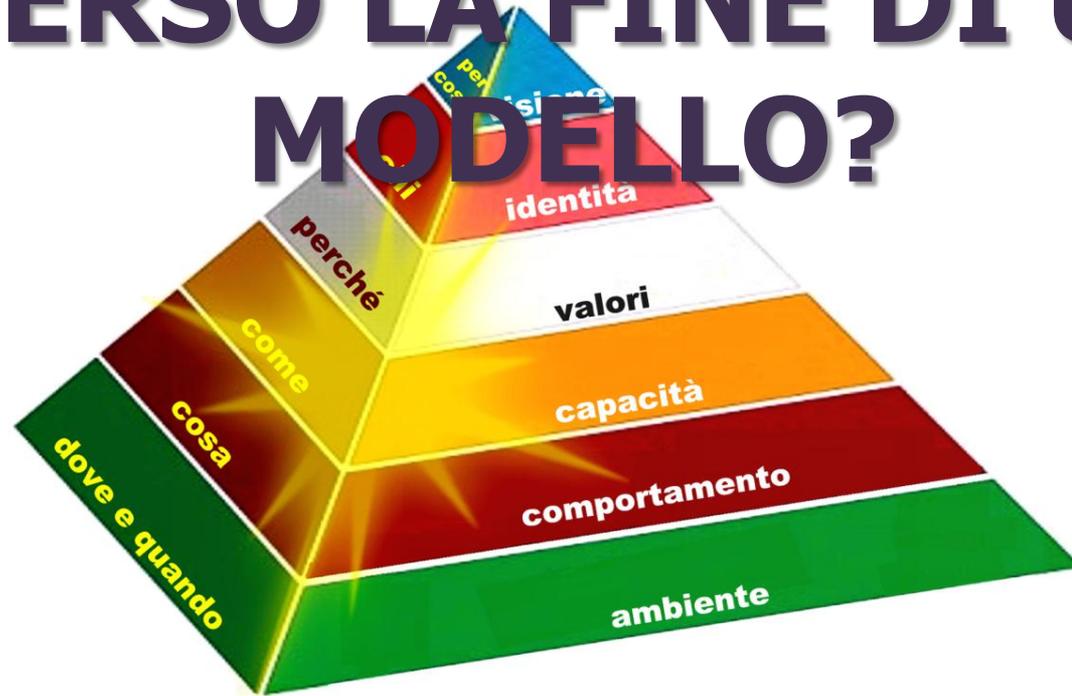




VERSO LA FINE DI UN MODELLO?



"... se potessi mangiare un'idea avrei fatto la mia rivoluzione"
(Giorgio Gaber)

Riconoscere ed interpretare i cambiamenti



Il territorio è un sistema complesso, un sistema dove le relazioni tra le parti che lo compongono sono l'aspetto più importante, tanto che se analizziamo le singole componenti, non capiamo nulla del funzionamento complessivo.

Anche le organizzazioni e le persone sono sistemi complessi



Non fare nulla

Azioni di sopravvivenza

Reagire proattivamente

Il comportamento di fronte ad uno stato di difficoltà o di crisi

Equilibrio in movimento

"in un sistema complesso equilibrio, simmetria e stabilità significano crisi"

Paul Cilliers, Complexity and Postmodernism

... il percorso logico con il quale affrontiamo i cambiamenti va alla ricerca e dà valore alla stabilità e all'equilibrio.

E' il concetto stesso di equilibrio ad essere profondamente cambiato.



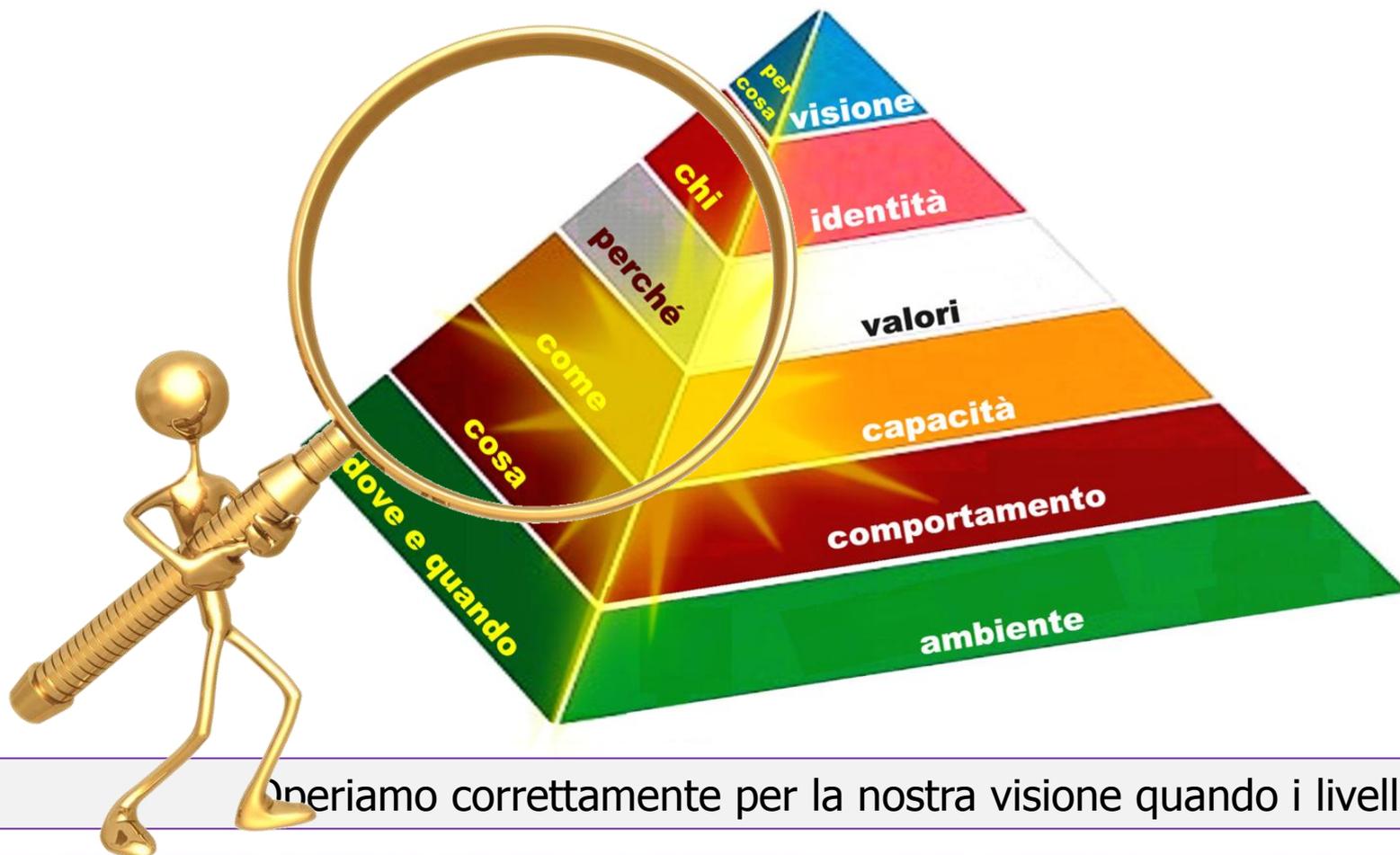
...come in bicicletta,
sei stabile perché ti muovi.

Il sistema territoriale deve essere guidato come una
bicicletta,
in un equilibrio instabile e proficuo.

Un equilibrio in movimento.

I livelli logici del cambiamento (Robert Dilts)

il *sesto livello* è quello dello spirito o della visione, il **per chi** o **per cosa** si agisce. Esso legato alla visione complessiva, alla mission.



Operiamo correttamente per la nostra visione quando i livelli sono allineati

I tre livelli territoriali del cambiamento



Il primo livello è l'ambiente. L'ambiente rappresenta il contesto di riferimento nel quale siamo chiamati a muoverci e come interagiamo in questo contesto, quindi l'effetto che le nostre azioni producono.

Il secondo livello include tutte le azioni che impattano sul primo livello, il cosa facciamo proattivamente per cambiare l'ambiente o quali comportamenti adottiamo in seguito a modificazioni esterne.



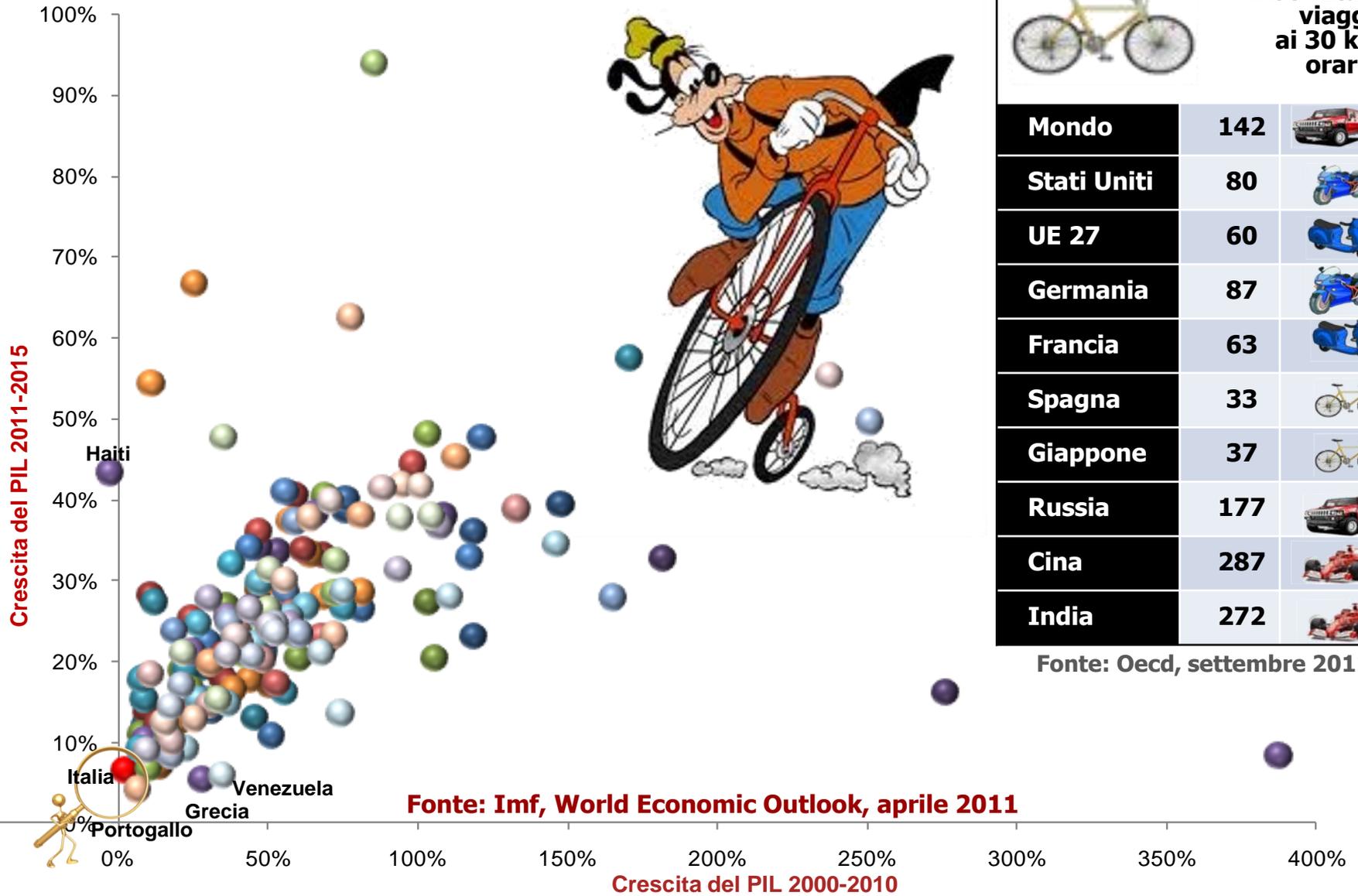
Il terzo livello inerisce le motivazioni alla base delle azioni intraprese le **convinzioni** ed i **valori** che ci guidano, **l'identità** e la **visione**.



Il primo livello di cambiamento: **AMBIENTE**



Lo scenario internazionale



...se l'Italia viaggia ai 30 km. orari...

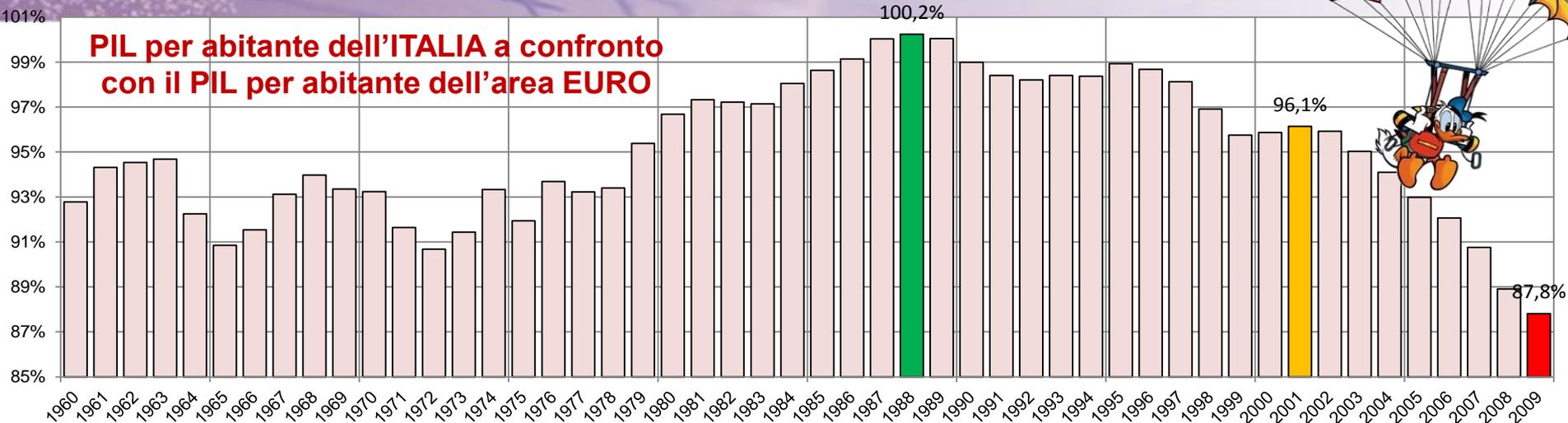
		
Mondo	142	
Stati Uniti	80	
UE 27	60	
Germania	87	
Francia	63	
Spagna	33	
Giappone	37	
Russia	177	
Cina	287	
India	272	

Fonte: Oecd, settembre 2011

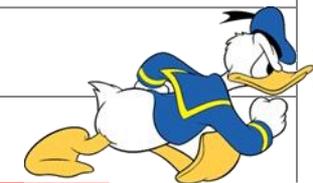
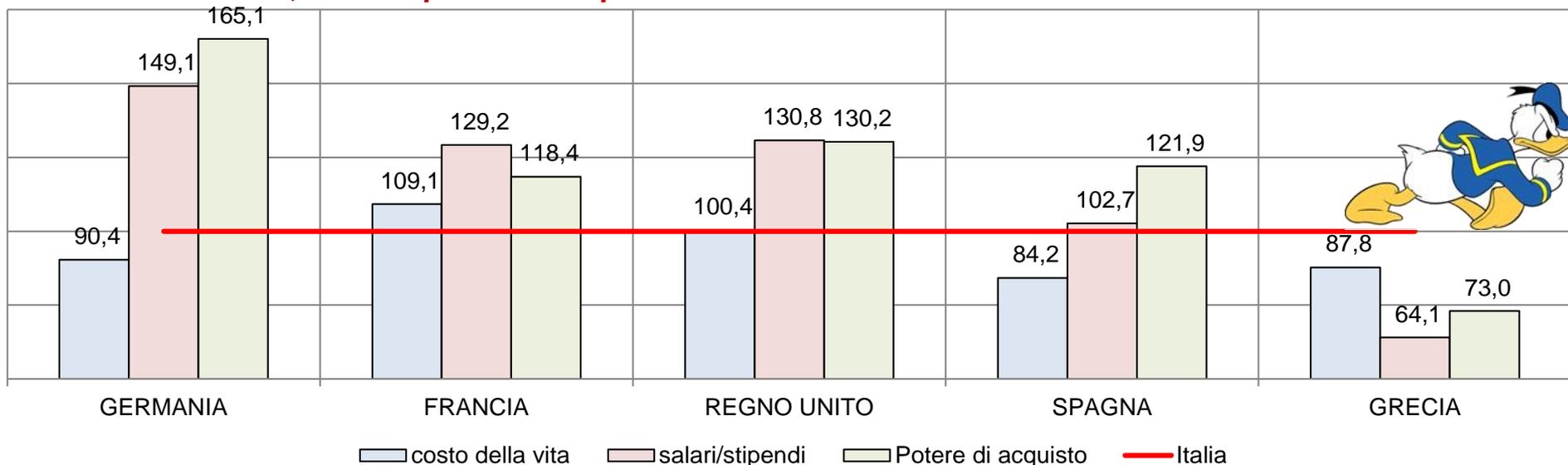
...cosa significa andare in bicicletta...



PIL per abitante dell'ITALIA a confronto con il PIL per abitante dell'area EURO

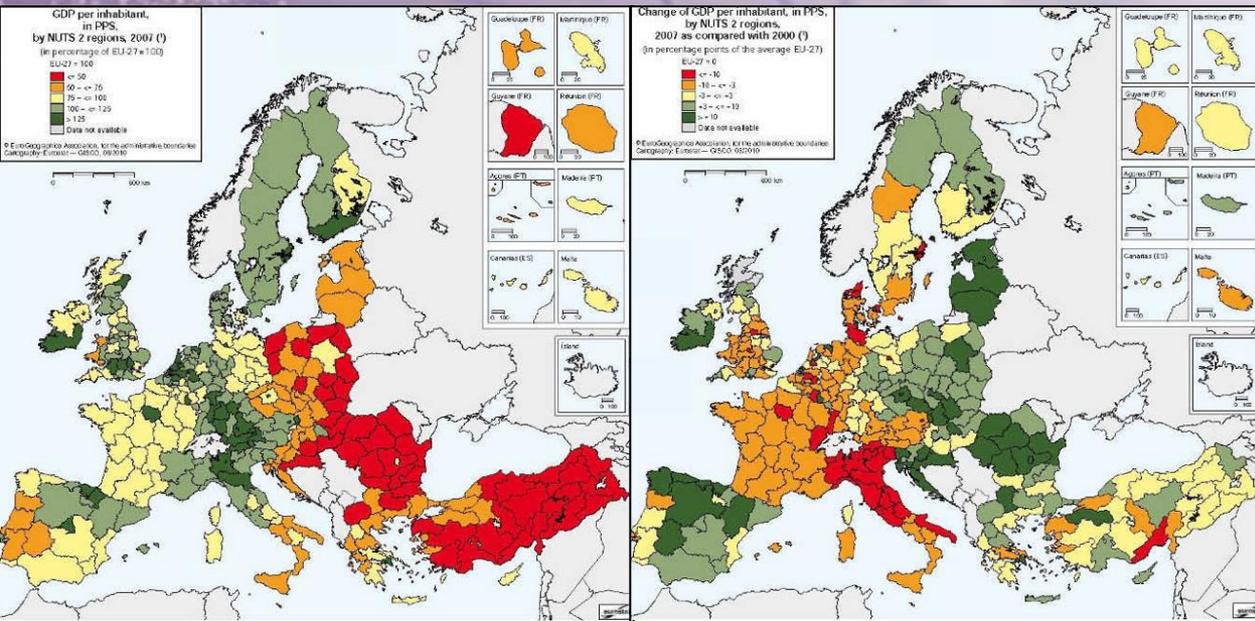


Costo della vita, salari e potere d'acquisto a confronto



Considerando i primi 50 Paesi del mondo l'Italia è **decima** per **costo della vita**, **28esima** per **salario medio**, **32esima** per **potere di acquisto**

L'effetto Paese sulle dinamiche territoriali



Variazione del Valore aggiunto

	Italia	Emilia-Romagna
2010	1,5	2,1
2011	0,9	1,3
2012	0,9	1,3
2013	0,8	1,2

Italia
30 km.



Emilia-Romagna
42 km.



Germania 87 km.

Mondo
142 km.

Francia 63 km.



Velocità di marcia negli anni 2011 e 2012

*"L'anno si è concluso all'insegna della stagnazione in gran parte dei Paesi europei. Nelle principali economie occidentali vi è una **generale incertezza sui tempi e sulla velocità della ripresa.***



*(...) emergono i **punti di debolezza** sui quali agire: la difficoltà di affrontare **mercati sempre più ampi**, la difficoltà ad accedere al **capitale di rischio**, la crisi di **managerialità** nel **ricambio generazionale** e nell'approccio a **nuovi mercati.***

*(...) esistono **punti di forza** sui quali fare leva: la **spinta imprenditoriale**, una diffusa cultura di **produzione artigianale**, alcuni **insediamenti industriali** di rilievo, un **sistema universitario** diffuso e di qualità.*

*(...) **la ripresa economica premierà** i comportamenti strategici delle aziende volti alla **crescita dimensionale** e alla presenza sistematica sui **mercati esteri.** Diversamente **forti problemi** di ristrutturazione riguarderanno settori quali il **tessile-abbigliamento.***

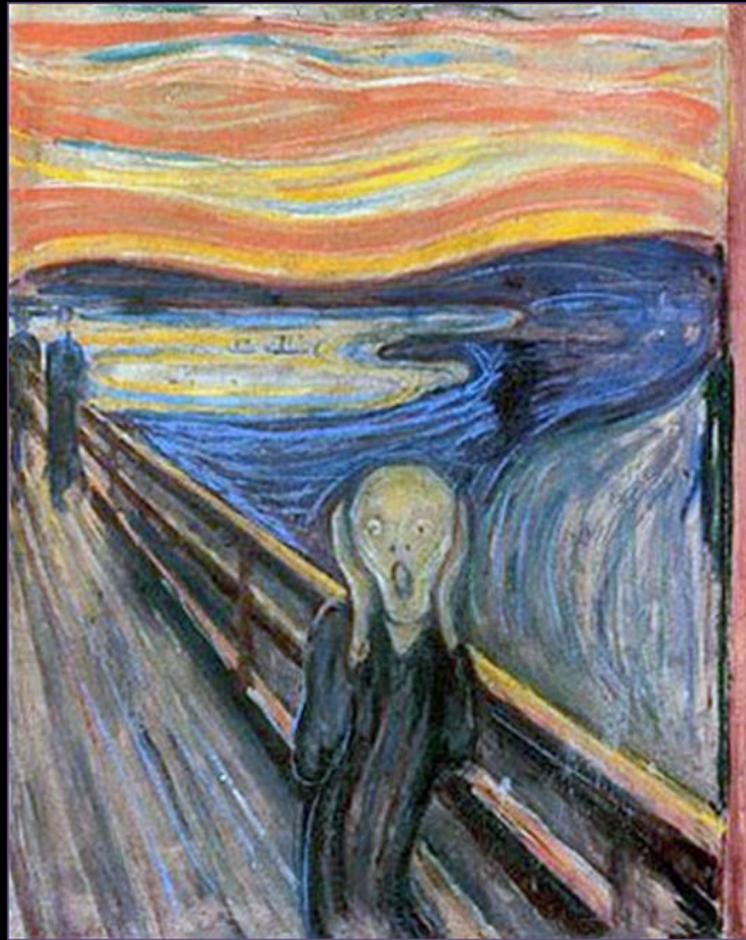
*(...) le recenti vicende conducono ad ipotizzare un ripensamento della **costituzione in chiave fortemente regionalista.** È inevitabile una crescita delle competenze affidate alla regione..."*

Tratto dal "Rapporto Unioncamere sull'economia del 1993"





**Mondo,
prossimo
futuro**



“Oramai è noto a tutti che stiamo andando verso il collasso definitivo.

Restano da calcolare solo la velocità con la quale stiamo precipitando nel baratro e il momento dello schianto”.

S. Latouche



“Oramai è noto a tutti che stiamo andando verso il collasso definitivo.

Restano da calcolare solo la velocità con la quale stiamo precipitando nel baratro e il momento dello schianto”.

S. Latouche

Emilia-Romagna 2031

+ 600.000 abitanti

16 stranieri ogni 100 abitanti

2 anziani per bambino

9 over 80 ogni 100 abitanti

70.000 imprese in più

Tasso di occupazione > 80%

+120.000 fabbricati

+600.000 abitazioni

Superficie agricola

1990 > 75% del territorio

2031 < 50% del territorio



? abitanti

? stranieri ogni 100 abitanti

? anziani per bambino

? over 80 ogni 100 abitanti

? imprese

Tasso di occupazione ?

? fabbricati

? abitazioni

Superficie agricola

1990 > 75% del territorio

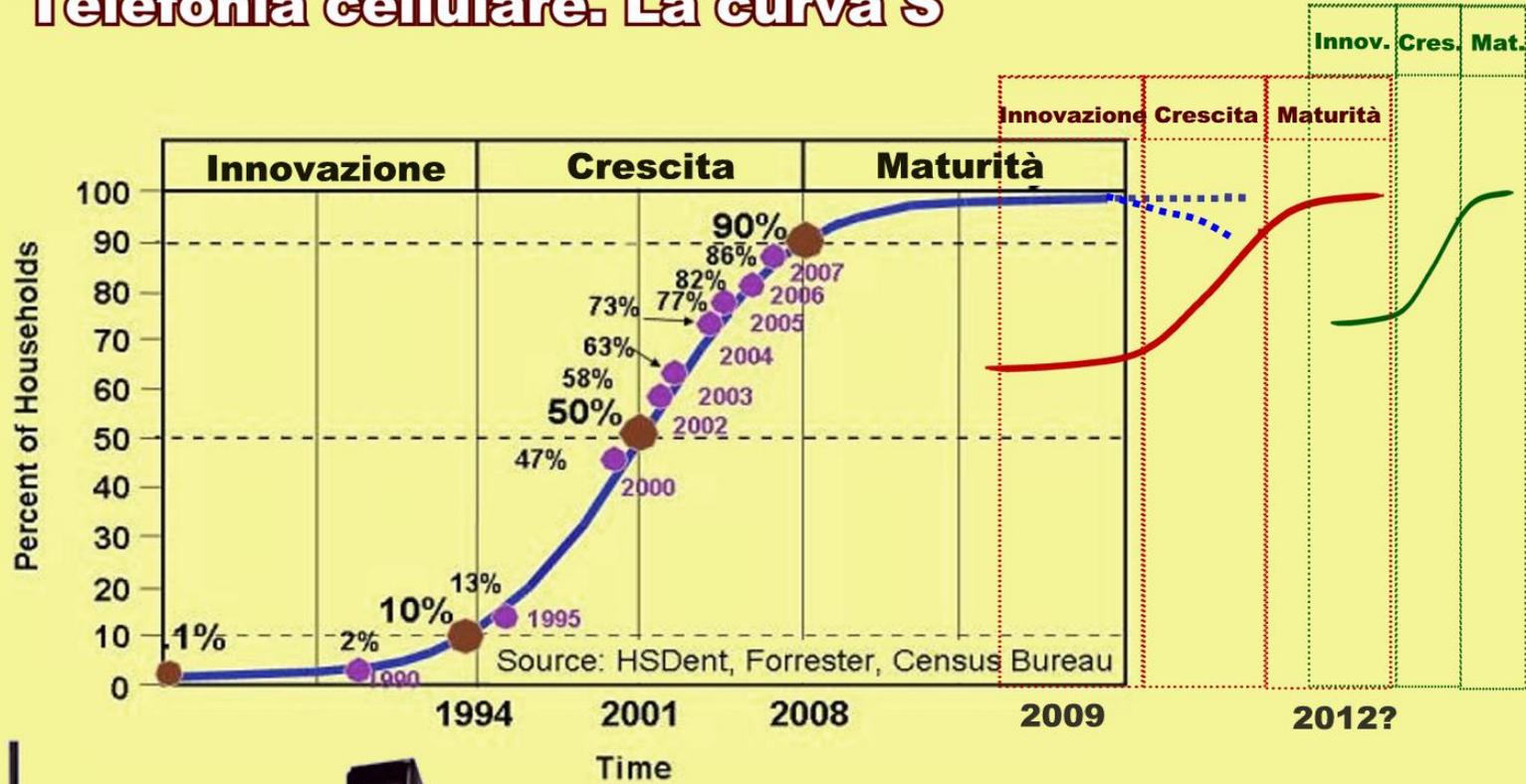
2031 < ?% del territorio

l'evoluzione di una società non avviene seguendo traiettorie lineari, la crescita di un territorio passa attraverso momenti di rottura e di discontinuità



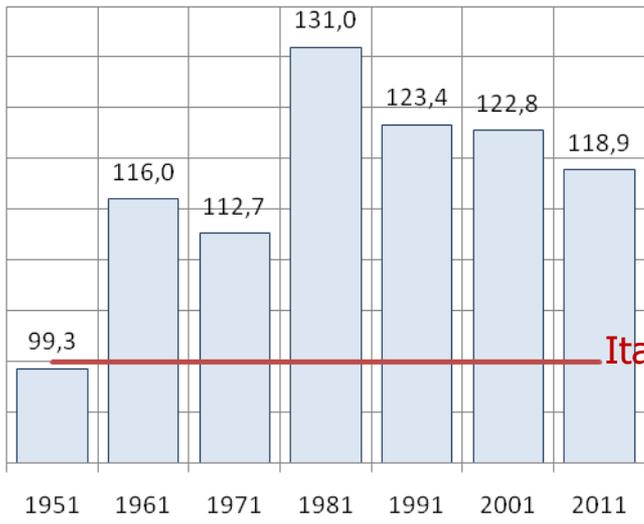


Telefonia cellulare. La curva S



... ciclo di vita di un modello territoriale

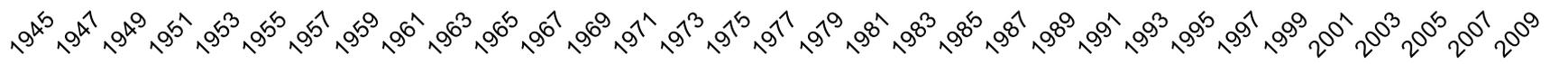
Emilia-Romagna ed Italia a confronto



Valore aggiunto per abitante dell'Emilia-Romagna



Discontinuità



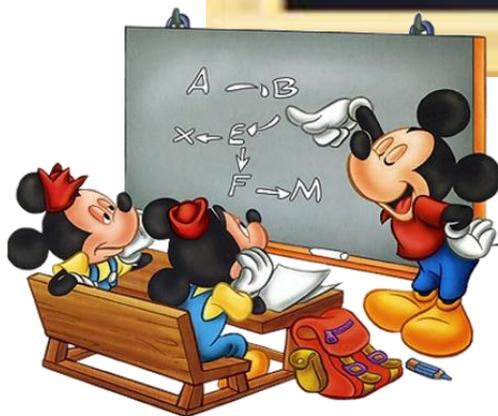
... dove siamo arrivati



... creare la discontinuità
tenendo in equilibrio
fenomeni che sembrano
andare in direzione
opposta...

Mercato
Sfera economica
Ricchezza
Sviluppo
Individualismo

Democrazia
Sfera sociale
Lavoro
Progresso
Collettività





Il secondo livello di cambiamento: **AZIONI E CAPACITA'**



SECONDO LIVELLO. Le azioni

Crisi: dal greco KRISIS, che tiene a KRINO separo, decido



in cinese la parola crisi è composta da due ideogrammi, uno rappresenta il **pericolo**, l'altro l'**opportunità**



Reagire proattivamente

Azioni di sopravvivenza

La nostra capacità di reagire positivamente ai cambiamenti dipende da come e in quali tempi si riesce a vedere oltre il pericolo e a cogliere le opportunità





Resilienti & Vulnerabili

Attendiste
51%

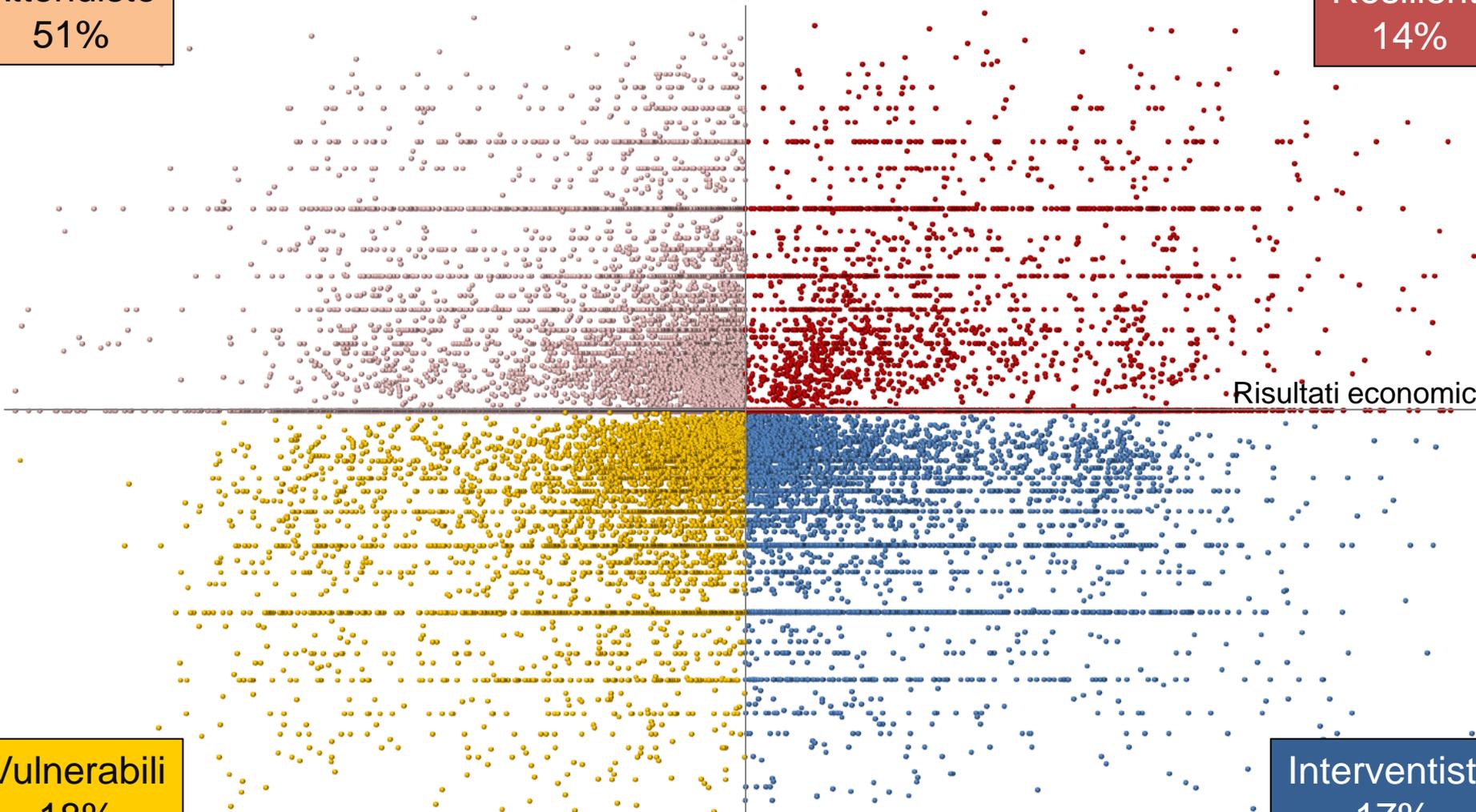
Occupazione

Resilienti
14%

Risultati economici

Vulnerabili
18%

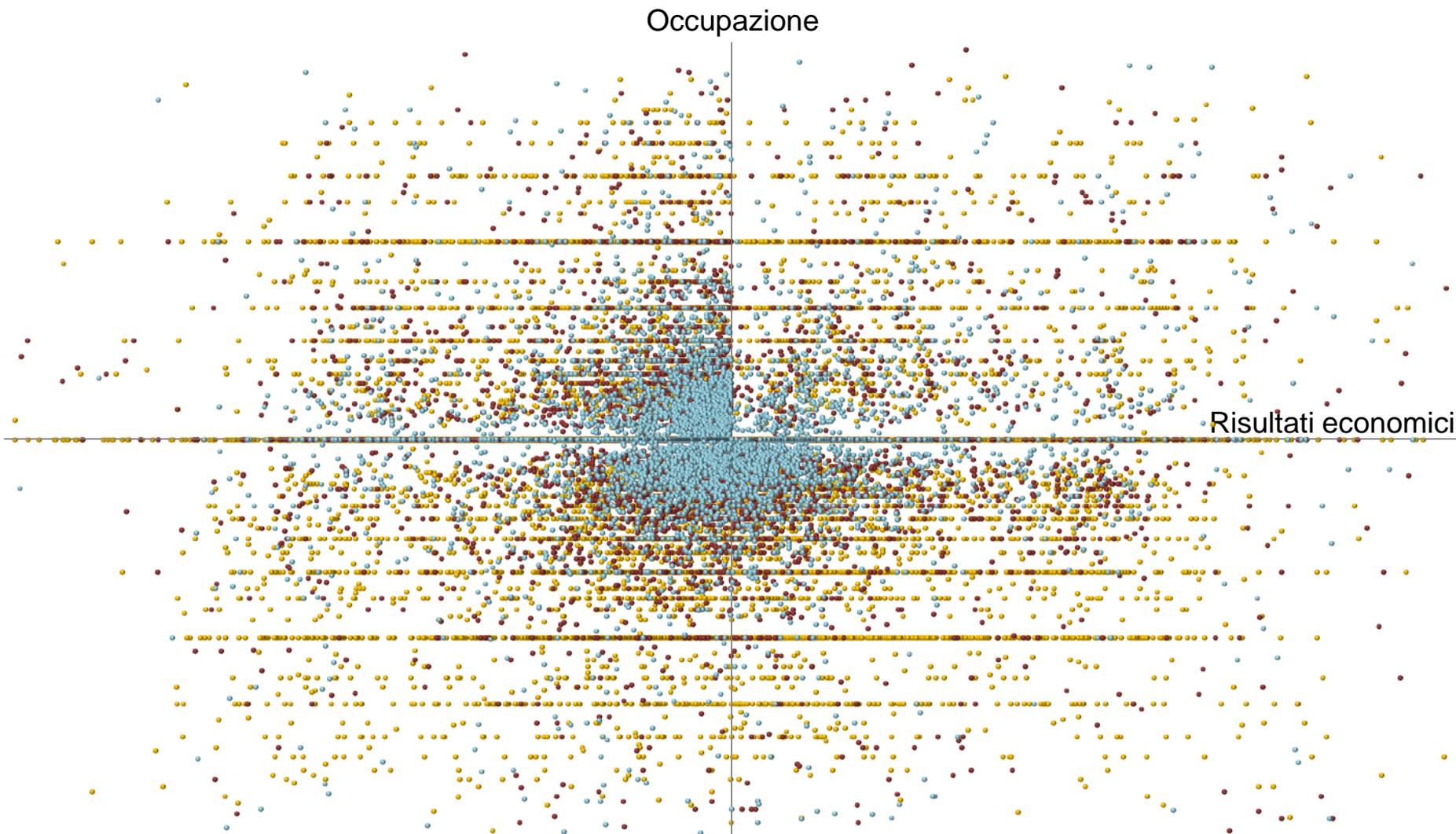
Interventiste
17%





...non conta la dimensione

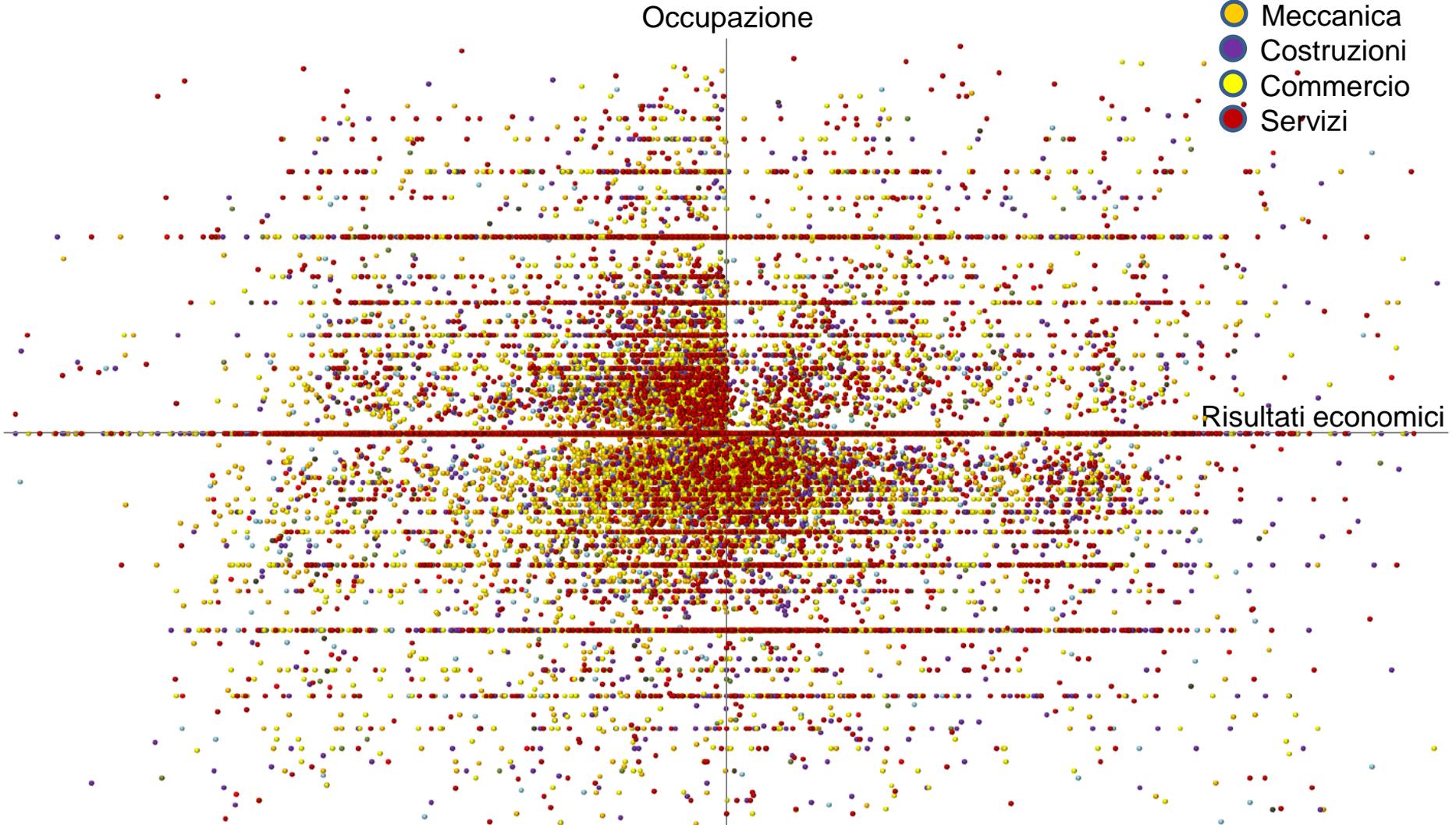
- Piccole
- Medie
- Grandi





...non conta il settore

- agroalimentare
- moda
- legno
- Carta-chimica
- Meccanica
- Costruzioni
- Commercio
- Servizi



Nome **Resilienti**

Fatturato 

Redditività 

Occupazione  

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI
INNOVAZIONE

Investitrici **76%** ● Quota **32%** ●

Tipologia **Innovaz. organizzativa**

Laureati **8%** ● Uff. tecnico **12%** ●

Obiettivi **Organizzazione, clima aziendale, formazione**

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI
INTERNAZIONALIZZAZIONE

Esportatrici **56%** ● Quota **39%** ●

Con export in crescita **44%** ●

Accordi **29%** ● Filiali **31%** ●

Subfornitori **14%** ● Delocaliz. **4%** ●

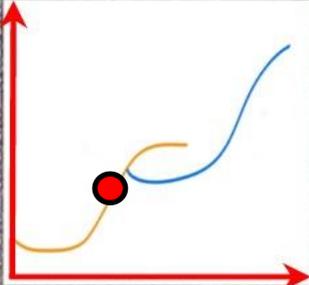
Segni particolari **Giovane, strutturata, investe sulle persone**
ha visione di lungo periodo



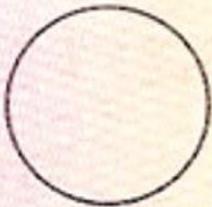
Firma del titolare.....

..... *li*

Posizionamento nella curva ad S



IL SINDACO



Vulnerabili

Nome **Vulnerabili**

Fatturato

Redditività

Occupazione

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI

INNOVAZIONE

Investitrici 62% ● Quota 6% ●

Tipologia **Incres. prod., rad. proc.**

Laureati 5% ● Uff. tecnico 8% ●

Obiettivi **Ridurre i costi**

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI

INTERNAZIONALIZZAZIONE

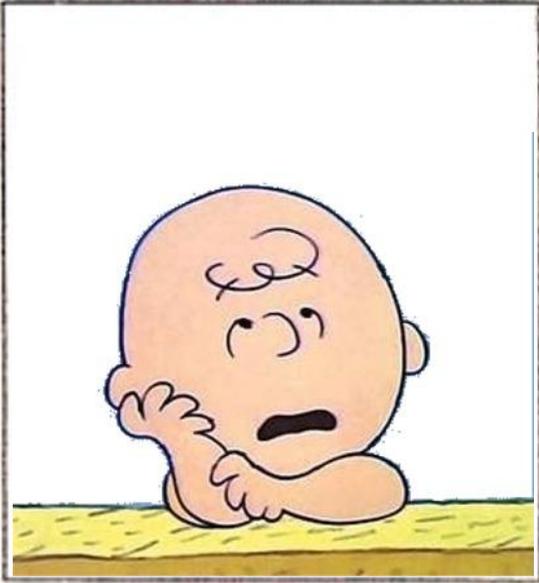
Esportatrici 65% ● Quota 35% ●

Con export in crescita 11% ●

Accordi 25% ● Filiali 16% ●

Subfornitori 18% ● Delocaliz. 6% ●

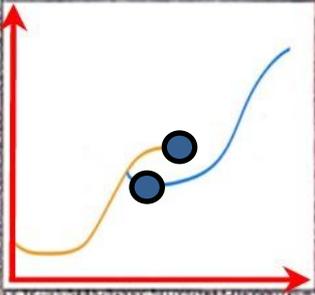
Segni particolari 2 tipologie:
- paralizzate dalla crisi;
- reattive per sopravvivere.



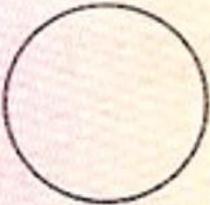
Firma del titolare.....

..... li.....

Posizionamento nella curva ad S



IL SINDACO



Interventiste

Nome **Interventiste**

Fatturato 

Redditività 

Occupazione 

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI

INNOVAZIONE

Investitrici 71% ● Quota 16% ●

Tipologia **Incres. prodotto e proc.**

Laureati 4% ● Uff. tecnico 6% ●

Obiettivi **Ridurre i costi**
Adeguarsi alla concorrenza

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Esportatrici 56% ● Quota 35% ●

Con export in crescita 26% ●

Accordi 24% ● Filiali 11% ●

Subfornitori 18% ● Delocaliz. 8% ●

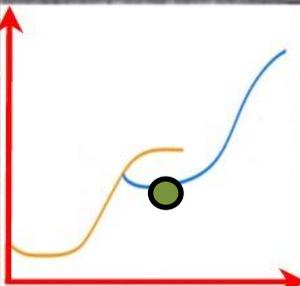
Segni particolari **Vulnerabili**
"reattive". Strategie di breve
periodo per risultati immediati



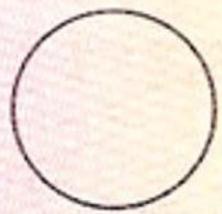
Firma del titolare.....

..... li.....

Posizionamento nella curva ad S



IL SINDACO



Nome **Attendiste**

Fatturato  

Redditività  

Occupazione  

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI

INNOVAZIONE

Investitrici 69% ● Quota 24% ●

Tipologia Prodotto e organizzativa

Laureati 6% ● Uff. tecnico 9% ●

Obiettivi Adeguarsi alla concor.
mantenere quote di mercato

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Esportatrici 55% ● Quota 36% ●

Con export in crescita 20% ●

Accordi 33% ● Filiali 17% ●

Subfornitori 19% ● Delocaliz. 5% ●

Segni particolari

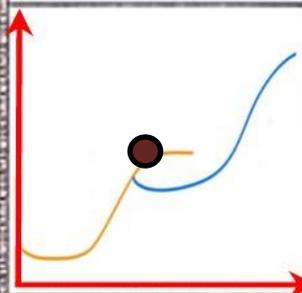
Ostaggio degli eventi,
tra vulnerabili e resilienti



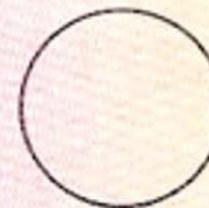
Firma del titolare

..... li

Posizionamento nella
curva ad S



IL SINDACO





...cosa serve per essere resilienti?

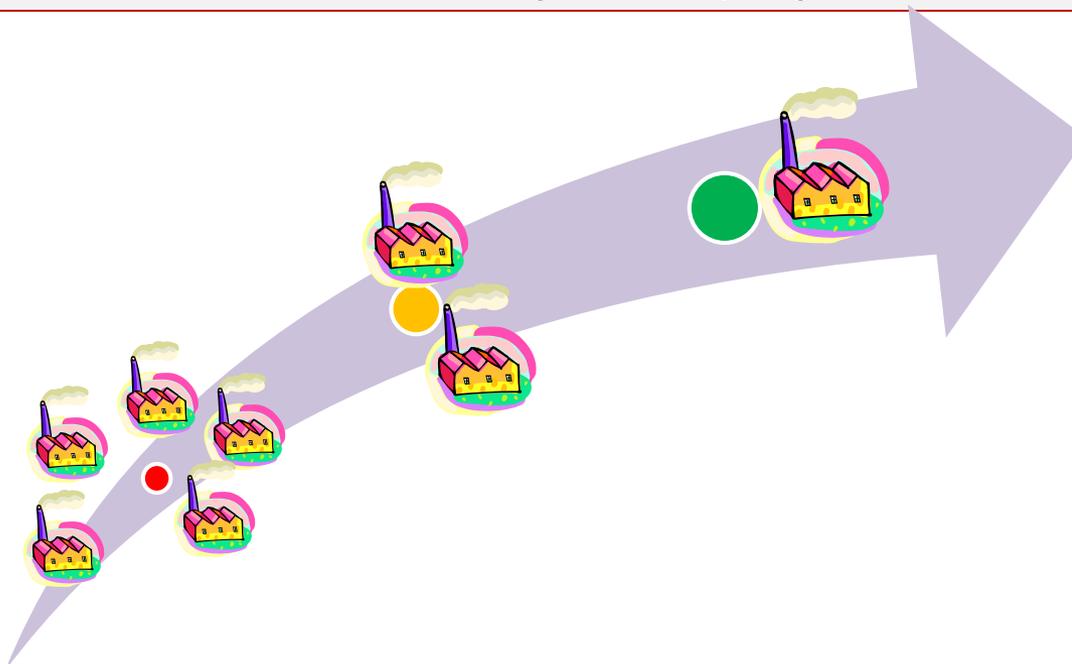


... innovare ed esportare sono azioni utili **solo se** inserite in una strategia ben definita e di medio-lungo periodo.

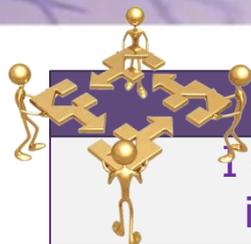
... strategie di medio e lungo periodo richiedono investimenti nella struttura organizzativa e nella formazione dei dipendenti

... il benessere dei lavoratori, il clima aziendale, le motivazioni del personale sono leve competitive alla pari dell'innovazione e dell'internazionalizzazione

... dove c'è ricambio generazionale, dove il management è più giovane i risultati sono migliori.



SECONDO LIVELLO. Cosa e come



PRIMO LIVELLO DI CAMBIAMENTO

I cambiamenti stanno mettendo in discussione il modello economico e sociale sperimentato



SECONDO LIVELLO DI CAMBIAMENTO

... quello che stiamo facendo è tentare di sopravvivere, in attesa di tempi migliori.

...tempi migliori non possono esserci se non saremo noi a crearceli...

Non possiamo perpetuare a lungo navigazioni a vista e logiche di sopravvivenza.

O si trova la propria collocazione - la propria identità, il proprio ruolo – nel mondo dei flussi, oppure si è fuori.

Siamo in grado di farlo individualmente? E collettivamente?





Il terzo livello di cambiamento: **VALORI, IDENTITA', VISIONE**



ZAMAGNI

CRISI DIALETTICA

nasce da uno scontro che prende corpo in determinate società e che contiene, al proprio interno le forze per uscirne.

La rivoluzione francese



CRISI ENTROPICA

tende a far collassare il sistema per implosione, senza modificarlo. Questo tipo di crisi si sviluppa quando la società perde il senso – cioè la direzione – del proprio incedere. **La caduta dell'impero romano.**



La storia ci insegna che non si esce da una crisi entropica con aggiustamenti di natura tecnica o con provvedimenti solo legislativi,

occorre affrontare di petto e risolvere la questione del senso





...cosa serve per essere resilienti?



Gli automatismi che puntano a massimizzare l'efficienza delle risorse a disposizione rimangono un aspetto importante, ma non più sufficiente.

Il giudizio sulle scelte e sulle azioni non è più circoscritto alla sfera economica ed al criterio della profittabilità, entrano in gioco valutazioni che riguardano il significato, il senso, attribuito all'agire e alle ambizioni personali (dell'impresa e dei singoli dipendenti) nonché la loro coerenza con la visione complessiva.

AMBIZIONE

Coso voglio costruire per me?
Quali obiettivi mi pongo?

RUOLO

Che tipo di persona
(organizzazione)
devo essere per poter realizzare la mia ambizione?

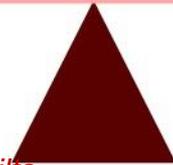
MISSIONE

Quale può essere il mio contributo distintivo affinché la visione possa realizzarsi?

VISIONE

Cosa voglio creare per gli altri, e non solo per me stesso, attraverso il mio contributo?

Individualismo (Ego)



Collettività (Anima)

... Buttare lì qualcosa ...

Da collettività a comunità

...una comunità fatta di persone che condividono il senso e che attraverso il loro contributo assolvono ad una funzione e ad una responsabilità.

...una comunità costituita da persone che di fronte a difficoltà e problemi irrisolti decidono che devono farsene carico collettivamente.

...una comunità che non è sinonimo di chiusura ed esclusione, ma è riconosciuta e legittimata dai soggetti esterni con i quali si confronta. Un riconoscimento che viene dalla sua capacità di rispondere nell'interesse di una comunità più ampia, anch'essa alla ricerca di senso.



Una Governance che è dentro al processo



... che sa dove vuole andare

... che sa scegliere quali strade percorrere

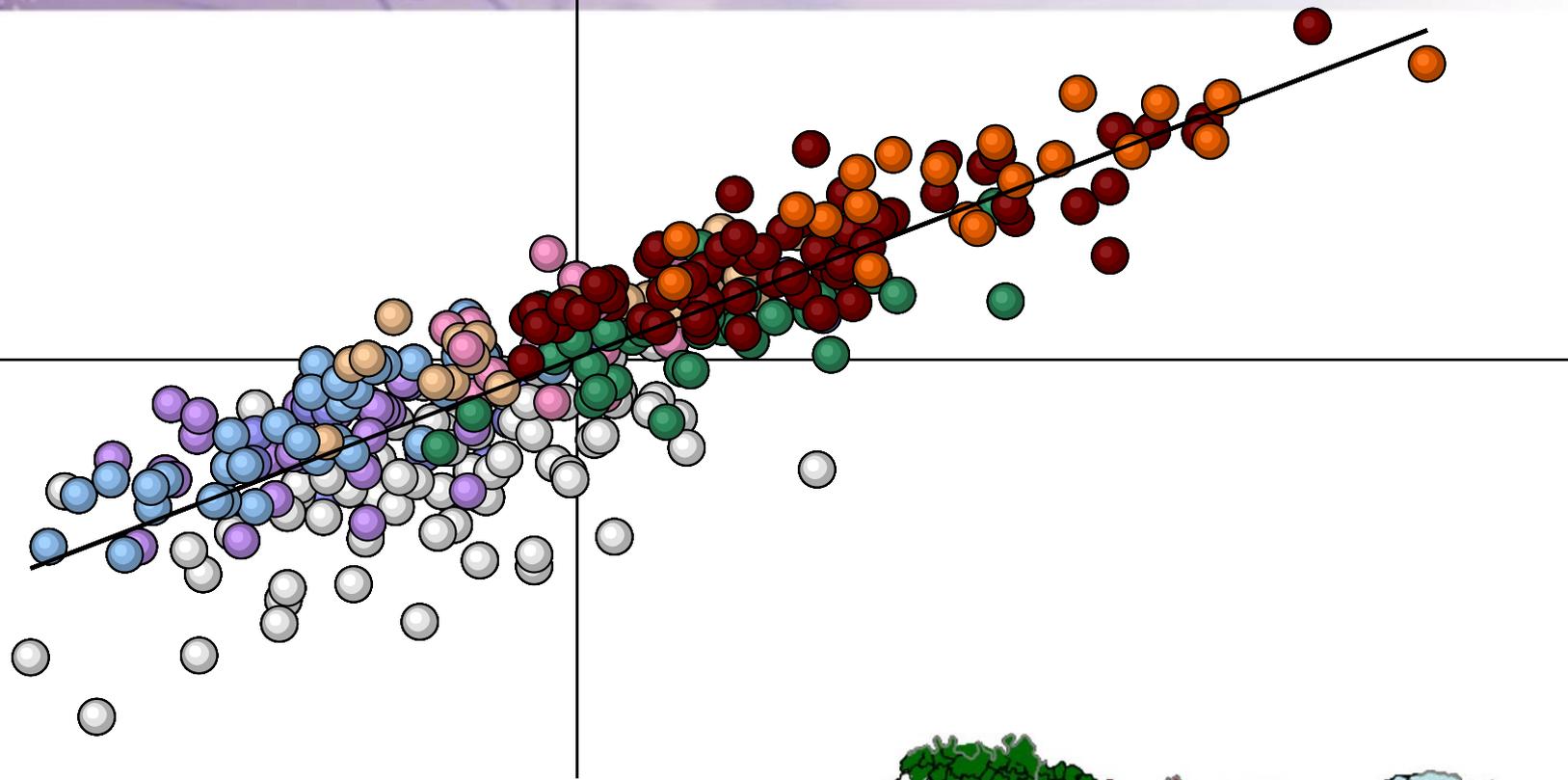
... che sia riconosciuta e legittimata all'interno della comunità

... che sia riconosciuta e legittimata dalle altre comunità



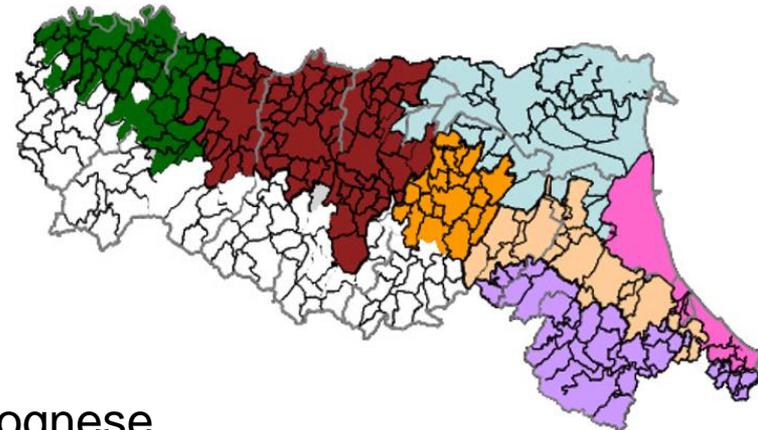
Capitale territoriale comunale e aree vaste

Sviluppo

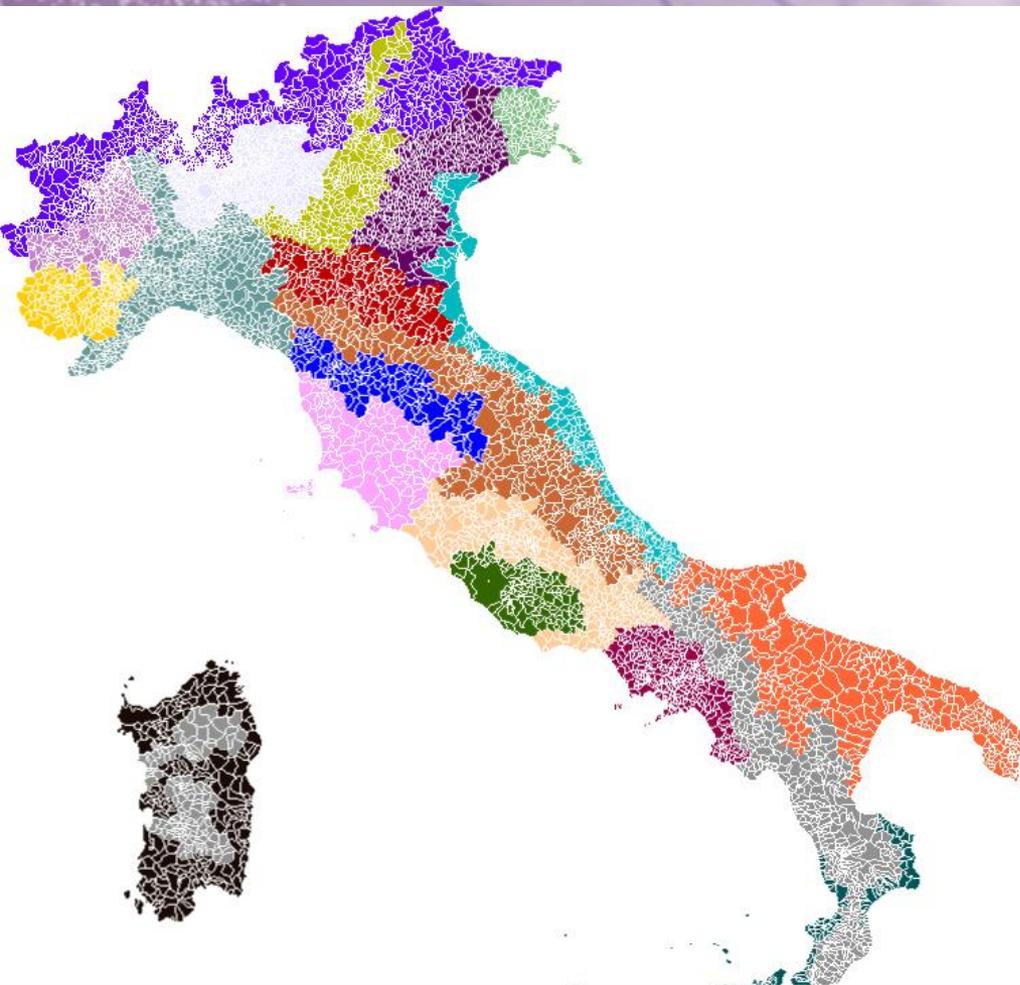


Capitale territoriale

- Appennino Emiliano
- Appennino Romagnolo
- Area ferrarese
- Città adriatica
- Area romagnola
- Area piacentina
- Area emiliana
- Città metropolitana bolognese



Le piattaforme produttive



- Arco alpino
- Torino Canavese
- Langhe Monferrato
- Corona logistica nord occidentale
- Città infinita
- Corona logistica nord orientale
- Pedemontana veneta
- Porta dell'Est
- Via Emilia
- Città Adriatica
- Appennino centrale
- Valle d'Arno e Alto Tevere
- Toscanashire
- Area centrale
- Grande Roma

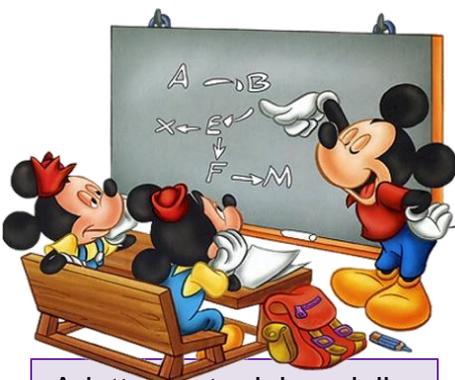
Passare dal policentrismo all'area vasta non deve essere visto come una replica su scala maggiore di quanto già esiste a livello provinciale. Il salto culturale richiesto è di portata ben più ampia, sta nel comprendere che **ciò che occorre governare e rappresentare non è tanto il territorio, ma piuttosto il sistema di reti, economiche e sociali, che ad esso sottostanno.**

Da un governo del territorio ad un governo delle reti, ben sapendo che territorio e reti non si governano allo stesso modo

TERZO LIVELLO. Ego e Anima. L'identità dell'organizzazione



Ego & Anima Organizzazioni



Adattamento del modello
di Robert Dilts

EGO

AMBIZIONE

CHE TIPO DI STATUS E PERFORMANCE SI PONE LA MIA ORGANIZZAZIONE CON RIFERIMENTO AGLI STAKEHOLDERS E ALLA CONCORRENZA?

RUOLO

CHE TIPO DI ORGANIZZAZIONE DEVE ESSERE PER POTER REALIZZARE LO STATUS E IL LIVELLO DI PERFORMANCE DESIDERATI?

ANIMA

VISIONE

COSA VUOLE CREARE LA MIA ORGANIZZAZIONE NEL MONDO, AL DI LA' DEGLI OBIETTIVI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE STESSA?

MISSIONE

QUALE PUO' ESSERE CONTRIBUTO DISTINTIVO - UNICO IN TERMINI DI RISORSE, CAPACITA', AZIONI - DELLA MIA ORGANIZZAZIONE AFFINCHE' LA VISIONE POSSA REALIZZARSI?