

# Lettera

## Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

## Lo sviluppo delle città e la creatività

Questa Lettera tratta il tema delle città, ma il suo contenuto - con ovvi adattamenti - si applica anche a territori più ampi (province, regioni, stati, agglomerati di stati)

### IL RUOLO DELLE CITTÀ NEL XXI SECOLO

Le città sono nate nella notte dei tempi, probabilmente quando - alla confluenza di alcune vie di comunicazione - tribù diverse si incontravano per scambiare merci e lì hanno cominciato a risiedere coloro che si occupavano di questi scambi. Le città sono sempre cresciute<sup>1</sup> o declinate (a volte scomparse) a seconda del crescere o declinare di questi "scambi". Non a caso, la parola cinese "città" è composta da due ideogrammi: il primo vuol dire "mura" e il secondo "mercato", ovvero "mercato difeso da mura". Oltre agli scambi di merci, in questo modo però gli uomini si sono **scambiati anche idee**.

In questo mondo sempre più globalizzato, in cambiamento accelerato, altamente competitivo, l'innovazione - in tutti i campi - è sempre più importante. Alla base dell'innovazione c'è la **creatività** che ne è la "materia prima". La creatività è direttamente proporzionale al flusso di idee nuove in cui si è immersi. Le città hanno sempre giocato questo ruolo di **fertilizzatrici della creatività**, ma l'attuale e futura situazione della nostra società valorizzerà sempre di più questa capacità delle città.

Questo ruolo le città lo svolgono in tre modi: creando le condizioni che facilitano lo scambio di idee, creando posti di lavoro in cui si richiede creatività<sup>2</sup> e attirando numeri crescenti di "creativi" che vogliono ricoprire questi posti di lavoro.

Quanto più le città svolgono bene questo ruolo, tanto più si svilupperanno e attireranno risorse ed investimenti.

Già oggi vive in città più del 50% della popolazione mondiale (3% due secoli fa) e questa percentuale aumenta progressivamente. Inoltre giornalmente più di un miliardo di persone si sposta dalle campagne alla città proprio per "scambiare" (idee, merci, servizi o lavoro).

### LE CITTÀ COMPETONO

Questo ruolo di scambio e creazione di idee è, nel contesto attuale, sempre più "pregiato" e quindi mette in crescente competizione le città del mondo per produrre e attrarre il meglio (idee, persone, risorse) a livello globale. Si prevede<sup>3</sup> che entro pochi decenni ci saranno pochissime (quattro o cinque) "capitali del mondo", ovvero città che attireranno e produrranno il meglio (candidate: New York, Londra, Shanghai, Tokyo) e una ventina di "capitali regionali", ovvero città *leader* solo a livello continentale o sub-continentale. Seguiranno probabilmente un centinaio di "capitali provinciali" con capacità attrattiva e creativa solo su nicchie molto specializzate.

<sup>1</sup> A volte poi le città acquisiscono anche ruoli amministrativi che, in genere, rinforzano il ruolo di luogo di "scambio".

<sup>2</sup> Incarichi in cui si richiede che il "lavoratore" risolva ogni giorno problemi complessi con la propria mente (come, ad esempio: scienziati, architetti, designer, progettisti, professionisti, ecc.).

<sup>3</sup> Ved. la Ricerca "Le città dei creativi" realizzata nel 2005 da The European House-Ambrosetti per conto di ANCE - Associazione Nazionale Costruttori Edili.

Questo risultato sarà sì frutto di **migrazione delle migliori risorse** (umane e finanziarie) verso le città ritenute più interessanti, ma i **governi locali**, attraverso politiche e azioni, si daranno **battaglia per attrarre questi flussi** e per facilitare il successo delle proprie città. Già oggi le municipalità più visionarie stanno investendo quantità rilevanti di energie e capitali in precise strategie di rafforzamento delle capacità attrattive e creative delle città: ad esempio, sia Londra che Shanghai hanno creato una specifica agenzia della municipalità (*Creative London Association; Creative Shanghai*) proprio per aumentare la creatività nelle proprie città. Ad esempio, *Creative Shanghai* ha creato in città, in circa 5 anni, 75 "parchi della creatività" cioè degli incubatori di *start up* focalizzati (in ogni parco) su un settore ritenuto particolarmente creativo: *software, computer animation, moda, design, musica, media, architettura, ecc.* Questi parchi hanno già fatto nascere migliaia di aziende di imprenditori giovani e altamente innovativi.

### L'ARMA PER VINCERE SONO LE COMPETENZE STRATEGICHE

Le energie investite devono essere concentrate sulle competenze strategiche della città per non essere disperse su troppi fronti.

Una **competenza** è una specifica abilità che la città riesce ad esprimere in attività quali: industria, servizi, educazione, ricerca scientifica, sanità, amministrazione pubblica, ecc..

Le "componenti" di una **competenza di una città** sono:

1. **Conoscenza** (qualità) **accumulata** in gruppi di persone del territorio.
2. **Persone** (quantità) con conoscenza (punto 1) accumulata.
3. **Conoscenza e know-how** (qualità e quantità) accumulati in **database fisici** (di qualunque natura) localizzati nel territorio.
4. **Strutture economiche** (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone di cui al punto 2, con i rispettivi meccanismi di funzionamento che possono facilitare l'espressione della competenza.
5. **Infrastrutture fisiche e infostrutture** (qualità e dotazione) che possono facilitare l'espressione della competenza.
6. **Autocoscienza** (e orgoglio) della maggioranza della popolazione della città di possedere la specifica competenza.

Le competenze diventano **distintive** quando sono ad un livello complessivo (efficacia e intensità) superiore a quello delle città "direttamente" concorrenti. Quelle veramente **strategiche**, cioè fondamentali per lo sviluppo della città, sono in genere poche (generalmente meno di cinque).

## PER MIGLIORARE LE COMPETENZE OCCORRONO UNA VISIONE E UNA STRATEGIA

Le **competenze strategiche** di una città si sono spesso **formate nei secoli** per vari casi della storia e della geografia: dai distretti tessili vicini a fiumi e torrenti per avere energia meccanica ai servizi finanziari di Londra frutto delle esigenze di finanziamento dei commerci di un grande impero. Per voler invece intervenire proattivamente sulle competenze in essere o *in fieri* o addirittura per importarne di nuove occorrono degli sforzi cospicui che – per non disperdere le energie – devono essere focalizzati su pochi obiettivi attentamente definiti e messi in priorità.

Questo richiede che la **città** abbia una **visione di dove vuole andare** nel medio e lungo periodo e che dica quali competenze si ritengono strategiche e degne di priorità. Questa visione deve poi essere declinata in pochi **macro obiettivi** di lungo periodo, **quantitativi e misurabili**. Per raggiungere questi occorre quindi una **strategia** che definisca le mosse e le azioni prioritarie.

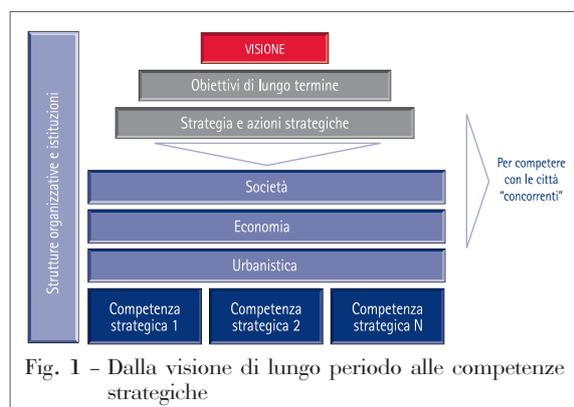


Fig. 1 – Dalla visione di lungo periodo alle competenze strategiche

Le città più di successo riescono proprio a declinare le proprie (poche) competenze strategiche all'interno di una visione che le abbraccia tutte (le "incastona come un *collier* di diamanti") in modo sinergico. Ad esempio, la visione formulata da Barcellona nel 1986 era: "Vogliamo diventare in 30 anni la città più importante nel sud Europa per commerci, servizi e turismo"<sup>4</sup>. Altrettanto importante è anche fare sì che la visione e le competenze possano beneficiare indistintamente (migliori servizi, migliori risorse umane, più affluenza di visitatori, migliori centri di produzione di conoscenza, ecc.) anche la **maggior parte degli altri operatori** ed attori della città.

In questo modo si riesce anche ad assicurare risposte concrete alle **domande chiave della competizione territoriale**<sup>5</sup>:

- Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui?
- Perché un'impresa già presente sul territorio dovrebbe decidere di rimanervi?
- Perché un contribuente, una famiglia dovrebbero decidere di risiedere e contribuire qui?
- Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui?
- Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui?
- Perché uno studente dovrebbe decidere di studiare qui?

## PER COMPETERE OCCORRE INNOVARE

Competere significa **produrre il meglio** nei campi in cui si compete. Nessuna città, neppure le megalopoli, possono esprimere il meglio su tutto.

Le città competono quindi esprimendo il meglio nei campi tipici delle proprie competenze strategiche.

<sup>4</sup> Questa visione era scritta nel primo piano strategico della città di Barcellona. Il piano fu formulato e firmato da tutti gli attori chiave della città ed era controfirmato personalmente da Re Juan Carlos.

<sup>5</sup> Ved. la Lettera Club n. 22 "La competitività territoriale" – Dicembre/Gennaio 2009.

La competizione globale richiede che il meglio che si produce sia sempre di **eccellenza mondiale**. L'accelerazione del cambiamento richiede inoltre che si operi sempre all'**avanguardia** per non essere sorpassati dai competitori.

Le competenze strategiche di una città devono quindi **innovare ed innovarsi** in continuazione per essere vincenti.

Devono **innovare i "prodotti"** delle proprie competenze per essere competitivi rispetto ai "prodotti" delle competenze delle città concorrenti.

Devono però anche **innovare se stesse** perché la velocità del cambiamento rende spesso obsolete competenze radicate. Si pensi a cosa abbia significato, ad esempio, la siderurgia per Sheffield e come in due decenni – dopo il declino, salvo eccezioni, della siderurgia nei Paesi avanzati – la città sia stata costretta ad innovare completamente le proprie competenze strategiche: oggi Sheffield è all'avanguardia nel Regno Unito nei *media* digitali.

L'innovazione deve toccare anche le istituzioni ed i sistemi di governo ed amministrativi. Anche la burocrazia locale deve innovarsi per concorrere allo sviluppo delle competenze strategiche.

## LA CREATIVITÀ È LA MATERIA PRIMA DA PRODURRE

Innovare significa trovare modi nuovi per **dare valore** nei prodotti o servizi delle organizzazioni.

Chi innova, in un'impresa o in un'istituzione, deve ben conoscere la specificità dell'attività della propria organizzazione per poter capire come dare valore agli utenti. Però la **materia prima** di cui ha bisogno sono **idee nuove e diverse** da cui prendere spunto per trovare soluzioni che diano maggior valore.

Nella realtà si innova quindi se si ha la possibilità di attingere a **flussi alti di idee diverse** e di **creare più facilmente**. Questa possibilità di creare più facilmente all'interno di un'organizzazione dipende da moltissimi fattori, riconducibili alle modalità operative dell'organizzazione stessa, ma anche al contesto esterno (la città) in cui l'organizzazione è immersa.

Le città possono quindi aumentare significativamente la propria capacità di **fertilizzazione della creatività**. Una visione moderna di città è quindi quella di essere un terreno fertile della creatività.

## LE DIMENSIONI CHIAVE SONO TRE

Per aumentare la creatività<sup>6</sup> della città occorre agire contemporaneamente su tre dimensioni: economica, sociale, urbanistica.

In ogni dimensione occorre agire per facilitare lo **scambio di idee** all'interno della città e con l'esterno e per **facilitare la vita** ai "talenti creativi". Gli obiettivi che ci si deve porre sono:

### 1. Dimensione economica

- Innovazione delle imprese e dei servizi per generare la ricerca continua del nuovo.
- Disponibilità di servizi per agevolare il lavoro creativo.

### 2. Dimensione sociale

- Contesto sociale aperto, che "ingaggia" e che non impedisce la libertà di pensiero.
- Attrattività culturale per aumentare i talenti creativi e di conseguenza il flusso di idee nuove e diverse.
- Diversità e tolleranza per aumentare l'attrattività per i portatori di idee "diverse".
- Qualità della vita per attrarre le migliori risorse.

<sup>6</sup> Ved. la Ricerca "Le città dei creativi" realizzata nel 2005 da The European House-Ambrosetti per conto di ANCE - Associazione Nazionale Costruttori Edili.

## FILO LOGICO

### 1. Il ruolo delle città nel XXI secolo

- Le città sono essenzialmente luogo di **scambio** di merci, ma anche di **idee**.
- Il ruolo di luogo per lo scambio di idee sarà sempre più importante.
- Il mondo globalizzato, in accelerazione e sempre più competitivo, richiede in dosi massicce: **innovazione** in tutto, quindi **creatività** che si origina dallo scambio di idee.



### 2. Le città competono

- Per produrre idee innovative, le città di tutto il mondo cercano di **attrarre le migliori risorse** umane e finanziarie.
- La globalizzazione permette a ogni città di **competere in tutto il mondo**.
- La competizione tra città per attrarre il meglio è e sarà **durissima**.



### 3. L'arma per vincere sono le competenze strategiche

- Una competenza strategica di una città è una specifica abilità che la città riesce ad esprimere.
- L'espressione di una competenza coinvolge **trasversalmente** molti attori.
- Le città competono rafforzando o acquisendo competenze strategiche.



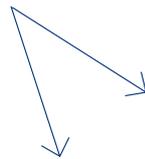
### 5. Per competere occorre innovare

- Competere significa **produrre il meglio** con le proprie competenze.
- La competizione globale richiede che il meglio che si produce sia sempre all'**avanguardia**.
- Le competenze strategiche di una città devono quindi **innovare ed innovarsi** per essere vincenti.



### 4. Per migliorare le competenze occorrono una visione e una strategia

- L'obiettivo è **focalizzare gli sforzi** (investimenti) sulle competenze strategiche.
- Per focalizzare gli sforzi occorre una **visione strategica** di lungo periodo.
- Occorre anche una **strategia** per realizzarla.



### 6. La creatività è la materia prima da produrre

- Innovare significa trovare modi nuovi per **dare valore** nei prodotti o servizi delle organizzazioni.
- Si innova più facilmente se si ha la possibilità di **creare più facilmente**.
- Le città possono aumentare significativamente la propria capacità di **fertilizzazione della creatività**.



### 7. Le dimensioni chiave sono tre

- Per aumentare la creatività della città occorre agire contemporaneamente su tre dimensioni:
  - o Economica
  - o Sociale
  - o Urbanistica
- Con ogni dimensione occorre agire per facilitare lo **scambio di idee** all'interno della città e con l'esterno e per **facilitare la vita** ai "talenti creativi".

### 8. Gli obiettivi e le leve per migliorare le competenze strategiche

L'obiettivo è aumentare:

- Il **numero di organizzazioni** rilevanti per la competenza.
- L'**efficacia** di queste organizzazioni.
- Il loro **grado di innovazione**.

Al contempo aumentando il **flusso di idee innovative** e la **qualità e quantità dei talenti**.



### 9. Le condizioni di successo

- Avere **ambizione**
- Muoversi con **velocità**
- Investire nel **cambiamento a breve, medio e lungo termine**
- Comunicare e **coinvolgere** i cittadini.

### Conclusioni

Ogni nostra città deve:

1. Avere una **visione** di sviluppo ed una **strategia**
2. Migliorare le proprie **competenze strategiche**
3. Aumentare il **tasso di innovazione** e quindi aumentare i posti di lavoro ad alto contenuto di creatività **attirando i migliori talenti** per coprirli
4. Avere una **leadership diffusa** e illuminata
5. Far **sapere al mondo in modo chiaro** le proprie (< 5) competenze chiave (i punti di eccellenza della città).

Se non lo farà, si incamminerà verso un sicuro declino

LE CITTÀ DEL FUTURO  
SONO QUELLE CHE NE HANNO  
GIÀ SCELTO UNO

### 3. Dimensione urbanistica

- Densità della popolazione, multifunzionalità e connettività capillare per massimizzare le interazioni.
- Periferie non “periferiche” per attingere alle energie creative che contengono.
- Infrastrutture fisiche e digitali per agevolare al massimo il lavoro creativo e innovativo.
- Riconoscibilità e immaginabilità della città per attrarre i talenti interessati alle sue competenze.

### GLI OBIETTIVI E LE LEVE PER MIGLIORARE LE COMPETENZE STRATEGICHE

Aumentare la fertilità creativa di una città non è sufficiente per migliorare in continuo le competenze strategiche, occorre anche aumentare:

- Il numero di organizzazioni rilevanti per la competenza
- L'efficacia di queste organizzazioni
- Il loro grado di innovazione.

Al contempo aumentando il flusso di idee innovative e la qualità e quantità dei talenti.

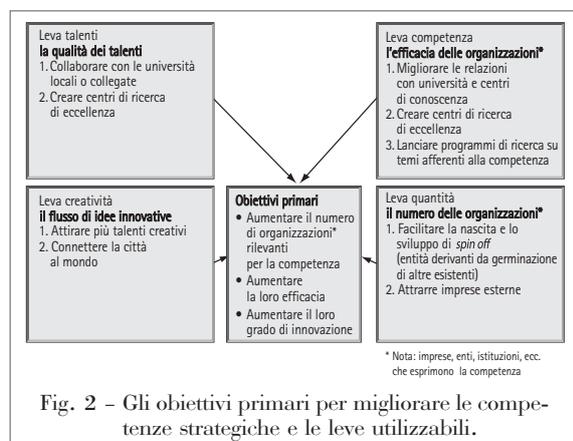


Fig. 2 - Gli obiettivi primari per migliorare le competenze strategiche e le leve utilizzabili.

Si deve cioè agire sia a livello “micro” (aumentare il numero e migliorare il livello dei “creativi” che operano nelle organizzazioni, aumentare l'efficacia innovativa di queste organizzazioni), sia a livello “macro” (aumentare il numero di idee che circolano in città e la loro “diversità”, aumentare il numero di posti di lavoro che richiedono creatività, aumentare il numero di organizzazioni che puntano all'innovazione).

Lo schema precedente (Fig. 2) è in un certo senso il “piano forte” disponibile per i leader di una città che possono azionare in modo diverso i vari “tasti” (le leve) a seconda della strategia e del contesto storico-ambientale. Ogni leva può comportare azioni e politiche importanti e complesse. Tutto però deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi primari.

Il lancio di programmi di ricerca fortemente focalizzati (dei piccoli programmi “Apollo”) con obiettivi chiari e misurabili e con allocazione dei fondi in modo davvero merito-

cratico, magari con la creazione in parallelo di centri di eccellenza mondiale su temi specifici, si è rivelato molto più efficace che un semplice aumento delle spese in Ricerca & Sviluppo allocate “a pioggia” a tutti i richiedenti (più o meno meritevoli).

Anche città medie o piccole sono riuscite a creare (anche da nulla) centri di eccellenza mondiale su temi rilevanti per le proprie competenze distinte (ad esempio, Poitiers in Francia ha costruito un centro di eccellenza mondiale sulle tecnologie legate alla realtà virtuale e alla computer animation costruendo anche un parco didattico che attrae milioni di visitatori all'anno).

Anche la creazione di incubatori e parchi tecnologici si rivela spesso fallimentare se non è fortemente ancorata ad una delle competenze strategiche della città.

### LE CONDIZIONI DI SUCCESSO

Nella stragrande maggioranza delle città che hanno saputo entrare in un ciclo di sviluppo, sono sempre evidenti alcune chiare condizioni che hanno determinato il successo:

- Avere ambizione
- Muoversi con velocità
- Investire nel cambiamento a breve, medio e lungo termine
- Comunicare e coinvolgere i cittadini.

### CONCLUSIONI

Oggi ogni nostra città deve:

1. Avere una visione di sviluppo ed una strategia.
2. Migliorare le proprie competenze strategiche.
3. Aumentare il tasso di innovazione e quindi aumentare i posti di lavoro ad alto contenuto di creatività attirando i migliori talenti per coprirli.
4. Avere una leadership diffusa (un gruppo di leader nelle varie componenti sociali) e illuminata che sappia fare squadra, al di là delle differenze di opinione, per guidare strategicamente la città per un lungo periodo.
5. Far sapere al mondo in modo chiaro le proprie (poche, minori di cinque) competenze chiave (i punti di eccellenza della città)<sup>8</sup>.

Se non lo farà, si incamminerà verso un sicuro declino, perché:

**“Le città del futuro sono quelle che ne hanno già scelto uno”.**

<sup>7</sup> Nel 1960 il Presidente degli Stati Uniti John Fitzgerald Kennedy lanciò il programma Apollo per portare un americano sulla Luna entro 10 anni. I fondi distribuiti per la ricerca furono cospicui, ma tutti ben finalizzati e allocati in modo assolutamente meritocratico. Le ricadute per il Paese furono immense dai risultati nella ricerca di base fino a migliaia di brevetti rivelatisi poi chiave per lo sviluppo tecnologico: liofilizzati, micro-elettronica, goretex®, ecc.

<sup>8</sup> A questo scopo servono anche edifici “simbolo” (ad esempio, il Museo Guggenheim a Bilbao) o grandi eventi (Olimpiadi, Campionati del Mondo, Expo, ecc.).

La prossima Lettera tratterà il tema “L’Africa: un’opportunità per l’Italia e l’Europa”.

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere “depositari del verbo”. Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO V  
NUMERO 31  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2010  
Tutti i diritti sono riservati.  
DIRETTORE RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via San Pio da Pietralcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

The European House  
Ambrosetti