investire sul futuro, curando gli investimenti nelle nicchie e nella personalizzazione delle conoscenze e dei prodotti. Ma anche organizzando il proprio ecosistema in modo che possa essere sostenibile, nell'interesse dei singoli e della comunità locale.

Bisogna a tal fine investire sui beni comuni locali<sup>(20)</sup>, curando di mettere in campo non solo “capitali pazienti” che abbiamo a cuore le dinamiche di lungo periodo, ma anche capitali capaci di valorizzare e rinnovare la cultura locale, mettendo in sinergia sul territorio i capitali fissi con i capitali immateriali, a partire dal capitale umano disponibile in ciascun luogo. Conta a questo fine non solo la continuità col passato, quanto la contaminazione col nuovo e l'apporto differenziale ottenuto con l'attrattività, che richiama

---

(17) Paragrafo 6.1, pag. 256.

(18) Paragrafo 6.2, pag. 264.

(19) Paragrafo 6.2, pag. 267.

(20) Paragrafo 6.5, pag. 275.

in loco competenze e idee provenienti dall'esterno. Solo in questo modo, l'ecosistema locale può qualificarsi come attore dello sviluppo, ma anche come *influencer* dei livelli istituzionali con cui entra in relazione (le altre regioni, lo stato nazionale, il sistema europeo).

Le politiche industriali che ne derivano devono rimuovere le asimmetrie informative e conoscitive tra i soggetti in gioco, a partire dalle relazioni oggi precarie tra banche finanziatrici e imprese che dovrebbero investire sul futuro<sup>(21)</sup>. Bisogna allo scopo fare squadra tra le istituzioni, il sistema produttivo, la finanza, la ricerca e il mondo del lavoro. Utilizzando tutta una serie di interventi di sostegno a ciò finalizzati: compartecipazione ai costi, garanzie di accesso al credito, facilitazioni per gli startup e per la raccolta di capitale di rischio finalizzata all'innovazione<sup>(22)</sup>.

Andando oltre la logica dell'emergenza, si tratta di mettere in relazione — in forme nuove e sperimentali — le risorse economico-culturali della comunità locale (spesso latenti e poco riconosciute) con progetti condivisi che fanno leva sulle nuove opportunità della transizione, curando al tempo stesso la sostenibilità degli ecosistemi coinvolti<sup>(23)</sup>. E superando in tal modo la logica settoriale e gerarchica che ha caratterizzato molto degli interventi precedenti, per concentrarsi sulla formazione di nuovo capitale umano, di nuovi progetti di ricerca di innovazione, di coesione sociale in ambito territoriale, con investimenti rilevanti sul terreno dell'attrattività territoriale e delle politiche sociali (disuguaglianze, ripensamento del welfare di matrice fordista ancora in essere, ecc.)<sup>(24)</sup>.

## Una bussola per trovare la giusta rotta

Le indicazioni conclusive del libro rimandano a temi fondamentali per le *policy* da seguire: partire dalle identità locali e dalle vocazioni progettuali presenti, declinate sul futuro, in una dimensione condivisa di integrazione dello spazio globale (con le sue minacce e opportunità) e dello spazio di prossimità, locale o metropolitano. L'imprenditorialità che ha radici nel territorio è ovviamente una leva fondamentale per andare avanti in questa direzione, assieme al capitale umano da riconvertire e rafforzare attraverso l'istruzione e la formazione, adeguate al nuovo contesto in cui gli uomini-

---

(21) Paragrafo 6.12, pag. 310.

(22) Paragrafo 6.12, pag. 311.

(23) Paragrafo 6.14, pag. 324.

(24) Paragrafo 6.14.4, pag. 339.

ni dovranno operare. Ma quello che conta è soprattutto la disponibilità di tutti — imprese, persone, istituzioni, comunità — di lavorare nella sperimentazione attiva e condivisa del nuovo, facendo gli investimenti e assumendo i rischi conseguenti.

Non si tratta affatto di cose scontate. Al contrario, per chi ha qualche pratica di gestione delle *policy* ai diversi livelli, è abbastanza evidente come spesso manchi la sufficiente attenzione alla visione del futuro possibile, alle pratiche che possono portare alla sua condivisione a scala locale, nazionale ed europea, alle contraddizioni tra sviluppo e sostenibilità che inevitabilmente si incontrano lungo il cammino e che vanno previste e corrette per tempo, senza aspettare le conseguenze catastrofiche che ne possono derivare.

Poiché questo è lo stato attuale delle cose, la lettura di questo libro — vasto, approfondito e articolato — ci regala una bussola essenziale per trovare la giusta rotta della navigazione, disegnando un porto di arrivo che aiuti a scoprire anche le giuste soluzioni e i giusti compromessi quando ci si trova di fronte a conflitti o ostacoli che sembrano insuperabili.

Udine, 31 Luglio 2021

ALBERTO FELICE DE TONI

Professore di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università di Udine, direttore scientifico di CUOA Business School, presidente della Scuola Superiore della Difesa e membro dell'Accademia Europaea.